

# Empreendedorismo Digital

## Estudo do Projeto Negócios Digitais Realizado pelo Sebrae-PR em Maringá

Jaiane Aparecida Pereira<sup>1</sup>  
Adriana Bernardo<sup>2</sup>

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.293-327>

### Resumo

Fazer negócios no meio digital popularizou-se diante do barateamento da infraestrutura de telecomunicações e nesse ambiente a competitividade torna-se cada vez mais acirrada. Com o intuito de apoiar o micro e pequeno empreendedor durante esse processo, o Sebrae Paraná concebeu o Projeto Negócios Digitais, que posteriormente foi operacionalizado por unidades municipais, como o Sebrae Maringá. Isto posto, o objetivo do presente estudo é compreender como o Projeto Negócios Digitais realizado pelo Sebrae Maringá auxilia no desenvolvimento do empreendedorismo digital em micro e pequenas empresas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores do Projeto e o acompanhamento de três empresas que participaram. Também foi desenvolvida uma análise quantitativa descritiva para caracterizar o perfil do público participante. Por fim, os resultados obtidos mostram que as motivações dos participantes estavam relacionadas à busca de conhecimento sobre ferramentas e estratégias utilizadas no meio digital, porém a falta de tempo e de recursos financeiros retardam esse processo. Além disso, aponta-se a importância de iniciativas como a do Projeto e sugestões de melhoria.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedorismo digital. Negócios digitais. Sebrae.

### DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: STUDY OF THE DIGITAL BUSINESS PROJECT REALIZED BY SEBRAE-PR IN MARINGÁ

### Abstract

Doing business in digital form has become popular across the telecommunications infrastructure cheapening and this competitiveness environment becomes increasingly difficult. In order to support the micro and small entrepreneurs in the process, Sebrae Paraná conceived the Digital Business

<sup>1</sup> Mestre e doutoranda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Graduada em Administração Pública pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana-PR (Feccea). Professora Assistente da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). [profjaiane@yahoo.com.br](mailto:profjaiane@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). [adrianabernardo@gmail.com](mailto:adrianabernardo@gmail.com)

Project, which was operated later by municipal units, as Sebrae Maringá. Thus, the aim of this study is to understand how the Digital Business Project developed by Sebrae Maringa support in the development of digital entrepreneurship in micro and small enterprises. For this, we made a qualitative research through semi-structured interviews with project managers and monitoring of three companies that participated. We also made a quantitative descriptive research to characterize the participating profile. Therefore, the results show that the participant's motivations was related to seeking knowledge about tools and strategies used in the digital environment, but lack of time and financial resources hinder this process. In addition, we indicate the importance of initiatives such as Project and suggestions for improve it.

**Keywords:** Entrepreneurship. Digital entrepreneurship. Digital business. Sebrae.

O surgimento da Internet tem suas raízes na década de 60 do século 20, a partir da criação de redes pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos como uma comunicação militar alternativa, em que as informações pudessem resistir a um conflito nuclear mundial. No Brasil, a Internet teve uma maior expressão a partir da década de 1990, por meio de incentivos do governo federal, Ministério das Comunicações e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MONTEIRO, 2001).

A Internet é um meio de comunicação que permite a troca de informações a qualquer momento entre pessoas de diferentes locais e seu uso expande-se cada dia mais e gera mudanças em âmbito cultural, social, econômico e político (CASTELLS, 2003). Entre essas transformações podem ser destacadas a criação de negócios no meio virtual e a maneira como as organizações se relacionam com seus *stakeholders*.

O modo digital de fazer negócios popularizou-se devido ao barateamento da infraestrutura de telecomunicações. Nesse ambiente a competitividade é acirrada e o número de consumidores aumenta cada vez mais, com possibilidades de internacionalização do negócio (ZIYAE; SAJADI; MOBARAKI, 2014). Acredita-se que isso ocorra por conta da inclusão digital e do maior conhecimento que os consumidores vão adquirindo no decorrer do tempo, fazendo com que aumente a confiança nessa modalidade de negócio. Segundo Fagundes (2004, p. 24), “o comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo”, e que abriga hoje vários tipos de atividades.

Apesar de ser um ambiente de grandes empresas consagradas, as micro e pequenas empresas também podem beneficiar-se das oportunidades trazidas pela Internet e do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Entra em cena a discussão sobre o empreendedorismo, que tem se consolidado no Brasil e no mundo como fator de desenvolvimento social e econômico, estando associado principalmente à geração de

emprego e renda (GLOBAL..., 2013). Apesar da amplitude do conceito de empreendedorismo, ele vem sendo relacionado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas (DORNELAS, 2005).

Os novos negócios envolvem dificuldades aos empreendedores como: a questão financeira, a concorrência, a formação de uma equipe, a mão de obra qualificada e a necessidade de adquirir credibilidade para desenvolver a organização (PEREIRA; VERRI, 2014). A Internet, todavia, pode ser mais uma ferramenta de auxílio ao empreendedor, abrindo novas oportunidades. As vantagens do comércio eletrônico em comparação ao empreendimento físico incluem: uma maior visibilidade do negócio e de seus produtos e serviços; a possibilidade de atingir clientes e fornecedores em âmbito nacional e internacional; uma significativa redução de custos quanto ao processo de compra e transações e uma maior interação com os clientes em que é possível obter um retorno rápido e preciso (TURBAN; KING, 2004). Por se tratar de um ambiente dinâmico e de características específicas, porém, a maioria das organizações ainda necessita de uma base ou orientação para poder empreender no meio digital, o que exige certo conhecimento por parte do empreendedor.

Para apoiar o micro e pequeno empreendedor no meio digital, visando a ampliar seu mercado ou obter uma maior vantagem competitiva o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Paraná desenvolveu o Projeto Negócios Digitais, que no ano de 2014 foi posto em prática nas cidades de Maringá e Cianorte. O intuito do Projeto é oferecer informações por meio de cursos, palestras, *workshops* e consultorias individuais, promovendo a inovação e preparando empresas para atuarem em plataformas digitais.

O mercado atual apresenta muitos desafios, como a competitividade e o aumento das exigências da sociedade em relação aos produtos e serviços (DROBAT; TOPAN, 2015). Por isso, se não for bem planejada a estrutura desse novo negócio, podem surgir frustrações durante o processo de inserção

da empresa no meio virtual. Dentro dessa discussão surge a seguinte questão de pesquisa: Como o Projeto Negócios Digitais auxiliou no desenvolvimento do empreendedorismo digital?

Isso posto, o objetivo geral do presente estudo é compreender como o Projeto Negócios Digitais realizado pelo Sebrae Maringá auxilia no desenvolvimento do empreendedorismo digital em micro e pequenas empresas. Especificamente, busca-se: indicar as motivações que levam os participantes a ingressarem no Projeto; descrever o processo de execução do Projeto, suas fases e conteúdo; identificar de que modo o Projeto contribuiu para o desenvolvimento dos negócios digitais e caracterizar os principais desafios enfrentados por três empreendedores digitais que participaram do Projeto.

Os motivos que apontam para a relevância desta pesquisa são a atualidade do tema e o crescente volume de negócios realizados via Internet. Em 2014, o faturamento das vendas B2C (*business to consumer*) foi de 35,8 bilhões de reais, o que representa mais de 20% em relação ao ano anterior. O número de e-consumidores saltou de 17,6 milhões em 2009 para 61,6 milhões em 2014 (WEBSHOPPERS, 2015). Para acessar essa importante fatia de mercado, os micro e pequenos empreendedores necessitam de apoio. Assim sendo, vale destacar a importância da divulgação de projetos que estimulem o empreendedorismo para que os potenciais empreendedores, bem como a comunidade acadêmica, possam conhecer esse tipo de atividade.

