



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉIA CRISTINA DA SILVA**

**A MENTORIA REVERSA COMO ESTRATÉGIA PARA O APRENDIZADO DA  
GESTÃO DE NEGÓCIOS NA CRISE PANDÊMICA: um Estudo de Caso do Projeto  
SOS Encurralados**

Florianópolis  
2020.

ANDRÉIA CRISTINA DA SILVA

**A MENTORIA REVERSA COMO ESTRATÉGIA PARA O APRENDIZADO DA  
GESTÃO DE NEGÓCIOS NA CRISE PANDÊMICA: um Estudo de Caso do Projeto  
SOS Encurralados**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal  
de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Gestão de Organizações do  
Terceiro Setor.

Orientador (a): Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.

Florianópolis

2020.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Andréia Cristina da

A Mentoria reversa como estratégia para o aprendizado da gestão de negócios na crise pandêmica : um estudo de caso do Projeto SOS Encurralados / Andréia Cristina da Silva ; orientador, Paulo Otolini Garrido, 2020.

114 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Covid-19. 3. SOS Encurralados. 4. Voluntariado. 5. Mentoria. I. Garrido, Paulo Otolini . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

ANDRÉIA CRISTINA DA SILVA

**A MENTORIA REVERSA COMO ESTRATÉGIA PARA O APRENDIZADO DA  
GESTÃO DE NEGÓCIOS NA CRISE PANDÊMICA: um Estudo de Caso do Projeto  
SOS Encurralados**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de Novembro de 2020.

---

**Prof.<sup>a</sup> Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra.**

Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

**Prof. Paulo Garrido, Dr.**

Orientador

UFSC/CAD

---

**Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.**

Avaliador

UFSC/CAD

---

**Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.**

Avaliador

UFSC/CAD

*Dedico este trabalho aos fundadores do Projeto SOS Encurralados, Isaque Machado, Diego Ramos, Thaliane Freitas e Bruna Nagai.*

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo agradeço a Deus, e a Jesus Cristo meu Senhor e Salvador.

A minha irmã gêmea Andresa, e minha filha Fernanda.

Agradeço ainda:

Ao meu orientador Professor Paulo Garrido, por todo ensinamento, paciência e apoio para que esse projeto fosse realizado.

Aos professores que foram meus mestres nesta trajetória e pela paixão em ensinar, Alexandre Amorim, Vladimir Fey, Irineu de Souza, Fernando Guerra, Guilherme Ernani Vieira, André da Silva Leite, Meire Mezzomo, Jean Hauck, Mauricio Cosentino, Ani Caroline Potrich.

Ao Cofundador do Projeto SOS Encurralados, Isaque Machado, por todo suporte e apoio para que este estudo fosse realizado.

Por fim agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte da minha trajetória. Dedico este trabalho a todos que acreditaram em mim.

“O futuro das organizações dependerá, cada vez mais, da sua capacidade de aprender coletivamente.”

*Peter Senge*

## RESUMO

A pesquisa teve como escopo o Projeto SOS Encurralados, uma organização de mentoria voluntária para sobrevivência de micro e pequenas empresas, no contexto da pandemia do Covid-19. O objetivo deste estudo foi avaliar como a SOS Encurralados poderia melhor realizar a Mentoria como Estratégia para a Gestão de Negócios na Crise Pandêmica. A pesquisa classificou-se como Aplicada, Quali-quantitativa, Descritiva e Estudo de Caso. Como principais resultados, o estudo apontou: i) Quanto aos Mentores Voluntários, a maioria está localizada nos estados de São Paulo (32,33%), Santa Catarina (23,31%) e Minas Gerais (9,77%); ii) Quanto às dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, 48,72% informaram que a o negócio foi fortemente impactado pela crise pandêmica; 29,94% tiveram dificuldades com a gestão do negócio, e 14,45% tiveram seus estabelecimentos fechados. Entre as Conclusões, destacaram-se: i) a SOS Encurralados como pontos fortes o Voluntariado e a Mentoria gratuita e, como pontos fracos, a mentoria tradicional e a seleção e capacitação dos mentores para a gestão de negócios; ii) a deficiência dos empreendedores quanto à capacitação em gestão dos negócios, em especial, frente às crises. Como principais recomendações o estudo apresentou a Mentoria Reversa e a formação da Comunidade de Aprendizagem e Cocriação do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Voluntariado. Mentoria Reversa. SOS Encurralados. Covid-19.



## ABSTRACT

*The research was aimed at the SOS Encurralados Project, a voluntary mentoring organization for the survival of micro and small companies, in the context of the Covid-19 pandemic. The objective of this study was to evaluate how SOS Encurralados could better carry out Mentoring as a Strategy for Business Management in the Pandemic Crisis. The research was classified as Applied, Quali-quantitative, Descriptive and Case Study. As main results, the study pointed out: i) Regarding Voluntary Mentors, most are located in the states of São Paulo (32.33%), Santa Catarina (23.31%) and Minas Gerais (9.77%); ii) As for the difficulties faced by entrepreneurs, 48.72% reported that the business was strongly impacted by the pandemic crisis; 29.94% had difficulties with the management of the business, and 14.45% had their establishments closed. Among the Conclusions, the following stood out: i) SOS Encurralados as strengths, free volunteering and mentoring and, as weaknesses, traditional mentoring and the selection and training of mentors for business management; ii) the deficiency of entrepreneurs in terms of training in business management, especially in the face of crises. As main recommendations, the study presented Reverse Mentoring and the formation of the Learning and Knowledge Co-Creation Community.*

**Keywords:** *Micro and Small Enterprises. Volunteering. Reverse Mentoring. Cornered SOS. Covid-19.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: 17 ODS.