## **O Empreendedorismo e o Papel do Empreendedor**

Há registros da utilização do termo empreendedorismo desde o século 12, no entanto, apenas no final do século 17, passou a designar a criação de projetos e empreendimentos (Filion, 1999). Desde então, muitas abordagens surgiram para designar a atividade empreendedora. O economista austríaco Joseph A. Schumpeter (1883-1950) consolidou o conceito de empreendedorismo ao associá-lo à inovação tecnológica. Segundo Schumpeter (1976), a partir do processo de destruição criativa concretizada por meio da introdução

de novos produtos, serviços, formas de organização e matérias-primas, o empreendedor pode ser visto como um agente de mudanças, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

Conceito similar pode ser encontrado em uma relevante definição sobre o empreendedorismo como campo de conhecimento, descrita por Shane e Venkataraman (2000). Concomitantemente com a visão da abordagem econômica, os autores destacam que o empreendedorismo busca entender o surgimento das oportunidades para criar algo novo; como essas oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, que usam meios diversos para explorar essas oportunidades, produzem, assim, uma ampla gama de mudanças (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Destaca-se que, para o presente estudo, a atividade empreendedora é vista como aquela em que há um esforço para tornar as oportunidades descobertas ou os conhecimentos adquiridos em uma finalidade prática, visando ao desenvolvimento de novos mercados, produtos, serviços, processos, formas de organização, entre outros.

A ação empreendedora pode ser definida como um processo dinâmico que envolve a geração de riquezas, obtida por meio de pessoas que assumem riscos em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento. Para alguns autores, as dificuldades encontradas a respeito da definição de empreendedorismo são decorrentes da distorção de conceitos divulgados principalmente pela mídia e pelo senso comum (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Drucker (1987) assinala que nem todos os novos negócios podem ser caracterizados por empreendedorismo, destacando ser necessário que haja algum tipo de inovação para que um indivíduo ou organização sejam de fato considerados empreendedores. Nesta visão, o empreendedor é aquele que cria algo novo, algo diferente. O autor utiliza-se da discussão de Schumpeter para afirmar que não importa qual a motivação pessoal dos empreendedores bem-sucedidos, seu propósito maior é criar valor e fazer uma contribuição, e

por meio da criatividade converter ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, enxergando nas mudanças oportunidades que podem oferecer maior inovação econômica ou social.

Quanto à classificação de inovação, esta pode variar conforme a perspectiva do usuário ou área da organização, sendo dividida em inovação de produto, processo ou serviço. Em relação aos seus tipos, Mattos e Guimarães (2005) consideram três principais: (a) incremental – acontece quando há pequenas melhorias que aperfeiçoam o desempenho funcional do produto ou pelo menos a percepção que o usuário tem de seu desempenho; (b) radical – surge quando são realizadas grandes melhorias, fazendo com que os princípios de funcionamento do produto ou processos sejam alterados, envolvendo uma nova tecnologia que torna obsoleta a anteriormente empregada e, às vezes, exige novos canais de *marketing*; e (c) fundamental – ocorre quando o impacto da inovação for de tal natureza que possibilita o desenvolvimento de muitas outras inovações.

Desse modo, o empreendedorismo é uma área de grande abrangência que vai além da definição de criação de empresas. Pode-se incluir nessa compreensão, segundo Gomes (2003): (a) geração do autoemprego (trabalhador autônomo); (b) empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); (c) intraempreendedorismo (o empregado empreendedor) e (d) políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Além da abordagem econômica, outra importante forma de analisar o fenômeno do empreendedorismo parte da abordagem comportamental. Na abordagem comportamental, o empreendedorismo visa a examinar as características e traços pessoais, bem como as motivações que levam o indivíduo a empreender. As características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores em uma compilação realizada por Dornelas (2007) em 25 artigos publicados a respeito do tema incluem: (1) correr riscos, (2) ter independência/autonomia, (3) ser inovador, (4) buscar pela realização, (5) ter autocontrole e (6) criatividade.

Degen (2009) descreve o perfil do empreendedor bem-sucedido a partir de três pontos, utilizando como base as ideias de Bernard Shaw, Schumpeter e David McClelland: a) o empreendedor tem como característica o inconformismo (*Shaw*), e procura melhorar os produtos e serviços no mercado; b) é alguém que por meio do processo de destruição criativa (*Schumpeter*) busca superar os produtos e serviços existentes no mercado, criando novos; e c) devido à sua necessidade de realização (*McClelland*) não se intimida com as empresas já estabelecidas e as desafia a partir do seu modo de fazer as coisas. Embora os casos de sucesso ganhem maior destaque na literatura, ressalta-se que o medo do fracasso pode ser um fator desmotivador para o empreendedor, porém nunca está totalmente ausente, mostrando-se importante na decisão de empreender e nos investimentos subsequentes (MORGAN; SISAK, 2016).

A partir dos anos 80 o empreendedorismo passou a ser mais explorado como fonte de pesquisa e ensino. Desde então, os cursos a respeito do tema aumentaram cada vez mais tanto em velocidade quanto em aprofundamento (MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006; VANEVENHOVEN, 2013). Para além dos apontamentos históricos, atualmente discute-se o aumento da complexidade com que os empreendedores e gestores devem lidar, que vai além da sobrevivência nos mercados já existentes, indicando também problemas de criação de novos mercados (SARASVATHY, 2008).

Esses desafios comportam tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos, afetando a criação de novos negócios, que incluem: o ambiente de trabalho, contexto familiar, personalidade, histórico, apoio institucional, os mercados e a tecnologia (BESSANT; TIDD, 2009; PEREIRA; VERRI, 2014). Há ainda os indivíduos que buscam melhores condições financeiras do que na posição de empregado; desejo de sair da rotina e colocar as próprias ideias em prática; desejo de não precisar dar satisfações para o patrão sobre seus atos; necessidade de provar aos outros e a si próprio que é capaz de

realizar um empreendimento e desejo de desenvolver algo que traga benefícios não só para si, mas para toda a sociedade (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008).

Esses desejos têm características nobres, contudo vale destacar a existência do empreendedorismo por necessidade, aquele em que o indivíduo começa a empreender por não encontrar outras opções ou alternativas de trabalho, ou por estar desempregado. Este tipo de empreendedorismo já foi a maioria registrada no Brasil, porém o cenário tem se revertido com o crescimento daqueles que começam a empreender porque enxergam uma oportunidade de negócio, realizam um planejamento prévio e têm uma visão de onde querem chegar, almejando a geração de lucros e empregos (GLOBAL..., 2013).

A partir de várias perspectivas, Farah, Calvalcanti e Marcondes (2008) definem um conjunto de três ordens de preocupação quanto àquilo que identifica um empreendedor: a primeira refere-se ao âmbito de sua atuação a partir da economia ou da sociedade; a segunda diz respeito ao perfil do empreendedor, visando aos resultados e/ou produtos de sua atuação e a terceira trata da influência que é atribuída ao empreendedor na sociedade da qual ele faz parte. Vale ressaltar ainda a existência do empreendedor habitual, que se envolve em atividades empreendedoras repetidamente (SPIVACK; MCKELVIE; HAYNIE, 2014).

Observa-se que o papel do empreendedor é de fundamental importância para a criação e a manutenção da empresa. Sua atuação independe de um momento único, fato que contribui para a visão do empreendedorismo como um processo. Segundo Baron e Shane (2011), as principais etapas que compõem o processo empreendedor são: (1) reconhecimento de uma oportunidade – a oportunidade é vista como potencial para ser criado algo novo e gerar maior valor econômico; além de ser desejável para a sociedade, ainda surge a partir de uma confluência de fatores; (2) decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; (3) lançar um novo empreendimento; (4) construir o sucesso; (5) colher as recompensas.

As fases que envolvem o processo empreendedor são influenciadas por três categorias de variáveis que impactam o próprio processo e a maneira como as decisões serão tomadas. De acordo com Baron e Shane (2011), estas categorias são: (a) nível individual – como as características dos empreendedores, suas motivações e técnicas; (b) nível grupal – por meio do incentivo, ideias e informações de outras pessoas e da interação com elas e (c) nível social – influenciadas por políticas públicas, condições econômicas e tecnologia.

Para Bessant e Tidd (2009), os estágios-padrão para a criação de um novo negócio incluem: primeiro a avaliação de uma oportunidade; posteriormente, há o desenvolvimento do Plano de Negócios e a tomada de decisão quanto à estrutura do empreendimento; a seguir há aquisição de recursos e de financiamento para a instituição do negócio, o que também inclui a busca de parcerias e apoio especializado; e por fim, o crescimento e acompanhamento do empreendimento, quando o empreendedor gerencia com o objetivo de aumentar o valor econômico do empreendimento.

Os fundamentos do empreendedorismo e do processo empreendedor também podem ser analisados sob uma perspectiva da inserção das organizações no meio virtual, como é proposto no presente estudo. Para isso, é importante incorporar alguns conceitos e definições sobre o empreendedorismo digital.

## Empreendedorismo Digital

A Internet possui um papel fundamental no processo de criação de empresas no meio digital. Limeira (2007) descreve o significado da palavra Internet como a junção das palavras rede interconectada (*interconnected network*) e também a designa como a rede pública mundial de computadores interligados por cabos ou tecnologias sem fio (*wireless*). O poder dessa tecnologia é significativo, permitindo a interação entre pessoas a baixo custo e a uma velocidade muito grande.

Existem diversos tipos de serviços que integram a Internet. Limeira (2007) cita como exemplos: o correio eletrônico (*e-mail*) que possibilita a troca de mensagens e arquivos entre usuários por meio de computadores; salas de bate-papo (*chats*), local em que as pessoas podem conversar em tempo real, por meio do dispositivo eletrônico; websites (endereço na rede, constituído por uma coleção de páginas *web*, cuja porta de entrada é sempre sua *home page*); blogs, entre outros.

O comércio via Internet está entre os dez setores empresariais mais atrativos para os futuros empreendedores. Um dos motivos é o fato de o investimento ser relativamente mais baixo se comparado à criação de uma empresa física; ao mesmo tempo, deve ser dada atenção à acirrada concorrência dos grandes varejistas virtuais, pois se a empresa não conseguir atrair clientes para sua loja virtual dificilmente conseguirá se manter no mercado (DEGEN, 2009).

A Internet possibilita criar uma vitrine para o mundo em que um pequeno negócio tem seus produtos ou serviços expostos a qualquer pessoa com acesso à rede, assim como as empresas maiores. Os clientes conseguem ter um maior poder de escolha, uma vez que é possível realizar pesquisas de maneira ágil e comparar os preços e prazos de entrega entre os concorrentes de modo fácil pela Internet, sem que haja deslocamentos. Desse modo, o candidato a empreendedor deve abrir um negócio na Internet e assumir os riscos se tiver uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (DEGEN, 2009; LIAO; KICKUL; MA, 2009). Também pode haver, entretanto, pontos negativos, como a falta de segurança, falta de infraestrutura em telecomunicações e acesso à rede (GOMES, 2003).

O conjunto de informações e de características atribuídas pelo empreendedor digital naquilo que o faz definir os contornos e o modelo do seu negócio é muito grande, mostrando-se distinto da empresa física. Pode acontecer de os empreendedores focarem tanto em suas competências

tecnológicas que deixam em segundo plano as questões ligadas à gestão do negócio, à logística, aos recursos humanos, às finanças ou a qualquer outro assunto vital para a sobrevivência e crescimento da empresa (TOMAZ, 2001).

Para evitar que ocorram maiores problemas durante a execução do negócio digital, o empreendedor deve levar em consideração algumas variáveis e decisões a serem tomadas, como apresenta Tomaz (2001): quem serão os clientes que a empresa atenderá, como será esse atendimento, quais serão os produtos e serviços disponíveis, o sistema de produção e de distribuição, a marca, o mercado, a localização, os sócios, os insumos, os fornecedores, os recursos financeiros, as tecnologias a serem adotadas, as formas de alianças que serão estabelecidas com empresas, entre outras. Note-se que as preocupações são semelhantes à execução de um negócio físico, porém a operacionalização é totalmente diferente.

As empresas que decidem ingressar nos negócios digitais devem passar por cinco principais mudanças: (1) digitalização – ter todas as informações da empresa de modo digital; (2) globalização – encontro com pessoas e organizações de qualquer lugar do mundo; (3) mobilidade – torna-se possível aos funcionários acessarem os dados da empresa de qualquer lugar; (4) trabalho em grupos virtuais – colaboradores e parceiros podem trabalhar juntos em um projeto a partir de qualquer lugar físico; e (5) informações em tempo real – possibilidade de acesso instantâneo aos dados da empresa (FAGUNDES, 2004). Para Tomaz (2001, p. 33) “criar uma empresa com elevado nível de virtualização é, da mesma forma, uma perspectiva de competir baseado nos novos modelos de negócio”.

Fagundes (2004) também descreve três visões que devem ser observadas para as empresas que desejam ser competitivas no mercado atual: (a) melhorias de processos existentes por meio de ferramentas do *e-business*; (b) intenção de crescimento constante e repensar na maneira como realiza seus negócios e (c) redefinição total do seu negócio para garantir sua permanência no mercado futuro.

Atualmente os consumidores e colaboradores de uma organização têm acesso e estão expostos a uma quantidade enorme de informações. Com isso, houve uma transformação no modo como os produtos e serviços são descobertos, pesquisados, avaliados e recomendados. A preocupação por parte dos clientes quanto à localização da loja não é mais tão relevante quanto a confiabilidade, agilidade na entrega e na segurança em relação ao tratamento de seus dados e informações pessoais (FAGUNDES, 2004).

De acordo com Gomes (2003), por meio da transformação tecnológica que afetou a maneira de fazer negócios, principalmente considerando as oportunidades criadas pela Internet, surgem então novos termos como: “e-empendedor”, “web-empendedor”, ou ainda “empendedor virtual”. Além do perfil, das habilidades e conhecimentos que o empendedor tradicional possui, o e-empendedor necessita também ter domínio das tecnologias modernas e do contexto das necessidades humanas e também de como satisfazê-las, inclusive de desvendá-las por meio do uso da tecnologia da informação.

Para Gomes (2003, p. 15), o empendedor virtual

deve ser um indivíduo que possua todos os requisitos necessários para ser um empendedor, com algumas qualidades mais evidentes, como gerenciamento de inovação, identificador de tendências, descobridor de nichos e principalmente deve conhecer muito bem o ramo em que atua.

O empendedor virtual está envolvido no *e-business*. Segundo Turban e King (2004) o *e-business* pode ser caracterizado como uma definição mais ampla do comércio eletrônico, já que não inclui somente a compra e venda de produtos e serviços, mas também a prestação de serviços, cooperação de parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização.

O *e-business* pode ser caracterizado como transações comerciais conduzidas por meio de redes públicas ou privadas, incluindo: transferências financeiras, bolsas de ofertas *on-line*, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas (CUNNINGHAM, 2001).