Figura 2: Programa de Mentoria.

Figura 3: Logotipo do Projeto.

Figura 4: Logomarca do Projeto

Figura 5: Modelo das 4 ações.

Figura 6: Comunidade de aprendizagem

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de Negócios

Quadro 2: Respostas do Formulário.

Quadro 3: Fundadores.

Quadro 4: Principais parceiros.

Quadro 5: Principais Apoiadores.

Quadro 6: Site do Projeto.

Quadro 7: Formulário do site.

Quadro 8: Etapas da Mentoria.

Quadro 9: Etapas da jornada.

Quadro 10: Portal dos mentores.

Quadro 11: Acesso ao portal.

Quadro 12: Jornada do mentor.

Quadro 13: Apresentação do Trello.

Quadro 14: Documentos de suporte ao mentor.

Quadro 15: Ferramentas e Conteúdos.

Quadro 16: FAQ SOS.

Quadro 17: Ferramentas e Conteúdos.

Quadro 18: Vídeo de apadrinhamento.

Quadro 19: Apresentação da Mentoria.

Quadro 20: Plano de ação 5W2H.

Quadro 21: Matriz de Eisenhower.

Quadro 22: Business Model Canvas.

Quadro 23: Análise de Mercado.

Quadro 24: Análise SWOT.

Quadro 25: Plano de ação.

Quadro 26: Etapa de *feedback*.

Quadro 27: Análise SWOT SOS Encurralados

Quadro 28: Modelo das Quatro Ações

Quadro 29: Sugestão de melhorias do processo.

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Localização dos mentores.

Tabela 2: Região dos empreendedores.

Tabela 2: Região dos empreendedores.

Tabela 3: Cidade dos empreendedores.

Tabela 4: Ramo do negócio.

Tabela 5: Categorias da pesquisa.

Tabela 6: Segmento do Negócio.

Tabela 7: Segmento de Alimentação.

Tabela 8: Principal dificuldade.

Tabela 9: Outras dificuldades.

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Queda nas vendas.

Gráfico 2: Fechamento do estabelecimento.

Gráfico 3: Gestão do Negócio.

### **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COVID - 19 - Coronavirus Disease 2019

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IAVE - International Association for Volunteer Efforts

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPESPE - Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas

MPE - Micro e Pequenas Empresas

MVP - Minimum Viable Product

OMS - Organização Mundial da Saúde

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SRFB - Secretaria da Receita Federal do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. OBJETIVOS.....	16
<b>1.1.1. Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.2. JUSTIFICATIVA.....	17
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 ONG E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....	19
2.2 O VOLUNTARIADO.....	21
<b>2.2.1. Conceitos básicos de voluntariado.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Voluntariado no Brasil.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 Legislação.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4. Ética no Serviço Voluntário.....</b>	<b>24</b>
2.2.4.1. <i>Motivação para ser voluntário.....</i>	24
2.2.4.2. <i>Princípios básicos do voluntariado.....</i>	25
2.2.4.3. <i>Visão e atitudes do voluntário.....</i>	26
2.2.4.4. <i>Direitos e responsabilidades do voluntário.....</i>	26
2.2.4.5. <i>Direitos e responsabilidades da instituição.....</i>	27
<b>2.2.5 Pacto Global para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....</b>	<b>28</b>
2.2.5.1 <i>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....</i>	28
2.3 A MENTORIA.....	31
<b>2.3.1. Mentoria Reversa.....</b>	<b>36</b>
2.4 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	38
<b>2.4.1. A Gestão de Micro e Pequena Empresa no Ambiente da Pandemia de COVID-19.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.2. Os desafios das empresas para retomada das operações no ambiente da pandemia.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.3. Iniciativas de Empreendedorismo Social surgidas devido à crise.....</b>	<b>47</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>51</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2. CATEGORIAS DA PESQUISA.....	52
3.3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	53
3.4. ÉTICA NA PESQUISA.....	55

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	55
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
4.1. Referente ao objetivo específico 1 – O que é o Projeto SOS Encurralados.....	56
4.2. Referente ao objetivo específico 2 - Perfil dos mentores.....	77
4.3. Referente ao objetivo específico 3 - Perfil do negócio.....	78
4.4. Referente ao objetivo específico 4 - Dificuldades enfrentadas pelos Empreendedores no contexto da COVID-19.....	83
4.5. Referente ao objetivo específico 5 - Análise Ambiental (SWOT) da SOS Encurralados.....	87
4.6. Referente ao objetivo específico 6 - Oportunidades de melhorias para o Projeto.....	89
5 CONCLUSÕES.....	98
REFERÊNCIAS.....	100
ANEXOS A – Autorizações de uso de Nome, Imagem e Marca.....	109
ANEXOS B – Autorizações de uso de Nome, Imagem e Marca.....	110
ANEXOS C – Autorizações de uso de Nome, Imagem e Marca.....	111
ANEXOS D – Autorizações de uso de Nome, Imagem e Marca.....	112
APÊNDICE - Roteiro das entrevistas com os empreendedores.....	113

## 1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) decretou a pandemia para o novo Coronavírus (Covid-19). A crise desencadeada pelo isolamento social, submetido pela pandemia, foi um evento sem precedentes no país. Os setores mais afetados foram de pequenos negócios, que dependem da visita dos clientes nos estabelecimentos ou presença física para o atendimento.