É possível notar a diferença entre os conceitos de *e-commerce* e *e-business*, pois o primeiro inclui os processos que envolvem consumidores, fornecedores e parceiros de negócios, como vendas, *marketing*, recepção de pedidos, entregas e programas de fidelidade. Já o segundo engloba o *e-commerce* e outros processos organizacionais, como produção, administração de estoques, recursos humanos, finanças, estratégias, entre outros. Percebe-se então que o *e-business* abrange toda a cadeia de valor dos processos de negócio no meio virtual, enquanto o *e-commerce* limita-se às transações comerciais de compra e venda (LIMEIRA, 2007).

Para este estudo foi adotada uma abordagem mais próxima do que propõem Turban e King (2004), ou seja, utilizando os conceitos de *e-business* ou negócios eletrônicos, mais próximos do que representa o comércio eletrônico, sem que haja uma rigorosa separação entre os termos ou conceitos sobre o que envolve o empreendedorismo digital.

Segundo Limeira (2007), o *e-commerce*, inclui uma vasta gama de atividades que envolvem as transações pela Internet entre organizações e consumidores. As possíveis relações entre esses agentes podem ser categorizadas conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Exemplos de aplicações do comércio eletrônico

	<b>Governo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Consumidor</b>
<b>Governo</b>	G2G (coordenação)	G2B (informação)	G2C (informação)
<b>Empresa</b>	B2G (aquisição)	B2B ( <i>e-commerce</i> )	B2C (loja virtual)
<b>Consumidor</b>	C2G (imposto)	C2B (comparação de preços)	C2C (leilão)

Fonte: Organization for Economic Co-operation and Development (ORGANIZATION..., 2000).

Observa-se que as aplicações do *e-commerce* podem acontecer de nove maneiras: B2B (*business-to-business*): transações entre empresas, como: venda de produtos agrícolas ou fornecimento de matérias-primas para indústrias; B2C/C2B (*business-to-consumer/consumer-to-business*): transações entre empresas e consumidores e vice-versa, como: lojas e shoppings virtuais, ou atendimento ao cliente *on-line*; B2G/G2B (*business-to-government/government-to-business*): transações envolvendo empresas e governo e vice-versa, como: venda de produtos e serviços para órgãos do governo em licitações públicas; C2C (*consumer-to-consumer*): transações entre consumidores finais, como: *sites* de leilões, classificados *on-line*; G2C/C2G (*government-to-consumer/consumer-to-government*): transações envolvendo governo e consumidores finais e vice-versa, como: pagamento de impostos, serviços de comunicação, como solicitação de serviços públicos ou reclamações; G2G (*government-to-government*): transações entre governo e governo, como: coordenação entre políticas e programas entre os diversos níveis de governo.

Qualquer que seja a aplicação, as estratégias de *e-business* consistem na alocação de recursos da organização para maximizar as tecnologias e atingir objetivos específicos; também contribuem para a redução de custos internos da empresa, ao mesmo tempo em que melhoram a proposta de valor para clientes e parceiros, e por consequência o fluxo de geração de receitas. Dentro dessa discussão, surge ainda o *marketing* digital, que atua como importante ferramenta para alcançar tais objetivos (STRAUSS; FROST, 2012).

Todas essas particularidades devem ser entendidas pelo empreendedor, visando a inseri-lo de forma mais satisfatória nos negócios eletrônicos. Além da boa oportunidade de negócio, o *e-commerce* e o empreendedorismo são emergentes como campo de pesquisa, apresentando grande crescimento devido à prosperidade das firmas baseadas na Internet (LIAO; KICKUL; MA, 2009). O desenvolvimento dessas firmas depende de recursos e capacidades que levem à inovação. Nesse contexto, várias fontes podem apresentar o reconhecimento de oportunidades como: a interação em redes

entre empreendedores e redes profissionais e pessoais; o gerenciamento proativo do envolvimento em redes e a aprendizagem e contínua avaliação (GARCÍA-CABRERA; GARCÍA-SOTO, 2009).

Acredita-se, portanto, que projetos que envolvam redes de profissionais para o desenvolvimento do empreendedorismo com vistas ao *e-business* possam trazer benefícios aos micro e pequenos empreendedores.

## Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho é classificado como de caráter qualitativo do tipo exploratório e descritivo. Segundo Vieira e Zouain (2006, p. 17), a pesquisa qualitativa “oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis”. Esses procedimentos foram adotados visando a compreender o funcionamento do Projeto Negócios Digitais realizado pelo Sebrae Maringá e como ele auxilia no desenvolvimento do empreendedorismo digital em micro e pequenas empresas.

Utilizou-se o método do estudo de caso (YIN, 2003), tendo em vista que foram feitos levantamentos qualitativos aprofundados e quantitativos descritivos para análise geral dos dados. O Projeto Negócios Digitais realizou-se em duas fases: a primeira com o desenvolvimento de cursos e *workshops* realizados no Sebrae Maringá; e a segunda referente à visita dos consultores às empresas, portanto o trabalho também foi realizado nesses dois momentos.

Primeiramente, para descrever e compreender melhor as fases e conteúdo do Projeto Negócios Digitais foi realizada pessoalmente uma entrevista semiestruturada com o gestor do Projeto da cidade de Maringá-PR em maio de 2014. Nessa entrevista buscou-se um panorama geral sobre o Projeto, tentando identificar desde a sua elaboração até os seus objetivos e a sua consecução.

Para acompanhamento da execução do Projeto foi realizada observação não participante durante a realização do curso no Sebrae Maringá. Todos os participantes estavam cientes da realização dessa pesquisa, mas ao mesmo tempo o pesquisador não fez parte do objeto de estudo (VIANNA, 2003). Para a observação não foi elaborado roteiro, apenas foi observada a dinâmica do curso para entender seu funcionamento.

Também foram coletados dados secundários por meio de pesquisa documental realizada no Sebrae Maringá, utilizando-se do Projeto do curso e do material empregado para o curso, no intuito de aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica do curso e suas características.

Ao final da primeira etapa do Projeto, após a conclusão das aulas teóricas e *workshops* foi aplicado um questionário com o objetivo de caracterizar o perfil do público participante, entender quais as suas motivações e a avaliação referente à programação e ao conteúdo ministrado. O questionário foi aplicado em junho de 2014 e obteve-se 30 respostas de um total de 44 participantes (68%), pertencentes a 25 empresas.

O modelo de questionário aplicado teve como referência para elaboração de algumas perguntas uma pesquisa intitulada “O perfil do empreendedor digital no Brasil”, realizada pelas organizações e.Bricks, Endeavor Brasil e Consumoteca (E.BRICKS, 2011), tendo sido adaptada com o intuito de compreender melhor as características em relação ao Projeto Negócios Digitais em Maringá e a realidade das empresas participantes. Os questionários foram analisados por meio de estatística descritiva com o auxílio do *software* Microsoft Excel 2013.

É necessário ressaltar que o questionário e os dados quantitativos obtidos por meio dele serviram como aporte para a pesquisa qualitativa, visando a compreender de modo geral a avaliação do Projeto e as motivações que levaram as pessoas a participar do mesmo. Foi utilizado também para entender as características do público e das empresas, bem como as dificul-

dades de inserir o negócio no meio digital. Como os objetivos referem-se a questões qualitativas, não foi feita uma análise puramente quantitativa ou estatística, com o foco dessa pesquisa sendo mais interpretativo.

Durante a realização do curso na primeira fase do Projeto houve contato com alguns empreendedores e estes foram convidados a participar da pesquisa durante a segunda fase, ou seja, no momento da visita dos consultores. Buscou-se por empresas com projetos em momentos distintos, desde aquelas em que o projeto digital era apenas uma ideia até as organizações com maior experiência no meio digital. Foram selecionados três empreendedores, que se dispuseram a participar, facilitando o acesso às informações.

As entrevistas semiestruturadas com os empreendedores foram realizadas pessoalmente em outubro de 2014 nas empresas selecionadas. Nessa fase, buscou-se identificar o auxílio do Projeto Negócios Digitais, tanto por meio do curso quanto da visita do consultor. Além disso, procurou-se identificar os resultados após a participação no Projeto e os benefícios obtidos pelas empresas.

A interpretação dos dados seguiu uma estrutura fundamentada na análise de conteúdo (BARDIN, 1979), sendo utilizadas categorias relacionadas tanto ao empreendedorismo e o papel do empreendedor quanto à inserção dessa temática no meio digital e ao *e-business* para micro e pequenas empresas.

Por fim, destaca-se que a triangulação dos dados foi efetuada mediante a coleta de diversas fontes primárias (entrevista com o gestor do projeto, entrevista com três empreendedores participantes, questionário com 68% dos participantes do projeto e a observação não participante durante o curso) e de fontes secundárias (projeto e material do curso).

## **Apresentação e Análise dos Dados**

Nesta etapa a análise foi dividida em três partes: (1) o Projeto Negócios Digitais; (2) Perfil dos Participantes no Projeto e (3) Acompanhamento das Empresas na Segunda Fase do Projeto.

## ***O Projeto Negócios Digitais***

Este tópico foi construído por meio da entrevista com o gestor do Projeto e dos dados secundários. A ideia do Projeto Negócios Digitais desenvolvido pelo Sebrae no Paraná surgiu por ocasião de reuniões feitas pela Regional Noroeste, que representa um dos seis polos distribuídos nas regiões do Estado, cuja sede fica em Maringá. Estes polos do Sebrae são dotados de uma infraestrutura física e de uma equipe técnica preparada para realizar ações e projetos de acordo com sua jurisdição.

O entrevistado no presente estudo, formado em Administração de Empresas e gestor de projetos do Sebrae, foi convidado juntamente com outros colegas para elaborar a proposta e dar formato ao que viria a ser o projeto denominado “Negócios Digitais”, que foi concebido em 2013 e atendeu 120 empresas nas cidades de Umuarama, Paranavaí e Campo Mourão. Em 2014 o Projeto foi realizado nas cidades de Maringá e Cianorte, totalizando cerca de 50 empresas.

A princípio houve a necessidade de desenvolver soluções digitais por causa do anseio de alguns empreendedores de micro e pequenas empresas em terem seu negócio ou projeto inserido nesse meio. Para estes o Sebrae começou a promover algumas ações, como palestras, *workshops* e consultorias com especialistas em *marketing* digital. Segundo o entrevistado, essas ações ocorriam de modo muito isolado, sem haver uma integração entre elas, o que gerou a necessidade de criar um projeto em que houvesse a união da parte teórica com o processo de consultoria e o acompanhamento e atendimento das demandas. Observa-se que essa demanda segue uma tendência de trabalho em rede para desenvolvimento dos empreendedores como descrito por García-Cabrera e García-Soto (2009); bem como estão relacionadas aos avanços dos desafios da educação empreendedora, defendida por Vanevenhoven (2013). Desse modo, foi identificada a necessidade e criação do referido Projeto.

O Projeto é multissetorial, voltado para micro e pequenas empresas, para o Microempreendedor Individual (MEI) e também para o produtor rural. Esses empreendedores poderiam ser atuantes no comércio, indústria ou serviço, contudo o negócio deveria ser formalizado e enquadrado em alguns desses tipos.

O Projeto Negócios Digitais tem como objetivo fomentar a inovação e preparar as empresas para atuarem em plataformas digitais, ampliando mercados e tornando-as mais competitivas, além de possibilitar a longevidade dos projetos. A estrutura do Projeto e seu conteúdo consistem em quatro etapas, conforme ilustrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Estrutura e conteúdo do Projeto Negócios Digitais

<b>Curso (24 horas)</b>	– Website e E-commerce para micro e pequenas empresas – Mídias Sociais para Micro e Pequenas Empresas
<b>Workshop (12 horas)</b>	– Divulgando e promovendo sua empresa por meio do Google – Estratégias eficientes de e-mail <i>marketing</i> – Soluções <i>on-line</i> para micro e pequenas empresas
<b>Consultoria</b>	– 13 horas de consultorias tecnológicas por empresa
<b>Sebraetec</b>	– A empresa tem a possibilidade de se beneficiar ainda com consultorias tecnológicas do Programa Sebraetec

Fonte: Sebrae Paraná (2014).

É possibilitada a participação de duas pessoas por empresa. O treinamento totaliza 36 horas, ou seja, dois cursos de 12 horas cada, mais três *workshops* de 4 horas cada. Na etapa da consultoria são disponibilizadas 13 horas de atendimento por empresa: 5 horas de diagnóstico e plano de ação e 8 horas para desenvolver ações efetivas na *web*, como *e-mail marketing*, mídias sociais, *e-commerce*.

A empresa participante ainda pode se beneficiar do Sebraetec (Serviços em Inovação e Tecnologia), que consiste em um instrumento do sistema Sebrae, permitindo às empresas acesso aos conhecimentos tecnológicos existentes. Nesse caso, se a demanda identificada durante a etapa

de consultoria extrapolar as 8 horas para desenvolver as ações efetivas às quais a empresa tem direito dentro do Projeto Negócios Digitais, ela poderá contratar o Sebraetec que oferece um subsídio de 80% em relação ao custo que a empresa teria para executar essa demanda ou outra que considerar necessária.

Destaca-se que todas as etapas foram realizadas conforme o cronograma do Projeto. Passa-se agora para o perfil dos participantes.

### ***Perfil dos Participantes no Projeto***

Apresentam-se aqui os dados coletados por meio do questionário com os empreendedores. Observou-se que a maioria são homens (57%), e cerca de 70% têm entre 25 e 44 anos. A maioria (53%) também possui Ensino Médio completo, seguidos por 33% que possuem Ensino Superior completo.

As principais motivações em participar do Projeto a partir dos dados coletados, em ordem de importância, envolvem: (1) adquirir conhecimentos para optar por um projeto com maior segurança; (2) aumentar o conhecimento sobre quais ferramentas, tipos de conteúdo e custos para desenvolver um projeto digital mais adequado; (3) o desejo de conhecer melhor os negócios digitais, suas vantagens e desvantagens, tecnologias, anúncios e comércio eletrônico; (4) inserir a empresa no mundo digital para alavancar os negócios, gerando maior retorno; (5) aumentar o mercado de vendas e divulgação da empresa e (6) inovar e estar sempre bem informado sobre a preferência dos clientes. Esses aspectos são condizentes com a tendência demonstrada pelo setor, como defendem Liao, Kickul e Ma (2009). Também estão associados com as características empreendedoras citadas por Dornelas (2007) e Degen (2009).

Entre os tipos de negócios ou projetos digitais que os participantes mais visam desenvolver estão: (1) a inserção da empresa ou seu aprimoramento em mídias sociais (Facebook, Twitter, Blogs, entre outros); (2) o comércio

eletrônico por meio de uma loja virtual; (3) o marketing *on-line* (anúncios e divulgação por *e-mail*), como sugerido por Strauss e Frost (2012) como uma necessidade e (4) um *website* institucional ou informativo, que se entende como parte fundamental de uma empresa no cenário atual.

Ainda foi possível perceber que 20% dos respondentes têm seu negócio ou projeto digital apenas como uma ideia; para 50% o projeto encontra-se em uma fase inicial de desenvolvimento; outros 20% estão em uma fase intermediária do projeto e apenas 10% dos participantes já possuem seu projeto finalizado ou negócio disponível na Internet.