Em cada 100 brasileiros adultos, 34 possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio (TREBUCQ, 2018). A contribuição incontestável dos pequenos negócios para o desenvolvimento do país responde por 27% do PIB e 51% dos postos de trabalho (SEBRAE, 2017).

Diante do atual cenário de crise, seja financeira ou sanitária, é amplamente noticiado que o impacto na economia global pós-pandemia será o maior dos últimos anos. Enquanto em alguns setores as vendas podem, inclusive, aumentar, mas para a grande maioria dos microempreendedores o impacto econômico pode ser devastador (PORTAL MUNDO, 2020).

Nos Estados com maior número de pequenas e micro empresas atendidos pela SOS Encurralados, a situação das empresas, segundo o SEBRAE (2020, p.23) são:

- a) Os desafios provocaram mudanças que foram valiosas para o meu negócio: SC 23%, RJ 28% e SP 28%;
- b) Estou animado com novas oportunidades: SC 13%, RJ 9%, e SP 13%;
- c) Ainda tenho muitas dificuldades para manter meu negócio: SC 40%, RJ 48%, e SP 42%;
- d) O pior já passou: SC 24%, RJ 15%, SP 17%.

Outro aspecto da problemática está na formação dos (as) jovens universitários (as) e a sua capacitação para o mercado de trabalho. A realidade da graduação nas universidades brasileiras mostra que no Brasil as profissões são regulamentadas, mas há um vasto campo no setor público, e mesmo no setor privado, que pode ser executado por qualquer profissional com diploma superior. O Brasil se caracteriza como uma sociedade em que predomina a área de serviços, e neste contexto as carreiras preferenciais, como direito e administração, emergem como recurso polivalente, favorecendo a percepção de que podem abrir muitas portas no mercado de trabalho (NEVES e MARTINS, 2016, p.107).

A transformação recente da estrutura produtiva e de crescimento econômico passou, no entanto, também a demandar perfis profissionais mais técnicos, com formação nas áreas de engenharia (NEVES e MARTINS, 2016, p.109).

Contudo, segundo os relatórios do Instituto de Analfabetismo Funcional - INAF (2018, p.12), enquanto aos que ingressaram ou concluíram o Ensino Superior, 96% são considerados Funcionalmente Alfabetizados, mas apenas 34% alcançaram o nível Proficiente.

Diante da crise diante da pandemia, as universidades em geral e os estudantes universitários, enfrentam a problemática da crise e que precisam de novas respostas, como relata Antônio Cláudio da Nóbrega (ANDIFES, 2020): assim como ocorre em todas as universidades de mais de 130 países, as atividades regulares presenciais foram suspensas no Brasil. O desafio é de como manter a identidade institucional dessas pessoas e promover seu desenvolvimento em meio à pandemia seja agora ou em um novo cenário, “talvez” com menos presença física na instituição? Somada à falta de construção conceitual sólida das instituições no tema, ausência de formação pedagógica específica do corpo docente e dificuldade de articulação de saberes e interação humana e social, o baixo acesso à conectividade limita muito o alcance das atividades produzindo exclusão digital. Somando-se a isso, quase uns terços dos estudantes de escolas localizadas em áreas urbanas não possuíam nenhum tipo de computador no domicílio (*tablet*, computador portátil ou de mesa). Entre os alunos usuários de internet, 18% deles acessaram a rede exclusivamente pelo telefone celular, com suas grandes limitações como interface, custo, velocidade e estabilidade. Consideremos ainda as precárias e tumultuadas condições do ambiente doméstico de muitos estudantes.

Considerando Magaldi e Salibi Neto (2018) o modelo educacional atual não prepara os acadêmicos para os desafios futuros e as empresas necessitam ter dois motores de crescimento, e se as organizações continuarem no mesmo modelo de negócio, o fracasso é garantido, pois os gestores, líderes e empresas possuem dificuldade em perceber as mudanças tecnológicas e a atual dinâmica.

Frente aos desafios das micro e pequenas empresas e dos universitários, surgiu uma iniciativa de alunos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) para auxílio aos empreendedores na busca por soluções para superar a crise ocasionada pela pandemia da Covid-19. Trata-se de uma plataforma de mentoria gratuita intitulada SOS Encurralados, que conecta micro e pequenos empresários a mentores voluntários para cocriação de soluções dos desafios

enfrentados devido à crise da pandemia. A Plataforma tem por base o trabalho voluntário de mentores, advindos, principalmente, de estudantes e universitários.

O trabalho voluntário é importante para uma transformação social. Assim, as instituições de ensino são as grandes aliadas na formação de uma sociedade capaz, participante e cidadã. O voluntário é agente propulsor da cidadania ativa, da melhoria da qualidade da educação e da transformação da sociedade (CETEC, 2009).

Entretanto há uma carência da formação prática profissional dos (as) Discentes para o Voluntariado e a Cidadania. Complementa-se, nessa mesma perspectiva, por Falcão (*apud* Silva, et al.) que a extensão é a área acadêmica mais dinâmica e viva, capaz de oxigenar a produção de conhecimento e de fazer valer a missão social da universidade, a partir da qual a preocupação não está apenas em formar profissionais técnicos, mas participar da construção da cidadania.

Considerando estes aspectos, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa:  
**Como a SOS Encurralados pode melhor realizar a Mentoria como Estratégia para o Aprendizado da Gestão de Negócios na Crise Pandêmica?**

## 1.1. OBJETIVOS

De acordo com Vergara (1997), se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo geral tem dimensões mais amplas e é articulado a outros objetivos mais específicos (ZANELLA, 2006).

### 1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar como a ONG SOS Encurralados pode melhor realizar a Mentoria como Estratégia para o Aprendizado da Gestão de Negócios na Crise Pandêmica.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Levantar o histórico, as finalidades, a organização, processos e metodologias de mentoria desenvolvidas;
- b) Analisar o perfil dos mentores voluntários, suas dificuldades e necessidades;
- c) Identificar o tipo de negócio dos empreendedores atendidos;
- d) Analisar os principais desafios enfrentados pelos empreendedores, micro e pequenos empresários atendidos pelo projeto, em gerir seus negócios durante a pandemia do COVID-19.



- e) Avaliar a gestão da ONG em seu contexto ambiental interno e externo.
- f) Identificar oportunidades para agregar valor aos mentores e empresas atendidas.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Para Castro (1977) há três critérios que justificam a formação de uma pesquisa: viabilidade, importância e originalidade.

A viabilidade é considerada quanto aos fatores prazo, recursos financeiros, competência do autor e disponibilidade de informações sobre o tema (CASTRO, 1977). Em relação ao critério de viabilidade, para as pesquisas de campo devido ao isolamento social, as entrevistas foram realizadas por meio virtual e a disponibilização de documentos e informações se deram somente por canais digitais, como e-mails e aplicativos de mensagens. Além disso, houve a necessidade de atender ao regulamento do CAD, a inserção do tema no contexto das Ciências da Administração e a necessidade de contribuir a agregar valor no contexto da COVID-19.

Um trabalho é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada (CASTRO, 1977). No critério importância, esta se dá pela razão da contribuição para a consolidação da ONG, que se encontra em estruturação e, a relevância se refere aos benefícios da validação desta prática como ferramenta de auxílio na capacitação de futuros gestores de negócios no âmbito do empreendedorismo e desenvolvimento acadêmico, no contexto da crise.

A importância da mentoria na relação ONG e empreendedores podem ser entendidos por Salibi Neto e Magaldi (2019): as transformações não dizem respeito à tecnologia, as transformações dizem respeito às pessoas. São os indivíduos, suas demandas e seu desejo de protagonismo os grandes vetores de todas as mudanças vividas pela sociedade, e nas organizações isso não é diferente. A verdadeira solução passa pelo entendimento de como engajar pessoas, de uma maneira legítima e poderosa, em torno do propósito comum.

Como parte dos procedimentos metodológicos, não foram encontradas publicações no Google, na Scielo e no portal da UFSC com as categorias de mentoria reversa voluntária, aprendizagem ou cultura empreendedora na crise pandêmica.

A motivação deste estudo foi a experiência da autora componente da equipe de mentores do Projeto SOS Encurralados, atuando como voluntária na mentoria a

empreendedores em dificuldades em seus negócios, devido a crise econômica causada pela pandemia.

### 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa compreende seis capítulos na sua totalidade.

O capítulo 1 apresenta uma **Introdução** ao estudo, onde é identificado o contexto que deu origem ao estudo, a questão do problema de pesquisa, o Objetivo Geral, os Objetivos Específicos e a Justificativa para a realização da pesquisa.

O capítulo 2 discorre sobre a **Fundamentação Teórica** para o embasamento do trabalho que apresenta a literatura existente sobre o tema e aspectos relevantes.

O capítulo 3 informa a **Procedimentos Metodológicos** utilizados para elaboração deste estudo.

No capítulo 4 apresenta-se a **Análise dos resultados** referente aos dados pesquisados no **Estudo de Caso** que este trabalho se propôs a analisar, que é o Projeto SOS Encurralados, com o levantamento de todas as informações da organização, processos e métodos do projeto prático, além de e sugestões para melhorias do Projeto SOS Encurralados.

Por fim no capítulo 5 é apresentada uma **Conclusão** em relação à Análise dos resultados, Considerações Finais e Referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os temas da gestão de Organizações não governamentais, bem como seu funcionamento, os conceitos de voluntariado, e como acontece no Brasil, e sua legislação e ética, além do objetivo mentoria e suas características.

### 2.1. ONG's E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são entidades que não têm fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos. Elas podem atuar nas áreas da saúde, educação, assistência social, economia, ambiente, entre outras, em âmbito local, estadual, nacional e até internacional (SEBRAE, 2020).