Quanto às principais dificuldades encontradas para a criação e desenvolvimento dos negócios digitais em micro e pequenas empresas foram considerados mais marcantes: (1) falta de tempo para se dedicar às ideias; (2) falta de recursos financeiros disponíveis; (3) falta de infraestrutura tecnológica e (4) domínio do mercado digital por grandes empresas. Nota-se que as três primeiras dificuldades são intrínsecas, sendo somente a quarta extrínseca. Essas dificuldades para ingressar no mercado digital são semelhantes àquelas apontadas por Bessant e Tidd (2009), que afetam a criação de novos negócios. Acredita-se que ingressar no mercado digital é como abrir um novo negócio, abrangendo as preocupações normais a todos os tipos de empresas mesmo em diferentes épocas, como apontam Pereira e Verri (2014). Além disso, entretanto, existem ainda as características operacionais totalmente distintas, como discutido por Tomaz (2001).

Referente à utilização de alguma plataforma digital para gestão *on-line* (Google Apps, Podio, Conta Azul), a grande maioria (87%) não faz uso ainda, o que revela a necessidade de treinamento para que as empresas possam se beneficiar dessas ferramentas, devido principalmente ao seu potencial para auxiliar no gerenciamento de um negócio, não somente de plataforma digital, mas negócios em geral.

Quanto ao nível de satisfação a maioria demonstrou estar muito satisfeita em relação à programação e aos conteúdos ministrados durante os cursos e *workshops* do Projeto Negócios Digitais, em uma escala de 1 a 5 – em que 1 sendo Pouco Satisfatório e 5 Muito Satisfatório – somadas as notas 4 e 5 totalizaram aproximadamente 90%.

Por fim, foram feitos três apontamentos como sugestões de melhoria relacionadas à parte dos cursos e *workshops* do Projeto: (1) para que sejam utilizados pelos participantes durante as aulas equipamentos como *notebook* ou computador, tornando o curso mais prático; (2) que as apostilas sejam mais detalhadas ou explicativas, uma vez que elas constituem-se do material utilizado pelo facilitador do curso, no formato do programa *Microsoft Power Point* e (3) que a duração do curso fosse maior, posto que são apresentados vários assuntos em pouco tempo, com pouco aprofundamento em cada um deles.

Nas palavras dos participantes da pesquisa podem ser destacadas as seguintes respostas sobre o curso: “o curso tem um equilíbrio entre a teoria e a prática, e apresenta diversas funcionalidades úteis para micro e pequenas empresas”; “para o objetivo do curso que é orientar e informar está perfeito, agora é nossa parte correr atrás e aprofundar no conteúdo”; “gostei muito, pois foi bom para conhecer muitas plataformas e como funciona o mercado digital”.

Passe-se agora à análise referente ao acompanhamento das três empresas selecionadas para estudo na segunda fase do Projeto, após os cursos e *workshops*.

### ***Acompanhamento das Empresas na Segunda Fase do Projeto***

Após sucinta caracterização das empresas selecionadas para a segunda fase do estudo, esta etapa subdivide-se em: (1) motivações para ingressar no Projeto, (2) auxílio do Projeto Negócios Digitais ao micro e pequeno empreendedor e (3) desafios do empreendedorismo digital na visão dos empreendedores.

As três organizações, que a princípio estavam em fases distintas quanto ao desenvolvimento de seu negócio no meio digital, foram identificadas nesta pesquisa como “Alfa”, “Beta” e “Gama”, por questões de confidencialidade das informações.

A empresa “Alfa” atua no ramo alimentício há mais de dez anos. Seu projeto consiste em abrir uma loja virtual, porém ainda é apenas uma ideia. Antes disso a empresa está buscando repensar questões fundamentais para entrar no *e-commerce*, por exemplo, sua logomarca.

A empresa “Beta” atua no ramo de casa e construção, foi fundada em 2013 e iniciou no Projeto com o objetivo de explorar mais o potencial virtual. Ela já possui um *website* e a divulgação de sua marca em mídias sociais. Apesar de a empresa estar presente na Internet, esta é utilizada apenas para divulgação.

A empresa “Gama” atua no ramo de confecção. Entre as organizações desta fase pode ser considerada a que possui um maior desenvolvimento em relação ao meio digital, pois já possui uma loja virtual bastante reconhecida. Ela é uma empresa recente no mercado, fundada em 2012, todavia já possui muitos acessos e mais de 120 mil curtidas em sua página no Facebook.

Conforme classificação da OECD (ORGANIZATION..., 2000), as empresas Alfa e Gama estão envolvidas na operação B2C. A Gama ainda pretende avançar para a operação B2B. Somente a empresa Beta utiliza a Internet apenas para divulgação dos produtos.

As três empresas podem ser caracterizadas como empreendedoras, independentemente de sua idade ou grau de maturidade, a partir da perspectiva adotada por Shane e Venkataraman (2000), estando abertas à descoberta de novas oportunidades ou novos conhecimentos. Neste caso, acredita-se que elas estejam buscando inovações ao se inserir ou aprimorar seu negócio no meio virtual.

## Motivação para ingressar no Projeto

Segundo a entrevistada da empresa Alfa, participar do Projeto Negócios Digitais teve como motivação a necessidade de obter mais informações sobre o *e-commerce*, e apesar de a empresa já estar há mais de dez anos no mercado, ela buscou o auxílio do Sebrae devido ao profissionalismo da instituição.

O conhecimento sobre o Projeto deu-se por meio de um convite do próprio Sebrae, dado que no início do ano a empreendedora havia feito uma solicitação para participar do Sebraetec, com o objetivo de conseguir subsídios para inserir sua empresa no meio digital. Ela acredita que projetos desse nível normalmente demandam um investimento considerado alto para o micro e pequeno empreendedor, portanto aceitou o convite para participar.

Para a entrevistada da empresa Beta, os motivos que levaram a ingressar no Projeto foram a intenção de obter maiores informações sobre o mercado digital. Apesar de a empresa Beta estar em um nível mais desenvolvido no mercado digital em comparação com a Alfa, a empreendedora alega ter dificuldades em relação ao conhecimento técnico das ferramentas digitais e sobre como veicular, de modo satisfatório, suas informações e seus produtos.

A empresa Gama, assim como a Alfa, também entrou no Projeto a partir de um convite feito após sua solicitação para participar do Sebraetec. O empreendedor informou que a empresa sempre busca parcerias que podem auxiliar no crescimento da organização e de conhecimentos que agreguem maior valor a ela.

De modo geral, as motivações de cada participante foram condizentes com os objetivos destacados nos questionários, uma vez que os três empreendedores indicam como característica comum a busca pelo conhecimento para atuar em um novo mercado. Essa busca de novos mercados é descrita por Sarasvathy (2008) como uma necessidade atual para os empreendedores.

## Auxílio do Projeto Negócios Digitais ao Micro e Pequeno Empreendedor

Durante a coleta de dados nas três empresas a parte de consultoria ainda não havia sido finalizada. Apesar disso, foi possível obter informações relevantes sobre o suporte que o Projeto ofereceu e o seu impacto para o desenvolvimento das demandas dos empreendedores.

Na empresa Alfa está sendo desenvolvida uma loja virtual, com subsídio já aprovado pelo Sebraetec. Optou-se pela loja virtual porque essa plataforma permite ao mesmo tempo a empresa apresentar seus produtos e divulgar sua marca, além de fornecer ao cliente a opção de comprar *on-line*. A empreendedora acredita que esta é uma alternativa viável para alavancar suas vendas e estar em contato com seus clientes, evitando ainda dois custos, caso fosse investir em um *website* institucional e na loja virtual.