A atuação da ONG acontece na esfera pública, embora não estatal. Apesar de não pertencer ao Estado, oferta serviços sociais, geralmente de caráter assistencial, que atendem a um conjunto da sociedade maior do que apenas os fundadores e/ou administradores da organização (SEBRAE, 2020). Uma ONG faz parte do Terceiro Setor da sociedade, ou seja, são instituições privadas, sem fins lucrativos, que têm a finalidade de complementar os serviços de ordem pública. Dessa forma, as organizações sociais, também chamadas de organizações da sociedade civil (OSC), devem ser registradas legalmente em cartório, ter CNPJ e inscrição estadual. A principal característica de uma ONG é que ela é mantida financeiramente por doações vindas de pessoas físicas, empresas privadas, fundações e, em alguns casos, do próprio governo, por meio de repasse de impostos (MGN, 2020).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2020) as ONGs são associações civis, sem fins lucrativos, de direito privado, de interesse público e que têm as seguintes características, conforme a seguir:

- a) Agrupamento formal de pessoas em torno de interesses e objetivos comuns;
- b) Realização de ações solidárias, de ajuda mútua e filantrópica;
- c) Autonomia, livre adesão e participação voluntária dos associados;
- d) Iniciativas privadas não orientadas para o lucro;
- e) Iniciativas na esfera pública não realizadas pelo Estado;
- f) Atuação sociopolítica fundamentada nos princípios pactuados por associados.

Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), existem, no Brasil, 781.921 organizações da sociedade civil, a partir da base de dados da ficha cadastral de CNPJ da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB).

Não existe a forma jurídica de ONG na legislação brasileira. Nesse sentido, ONG é a sigla para Organização não Governamental. E toda ONG pode ser uma Associação sem fins lucrativos. Organizações não Governamentais podem ser também coletivos, grupos de pessoas que se reúnem com algum propósito social, entre outros. Existem também as OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Este título, por sua vez, pode ser solicitado junto ao Ministério do Trabalho por uma associação legalmente constituída (MGN, 2020).

Embora algumas ONGs possam ser qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que é uma qualificação para entidades do terceiro setor, pode-se dizer que toda OSCIP é uma ONG, mas nem toda ONG é uma OSCIP. De maneira geral, as organizações não governamentais (ONGs) são as entidades que mais se encaixam no perfil para solicitar a qualificação de OSCIP (SEBRAE, 2020).

De forma simples, a estrutura administrativa de uma ONG é composta por (MGN, 2020):

- a) Fundadores, que fazem parte da Assembleia Constitutiva;
- b) Diretoria;
- c) Conselho fiscal;
- d) Colaboradores.

Para conseguir um resultado sociotransformador duradouro, a gestão de ONGs tem o papel de desenvolver projetos tecnicamente planejados e estruturados. Isso envolve todas as etapas de gestão de negócios, que são (MGN, 2020):

- a) Planejamento estratégico;
- b) Delimitar papéis e responsabilidades;
- c) Controle financeiro;
- d) Avaliação de riscos;
- e) Pesquisa de público-alvo (beneficiários);
- f) Monitoramento e avaliação, entre outros.

Cabe à gestão da ONG saber adequar as etapas de gerenciamento empresarial à realidade das organizações sociais.

Uma boa gestão de ONGs age com ética e transparência em todas as decisões. Nesse sentido, é fundamental garantir que todos os processos de tomadas de decisão passem pela aprovação da diretoria e do conselho fiscal. O princípio básico de uma boa gestão, especialmente quando se trata de uma organização sem fins lucrativos, é manter a transparência das informações. Por isso, manter atualizado o Relatório Institucional da organização anualmente é uma boa forma de prestar contas aos financiadores e doadores (MGN, 2020).

Ao investir na gestão e, conseqüentemente, obter resultados impactantes em seus projetos sociais, as organizações sem fins lucrativos também conseguem estreitar laços cada vez mais firmes com a área de responsabilidade social das empresas.

Ao profissionalizar a gestão de ONGs, é possível obter resultados como, conseguir financiadores ou doadores mais engajados com a causa e, portanto, mais dispostos a ajudar no crescimento da organização, ampliar os projetos sociais da organização, podendo atingir mais beneficiários, e fortalecer a rede de apoio, estabelecendo parcerias mais concretas e que possam ampliar a execução dos projetos sociais (MGN, 2020).

O primeiro relatório mundial sobre empreendedores sociais, realizado pelo instituto de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2009, mostrou que quase 2% da população adulta estão envolvidos em alguma atividade social, em áreas que vão de educação e desenvolvimento econômico à preservação do meio ambiente. Uma minoria significativa lidera iniciativas sem fins lucrativos, seguindo preceitos de ferramentas de negócios, e muitos dos que ainda não trabalham nesse campo expressaram vontade de implementar projetos desse tipo em um futuro próximo. A transformação digital e a economia do compartilhamento são chaves para a atuação mais efetiva dos negócios na economia do século XXI. Enquanto as empresas contribuem com sua experiência em produção, capacidade de gerar escala e gerenciamento de operações e finanças, os empreendedores sociais colaboram com os baixos custos, as fortes redes sociais e o amplo conhecimento de suas comunidades e dos potenciais clientes (MENEZES, 2018).

## 2.2 O VOLUNTARIADO

Considera-se serviço voluntário, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. O serviço voluntário não gera vínculo

empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim (PLANALTO, 2018).

Em todo mundo mais de um milhão de pessoas atuam como voluntários, de acordo com a ONU (2015). O Relatório das Nações Unidas sobre o estado voluntário no mundo destaca que este trabalho tem um papel vital para tornar governos em todo mundo mais transparentes e comprometidos com seus cidadãos. Ao atuar de forma voluntária, indivíduos e grupos se tornam agentes de transformação, doando seu tempo e conhecimentos em benefício da sociedade, do bem público e da conservação do meio ambiente (ICMBIO, 2017).