Por meio do processo de consultoria em conjunto com as decisões da empresa Alfa, chegou-se à conclusão de que, antes de ser lançado o projeto do *e-commerce*, seria necessária a criação da identidade visual por meio de sua logomarca, para que depois o projeto da loja virtual possa ter um *design* adequado, bem como uma padronização de sua marca nos meios de divulgação, como cartões de visita, painel externo à loja e outros materiais gráficos.

Pelo fato de se tratar de um processo amplo, o qual demanda tempo e investimentos, como para obter o registro de sua marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), o projeto de efetivação da loja virtual na empresa Alfa por meio do Projeto Negócios Digitais terá sua finalização posteriormente ao período esperado. Tanto o processo de desenvolvimento e registro da logomarca, contudo, quanto a criação da loja virtual da empresa Alfa, serão concebidos com o auxílio dos programas do Sebrae.

Apesar de não ser possível ainda mensurar os resultados em relação ao impacto gerado para seus clientes, a empreendedora da empresa Alfa reconhece que a participação no Projeto foi fundamental para que tivesse mais

segurança em investir na inclusão de sua empresa no meio digital, pois tinha medo de se aventurar sem auxílio. Esse receio é comum, principalmente por demandar novos investimentos, como alertam Morgan e Sisak (2016).

Além disso, a entrevistada relatou que a participação no Projeto foi importante e acabou sendo refletida em outras áreas da empresa para que estas fossem mais bem repensadas, uma vez que a criação de uma loja virtual exige a estruturação de outros setores, como o de compras e de *marketing*. Segundo ela, a empresa não possuía conhecimento técnico para ter essa visão das necessidades para atuar no mercado virtual.

Quanto à avaliação a respeito do Projeto, a entrevistada alega que sua visão é muito positiva, posto que o curso possibilitou um novo conhecimento sobre as ferramentas digitais e trouxe maior segurança para que ela pudesse realizar esse investimento.

Na empresa Beta, a empreendedora entrevistada relata que, a partir do curso e das visitas realizadas pelo consultor, foi possível trabalhar a integração das mídias sociais como o Instagram e o Facebook. Ela destacou que houve um aumento do número de acessos e curtidas em sua página, chegando a triplicar o número de pessoas que visualizaram suas postagens, por meio de atividades simples.

Como a empresa Beta trabalha com produtos que são exclusivos, em sua maioria customizados e em pequena quantidade, a empreendedora afirmou que, devido ao baixo volume de fabricação, criar uma loja virtual parece não ser algo vantajoso para seu negócio. Por isso, prefere investir somente em seu *website* institucional e nas mídias sociais.

Com relação à avaliação da entrevistada sobre o Projeto, por não ter o conhecimento técnico sobre as mídias digitais, pequenos detalhes que foram repassados durante o curso e no processo de consultoria a fizeram entender melhor sobre as ferramentas e métricas do meio digital, como o Google Analytics, que fornece auxílio por meio de relatórios com informações relevantes e estatísticas sobre a visitação de seu *website* ou *blog*.

A empresa Gama também obteve o auxílio do Sebraetec, assim como a empresa Alfa, do qual recebeu subsídios para a criação de sua nova loja virtual que foi implantada no início de 2015.

Com o diagnóstico realizado na empresa Gama foi possível identificar que o maior problema da loja virtual estava relacionado a sua tecnologia, que apresentava muitas falhas, mostrando-se necessário atualizar para uma plataforma mais moderna. O empreendedor destaca que se surpreendeu com relação às métricas que foram apontadas pelo consultor, pois a empresa acreditava que as vendas eram pequenas na loja virtual, mas quando comparado com o número de acessos, percebeu que as vendas eram efetivadas, ou seja, o problema era justamente a falta de acesso. Com a atualização do novo *website*, a empresa está buscando aumentar a quantidade de acessos.

Quanto à avaliação sobre o Projeto, o empreendedor revela estar muito satisfeito, pois segundo ele, “os professores e consultores são pessoas qualificadas que sabem repassar esse conhecimento mais técnico sobre o meio digital”. Ele afirma que durante o curso teve sua visão ampliada sobre as estratégias para o *e-commerce*.

O entrevistado frisa a importância do subsídio do Sebraetec, pois ressalta que os valores para investir em tecnologias de comunicação são altos para as pequenas empresas. Além desse investimento maior, será feita a integração dos domínios que levam o mesmo nome da marca da empresa Gama. Então a empresa, além de criar uma loja virtual, fará um espaço para um *blog* e uma plataforma de vendas no atacado. O controle de estoques será unificado com o sistema da empresa, processo que ocorria manualmente. Como o volume de vendas e o giro de produtos são altos, a empresa enxerga uma grande vantagem com a melhoria no controle dos estoques a partir da instalação dessa nova loja virtual.

Acredita-se que o resultado geral nas organizações estudadas é positivo. O Projeto auxiliou as empresas tanto com relação ao alcance de novos conhecimentos quanto no acesso a recursos para o desenvolvimento

técnico e tecnológico. Além disso, vale destacar o acúmulo de papéis que os empreendedores de maneira geral desempenham na organização, como citado por Gomes (2003). Ao se tornar um empreendedor virtual ocorre um aumento ainda maior de papéis, como referido por Tomaz (2001). Por esse motivo, o tempo para se dedicarem a um estudo mais profundo sobre sua própria empresa ou de obterem tal conhecimento acaba sendo um pouco restrito. Logo, o processo de consultoria torna-se importante para ajudar o empreendedor, bem como o suporte financeiro concedido por meio do Sebraetec para as micro e pequenas empresas.

### **Desafios do Empreendedorismo Digital na Visão dos Empreendedores**

Para a empresa Alfa um dos principais desafios para o micro e pequeno empreendedor é enfrentar a falta de recursos financeiros. Esta questão é bastante discutida na literatura como uma das maiores dificuldades dos empreendedores (BESSANT; TIDD, 2009). Destaca-se que os custos envolvidos na mudança para negócio digital requerem investimentos na busca de informações e conhecimentos, bem como na infraestrutura necessária. A empreendedora afirma que esses fatores a impediram de utilizar a Internet como plataforma de negócios. Ela já havia recebido propostas de inserção do seu negócio na Internet, todavia, por falta de informações, acabou rejeitando-as.

Para a empresa Beta, além das dificuldades quanto ao acesso a recursos financeiros, uma das grandes dificuldades encontradas para empreender no meio digital é a falta de tempo, uma vez que a empreendedora acumula várias funções dentro da organização, como mencionado anteriormente. Ela relata que auxilia no atendimento, nas compras e na organização das mercadorias, além disso precisa fazer visitas constantes a clientes e fornecedores de outras localidades. Neste caso, a falta de recursos humanos também prejudica a busca por novos desafios.

Na visão do empreendedor da organização Gama, o principal desafio dos negócios digitais é conseguir criar um conteúdo interessante para o público-alvo da Internet, visto que “se a empresa não desenvolver um conteúdo que seja relevante e compartilhado pelos seus clientes, gerando uma divulgação em massa”, pode não ter êxito.

Assim, os desafios que os empreendedores digitais das micro e pequenas empresas neste estudo devem enfrentar relacionam-se, principalmente, à falta de recursos financeiros disponíveis e de gerenciamento do tempo para realizar a inserção nos meios digitais. Apesar das dificuldades, os empreendedores em conjunto com o auxílio do Projeto Negócios Digitais estão trabalhando no desenvolvimento de suas plataformas digitais.

Devido às dificuldades apontadas, que são inerentes às micro e pequenas empresas, a necessidade de treinamento, desenvolvimento e de redes que auxiliem as organizações nesse processo são evidentes, como apontam García-Cabrera e García-Soto (2009). Nota-se ainda a necessidade de mudanças nas empresas que decidem ingressar nos negócios digitais, como observa Fagundes (2004). Essas mudanças englobam uma mudança de visão e requerem a colaboração de todos os sócios e funcionários.

Sendo assim, acredita-se que a compreensão do programa, a análise dos pontos de melhoria e sua divulgação são fundamentais para o desenvolvimento de ações similares que promovam o empreendedorismo. As vantagens dessas ações englobam a melhoria das condições das micro e pequenas empresas, sua capacidade para competir no mercado e a abertura da janela de oportunidades aos empreendedores.

## Conclusão

Retomando o objetivo inicial de compreender como o Projeto Negócios Digitais realizado pelo Sebrae Maringá auxilia no desenvolvimento do empreendedorismo digital em micro e pequenas empresas, pode-se perceber a relevância de ações desse tipo ante as necessidades dos empreendedores. Neste contexto é importante a discussão de quatro pontos.

O primeiro ponto está relacionado às motivações que levaram os participantes a ingressarem no Projeto, que estão vinculadas à busca de conhecimento. Tanto a análise dos questionários quanto das entrevistas expressou essa necessidade. Essa busca também pode ser visualizada pelo percentual de empresas que não faz uso de plataformas digitais para gestão *on-line* (87%). Acredita-se que este fato está ligado à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras com conhecimento escasso sobre as oportunidades que o mercado e as novas tecnologias sinalizam. Devido a essa realidade é relevante a necessidade de auxílio para desenvolvimento e melhoria dessas organizações, visando a uma sobrevivência a longo prazo.

As características empreendedoras favorecem a busca de conhecimento, contudo as dificuldades encontradas no presente estudo levam a um segundo ponto de discussão, que pode evidenciar os motivos pelos quais os empreendedores nem sempre buscam por conhecimento externo à empresa, a saber: falta de tempo, recursos financeiros e infraestrutura tecnológica. Como discutido anteriormente, essas dificuldades para ingressar no meio digital são similares às preocupações do empreendedor quando da criação de um novo negócio. Assim, inserir-se no meio digital traz os mesmos desafios já enfrentados pelo empreendedor e isso pode ser um elemento dificultador desse processo.

Como a infraestrutura tecnológica precisa ser ampliada para trabalhar em negócios digitais, bem como o conhecimento dessas ferramentas, a falta de tempo para se dedicar a essa tarefa pode retardar o processo de empreendedorismo digital. Destaca-se que nos últimos anos houve um barateamento da infraestrutura de telecomunicações, todavia aos micro e pequenos empreendedores esse acesso ainda é custoso. Por esse motivo, as iniciativas de treinamento, desenvolvimento, investimento e divulgação destes tipos de negócios precisam ser ampliadas, como no caso do Projeto citado.

O terceiro ponto de análise refere-se às sugestões de melhoria destacadas pelos participantes da pesquisa, que são: o uso de computadores nas aulas, apostilas mais explicativas e maior duração do curso. As duas pri-

meiras sugestões indicam o aspecto prático com o qual os empreendedores trabalham, o que requer uma dinâmica totalmente diferente da didática comum. Admite-se ainda que a terceira sugestão está mais ligada à prática dos conteúdos do que à duração do curso em si, pois os empreendedores revelam pouco aprofundamento em cada um dos temas propostos. Na verdade, acredita-se que eles precisam que esses conteúdos sejam transformados em exercícios práticos para que sejam visualizados no dia a dia da empresa.

Por fim, vale destacar um quarto ponto de discussão, apenas sinalizado neste estudo: a necessidade do desenvolvimento de redes. As redes têm um importante papel de auxílio ao empreendedor (GARCÍA-CABRERA; GARCÍA-SOTO, 2009), podendo expandir a visão do leque de oportunidades. Observou-se nas empresas aspectos positivos após a participação no Projeto, como: a expansão do conhecimento de novas ferramentas e estratégias usadas no meio digital; maior segurança para investir nos negócios digitais e mudança no comportamento dos empreendedores e sua visão sobre a própria empresa. Diante disso, numa perspectiva teórica, sugere-se para futuras pesquisas utilizar a visão de redes para entender o fenômeno do empreendedorismo digital.

Apresenta-se ainda duas propostas de cunho prático: uma ao empreendedor para que busque entender formas de ampliar e melhorar seu negócio, por meio de plataformas digitais; e uma aos idealizadores e gestores do Projeto, para que aperfeiçoem as práticas utilizadas e estendam o Projeto a outras regiões. Sendo assim, acredita-se que o estudo trouxe contribuições para o entendimento sobre o empreendedorismo digital, que tem características próprias, mas não tão distintas da realidade do empreendedor na criação do seu negócio. Por mais que os resultados ainda não possam ser mensurados no curto prazo, com certeza os efeitos poderão ser percebidos no futuro.

Apesar disso, ressalta-se as limitações do trabalho, como o fato de ter estudado somente empresas de Maringá. O estudo limitou-se ainda a acompanhar apenas três empresas após a participação no curso, não incluindo todas as organizações participantes, o que poderia dar uma visão mais ampla

sobre o assunto. Numa perspectiva prática, portanto, sugere-se para pesquisas futuras a expansão para outros polos, nos quais o curso foi instituído e o acompanhamento das empresas estudadas no longo prazo.

## Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CASTELLS, M. *A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CUNNINGHAM, M. *B2B – business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, J. C. A. *Transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DOROBAT, C. E.; TOPAN, M. Entrepreneurship and comparative advantage. *Journal of Entrepreneurship*, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2015.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- E.BRICKS digital. *O perfil do empreendedor digital no Brasil*. 2011. Disponível em: <<http://www.ebricksdigital.com.br/pesquisas-de-mercado/o-perfil-do-empreendedor-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.
- FAGUNDES, E. M. *Como ingressar nos negócios digitais*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GARCÍA-CABRERA, A. M.; GARCÍA-SOTO, M. G. A dynamic model of technology-based opportunity recognition. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 18, n. 2, p. 167, 190, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/GEM\\_2013\\_-\\_Livro\\_Empreendedorismo\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

GOMES, R. C. O. Empreendedor X E-Empreendedor. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, maio 2003.

LIAO, J.; KICKUL, J.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: na empirical examination of Internet firms. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 3, p. 263-286, 2009.

LIMEIRA, T. M. V. *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. *Gestão da tecnologia e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTEIRO, L. A Internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, 24., Campo Grande /MS, set. 2001.

MORGAN, J.; SISAK, D. Aspiring to succeed: a model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing: entrepreneurship, entrepreneurial finance, innovation and regional development*, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2016.

MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Economic Outlook. *Economics*. OECD, n. 67, june 2000. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*, v. 8, n. 2, p. 2-17, 2014.

- SARASVATHY, S. D. *Effectuation: elements of entrepreneurship expertise*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sebrae. *Negócios digitais*. 2014. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2014.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SPIVACK, A.; MCKELVIE, A.; HAYNIE, J. M. Habitual entrepreneurs: possible cases of entrepreneurship addiction? *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 5, p. 651-667, 2014.
- STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. *E-marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- TOMAZ, Etel. *E-empendedor: o portal do empreendedor digital*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- TURBAN, E.; KING, D. *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VANEVENHOVEN, J. Advances and challenges in entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 3, p. 466-470, 2013.
- VIANNA, H. M. *Pesquisa em educação: a observação*. Brasília: Plano Editora, 2003.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- WEBSHOPPERS 2015. 31. ed. *Webshoppers E-bit*. Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2015.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZIYAE, B.; SAJADI, S. M.; MOBARAKI, M. H. The deployment and internationalization speed of e-business in the digital entrepreneurship era. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, v. 4, n. 15, 2014.

Recebido em: 6/7/2015

Accito em: 26/4/2016