O voluntário é, principalmente, alguém que contribui com suas habilidades, competências e espírito solidário para o fortalecimento da equipe da instituição. Seu serviço não deve substituir o de um funcionário remunerado; sua participação deve estar limitada a atividades complementares, ampliando o alcance do serviço social, nas atividades culturais, educativas e ambientais. O voluntariado é um produto histórico e mesmo que se consiga identificar características peculiares aos diferentes momentos da evolução do pensamento e da ação voluntária, o fato é que sempre esteve e está permeado pela generosidade e a vontade de justiça, unidas a um sentimento de responsabilidade pessoal sobre seu esforço ideológico e comunitário (SESC, 2007).

### **2.2.1. Conceitos básicos de voluntariado**

Com as transformações que vêm acontecendo nas relações entre o Estado e a Sociedade, abrindo novas possibilidades de participação da sociedade civil nos processos decisórios do país, a ação voluntária vem tomando espaço privilegiado no âmbito das práticas produtivas concretas, chegando mesmo a ser considerada fundamental para que os projetos de desenvolvimento tenham resultado. O voluntariado que nasce desse encontro da solidariedade com a cidadania não substitui o Estado nem se choca com o trabalho remunerado, mas, exprime a capacidade da sociedade de assumir responsabilidades no esforço coletivo de construção de estratégias e canais de atuação para enfrentamento dos problemas sociais. No serviço voluntário o dinheiro não é o objetivo final, nem a medida de referência. Cooperação, responsabilidade, compromisso, solidariedade, tolerância, deixam de ser abstrações para se tornarem realidade (SESC, 2007).

### **2.2.2. Voluntariado no Brasil**

No Brasil, as primeiras iniciativas de trabalho voluntário surgiram no período colonial, com caráter religioso e de caridade, a partir da implantação da 1ª Casa de Misericórdia, no ano de 1543, na Vila de Santos em São Paulo. Apesar de a ação voluntária acompanhar a história do país, somente em 1998 foi aprovada a Lei nº 9.608, que normatiza o serviço voluntário no país (ICMBIO, 2017).

Podemos identificar a década de 90 como um marco histórico para a atual forma de conceber a ação voluntária, considerando o voluntário como um cidadão que, motivado por valores de participação e solidariedade, doa o seu tempo, serviço e talento de maneira espontânea e não remunerada, em prol de causas de interesse social e comunitário. Esse novo modelo baseia-se e pratica o princípio de aproximação vital: quanto mais próxima de um problema estiver uma instituição social, com recursos humanos e seus serviços, mais adequada será a intervenção e maior a participação das pessoas na busca de soluções (SESC, 2007).

Atualmente, cerca de 16 milhões de brasileiros, ou seja, uma em cada dez pessoas com 16 anos ou mais exerce atividade voluntária, segundo pesquisa<sup>2</sup> realizada em 2014 pela Fundação Itaú Social e o Instituto Datafolha, com pessoas de 135 municípios de todas as regiões geográficas do país, que demonstra que 72% da população nunca atuou como voluntária por falta de tempo ou por não ter conhecimento de oportunidades de voluntariado. Ainda segundo a pesquisa, dentre os que atuam como voluntários, a maioria está entre os mais escolarizados e com maior renda familiar (ICMBIO, 2017).

Hoje não é possível conceber uma ação social eficiente sem o envolvimento da comunidade. Não haverá soluções efetivas e sustentáveis sem a participação das pessoas envolvidas no processo. Dentro dessa realidade, o voluntariado assume e assumirá cada vez mais um papel decisivo, pois participar significa ter a capacidade de assumir responsabilidades e investir tempo, serviço e dedicação na solução de problemas e nas exigências comunitárias e solidárias (SESC, 2007).

### **2.2.3 Legislação**

O serviço voluntário é definido pela Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, a qual legisla como voluntariado a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública, de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha

objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Segundo define a Lei, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. Tendo em vista que, o serviço voluntário não é estágio, não pode, portanto, ser certificado como tal. No entanto, para o estudante recém-formado, trata-se de uma oportunidade de adquirir prática no seu campo profissional, podendo inclusive ser citado no seu currículo como enriquecimento e experiência na área (SESC, 2007).

É também requisito legal que o serviço voluntário esteja previsto em contrato, definido pelo Termo de Adesão ao Serviço Voluntário. É recomendável, ainda, a elaboração de um Regimento Interno que normatize a ação voluntária. O corpo de voluntários da organização social deve estar sujeito à obediência de um regimento interno, que discipline as normas de conduta e os procedimentos durante o período de exercício da função (SESC, 2007).

#### **2.2.4. Ética no Serviço Voluntário**

Em setembro de 1990 em Paris, a International Association for Volunteer Efforts (Iave), redigiu uma declaração inspirada na Declaração Mundial dos Direitos Humanos, de 1948, e na Convenção dos Direitos da Criança, de 1989. Os voluntários reunidos para essa iniciativa da Iave declararam: *“a sua fé na ação voluntária como uma força criativa que respeita a dignidade de todas as pessoas e a sua disposição para melhorar as suas vidas e exercer os seus direitos como cidadãos; ajuda a resolver problemas sociais e ambientais; e constrói um mundo mais humano e justo, promovendo a cooperação internacional.”* (SESC, 2007).

Os voluntários reunidos pela Iave convidaram os governos, as organizações internacionais, as empresas e os meios de comunicação a se unirem a eles “na criação de um ambiente universal que promova e mantenha um voluntariado efetivo no mundo, como um sinal de solidariedade entre as nações e entre todos os seres humanos”. (SESC, 2007).

##### *2.2.4.1. Motivação para ser voluntário*

Mais da metade das pessoas atua como voluntária por solidariedade, por satisfação pessoal, e por influência de outras pessoas ou instituições. Sobre as áreas de atuação que interessam às pessoas para o trabalho voluntário, cerca de 20% da população se interessa



pelo meio ambiente ações educativas esportivas de lazer e recreação e de proteção aos animais (ICMBIO, 2017).

Os motivos que levam uma pessoa a ser voluntária, podem ser expressados por vários sentimentos como solidariedade, amor ao próximo, vontade de ser útil a alguém, vontade de fazer diferença, etc. É possível salientar que alguns voluntários enfatizam as possibilidades de realização pessoal através do voluntariado, enquanto outros dão maior importância ao serviço, ao dever e à retribuição por benefícios recebidos. Enfim, a resposta pode ser tão variada quanto os sonhos e as expectativas de vida de cada ser humano do nosso planeta, pois cada voluntário terá a sua motivação pessoal, mesmo que em um primeiro momento ela não fique tão clara e visível, nem mesmo para o próprio voluntário (SESC, 2007).

#### *2.2.4.2. Princípios básicos do voluntariado*

Segundo a motivação pessoal e a livre escolha, os princípios básicos do voluntário são (SESC, 2007):

- a) Reconhecer e respeitar a dignidade e a cultura de cada ser humano;
- b) Reconhecer o direito de cada homem, mulher e criança de associar-se livremente, sem distinção de raça, religião, condição física, social, econômica ou outra;
- c) Oferecer seus serviços aos demais, sem qualquer remuneração, individualmente ou através do esforço conjunto;
- d) Detectar as necessidades e estimular a participação da comunidade na resolução dos próprios problemas;
- e) Promover à responsabilidade social, a participação cidadã, a comunidade, a solidariedade internacional;
- f) Melhorar a qualidade de vida, fornecendo respostas aos grandes desafios do mundo de hoje.

O serviço voluntário promove o crescimento pessoal e propicia a aquisição de habilidades e conhecimentos, ajudando no desenvolvimento do potencial pessoal e da autoestima, capacitando a pessoa a participar ativamente na resolução de seus problemas e da coletividade (SESC, 2007).

#### 2.2.4.3. *Visão e atitudes do voluntário*

Os **Valores** fundamentais da filosofia do voluntariado social dão significado e transcendência à ação voluntária e representam o ideal de uma motivação consciente, que são (SESC, 2007):

- a) Igualdade entre homens e mulheres;
- b) Respeito à dignidade humana;
- c) Justiça social: direito a uma vida digna;
- d) Solidariedade humana e ajuda recíproca;
- e) Democracia como forma de convivência social, direito de todos à participação e à possibilidade de tomar decisões;
- f) Ajudar os outros a enfrentarem suas necessidades e problemas;
- g) Enfrentar o pessimismo e as crises de valores;
- h) Ter fé em si mesmo e nas próprias potencialidades;
- i) Responsabilidade pessoal: compromisso.

É importante lembrar que o serviço voluntário promove o crescimento pessoal e propicia a aquisição de habilidades e conhecimentos, ajudando no desenvolvimento do potencial pessoal e da autoestima, capacitando a pessoa a participar ativamente na resolução de seus problemas e da coletividade.

#### 2.2.4.4. *Direitos e responsabilidades do voluntário*

Todo voluntário tem **direito** a (SESC, 2007):

- a) Desempenhar uma tarefa que o valorize e seja um desafio para ampliar habilidades ou desenvolver outras;
- b) Obter uma descrição clara de suas tarefas e responsabilidades;
- c) Participar das decisões com relação ao seu trabalho;
- d) Contar com os recursos indispensáveis para o trabalho voluntário;
- e) Receber capacitação e supervisão para melhorar o desempenho de sua tarefa, assim como a informação completa sobre a tarefa que deve desenvolver.
- f) Respeito aos termos acordados quanto à sua dedicação, tempo doado etc. e não ser desrespeitado na disponibilidade assumida;
- g) Receber reconhecimento e estímulo;

Ter oportunidades para o melhor aproveitamento de suas capacidades, recebendo tarefas e responsabilidades de acordo com os seus conhecimentos, experiência e interesse. Todo voluntário tem a **responsabilidade** de (SESC, 2007):

- a) Conhecer a instituição e/ou a comunidade onde presta serviços (a fim de trabalhar levando em conta essa realidade social) e as tarefas que lhe foram atribuídas;
- b) Escolher cuidadosamente a área onde deseja atuar conforme seus interesses, objetivos e habilidades pessoais, garantindo um trabalho eficiente;
- c) Ser responsável no cumprimento dos compromissos contraídos livremente como voluntário. Só se comprometer com o que de fato puder fazer;
- d) Respeitar valores e crenças das pessoas com as quais trabalha;
- e) Aproveitar as capacitações oferecidas, através de uma atitude aberta e flexível;
- f) Trabalhar de forma integrada e coordenada com a entidade onde presta serviço;
- g) Manter os assuntos confidenciais em absoluto sigilo;
- h) Acolher de forma receptiva a coordenação e a supervisão de seu trabalho;
- i) Usar de bom senso para resolver imprevistos, além de informar os responsáveis.

#### *2.2.4.5. Direitos e responsabilidades da instituição*

Formalizar a relação de trabalho voluntário é imprescindível. O trabalho voluntário regulamentado pela Lei nº 9.608/1998, estabelece que todo voluntário deve assinar o **Termo de Adesão ao Trabalho Voluntário**. Por meio deste documento, a pessoa declara que: está ciente que suas atividades não são remuneradas; que tem condições físicas e mentais para realizar o trabalho; e quais serão suas atribuições. Junto a ele, também deve ser preenchida uma Ficha Médica com informações sobre seu histórico, doenças, alergias, medicamentos e cuidados especiais. O **Plano de Trabalho**, individual ou coletivo, dos voluntários também é fundamental para pactuar o trabalho, a maneira como será realizado, a periodicidade e o tempo dedicado pelo voluntário (ICMBIO, 2017).

Em linhas gerais, a instituição tomadora do serviço voluntário tem **direito** a instituir regras de Regulamento Interno para o recebimento de voluntários em suas instalações. Além disso, a instituição tomadora do serviço voluntário tem a **responsabilidade** de oferecer estrutura para realização da atividade voluntária, além de valorizar, incentivar e reconhecer a participação dos voluntários (SESC, 2007).

### 2.2.5 Pacto Global para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse é um esforço conjunto, de países, empresas, instituições e sociedade civil. Trata-se de um plano de ação de 2015 a 2030. Lançado em 2000 pelo secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com cerca de 14 mil membros em 70 redes locais, que abrangem 160 países (PACTO GLOBAL, 2020).

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. A sede do Pacto Global fica em Nova York (PACTO GLOBAL, 2020).

#### 2.2.5.1 *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores. No contexto atual, se nada for feito, apenas o ODS 7 será alcançado no Brasil em 2030. Os 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável são (PACTO GLOBAL, 2020):

**I. Objetivo 1:** Erradicação da Pobreza - Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

**II. Objetivo 2:** Fome Zero e Agricultura Sustentável - Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;

**III.Objetivo 3:** Saúde e Bem Estar - Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;

**IV.Objetivo 4:** Educação de Qualidade - Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;

**V.Objetivo 5:** Igualdade de Gênero - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;

**VI.Objetivo 6:** Água Potável e Saneamento - Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos;

**VII.Objetivo 7:** Energia Acessível e Limpa - Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;

**VIII.Objetivo 8:** Trabalho Decente e Crescimento Econômico - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos;

**IX.Objetivo 9:** Indústria Inovação e Infraestrutura - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;

**X.Objetivo 10:** Redução das Desigualdades - Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;

**XI.Objetivo 11:** Cidades e Comunidades Sustentáveis - Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;

**XII.Objetivo 12:** Consumo e Produção Responsáveis - Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;

**XIII.Objetivo 13:** Ação Contra a Mudança Global do Clima - Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;

**XIV.Objetivo 14:** Vida na Água - Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;

**XV.Objetivo 15:** Vida Terrestre - Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda;

**XVI.Objetivo 16:** Paz, Justiça e Instituições Eficazes - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;

**XVII.Objetivo 17:** Parcerias e Meios de Implementação - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.



**Figura 1: 17 ODS.**

Fonte: ONU (2020).

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) só podem ser alcançados se o país conseguir criar pequenos negócios bem estruturados e competitivos (TREBUCQ, 2018). Desta forma, desempenham um papel vital para promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego e o trabalho decente, bem como impulsionar a produção sustentável e fomentar a inovação (PNUD, 2020).

As ONGs precisam programar as metas globais da ONU, porque essas metas são uma resposta às necessidades das ONGs e providenciam um plano universal e integrado, há muito desejado. Além disso, com as metas globais da ONU o desenvolvimento sustentável deixa de ser apenas um conceito e passa a ter objetivos mais concretos. Estas metas funcionam, também, como uma ferramenta de ativismo que fortalece e legitima os argumentos apresentados pelas ONGs. As metas fazem parte de um plano universalmente aceito que permite às ONGs criar parcerias entre organizações de vários setores e países, arrecadar recursos para as suas causas e gerar um maior impacto no mundo. Para que as metas globais da ONU sejam bem-sucedidas é necessário que todos se mobilizem em prol deste objetivo (ESOLIDAR, 2020).

É necessário, ainda, que no futuro as ONGs reflitam em conjunto sobre o seu papel na implementação das metas e percebam qual a forma de colaboração mais eficiente e que trará melhores resultados – pressionar o governo/setor privado e monitorar resultados; criar alianças e coligações ou lançar iniciativas e projetos próprios. Os governos devem, também, criar um sistema de monitoramento que lhes permita apresentar conclusões e resultados sobre a implementação das metas da ONU e, assim, avaliar o progresso dos projetos e ajustá-los em conformidade (ESOLIDAR, 2020).

### 2.3 A MENTORIA

A definição de mentoria é o ofício, trabalho ou cargo do mentor, prática de ajudar ou de aconselhar uma pessoa menos experiente, durante um período de tempo. É ainda, sistema em que alguém mais experiente ou mais velho dá orientação e direcionamentos a alguém mais jovem e inexperiente, como também a relação estabelecida entre quem aconselha e quem recebe conselhos (DICIO, 2020).

O mentor é aquele que irá ajudar o empreendedor a minimizar os erros de gestão e a fazer planejamento estratégico, auxiliando na tomada de decisão de maneira sustentável e lucrativa para o negócio. Por ter experiência, ele sabe quais são os melhores caminhos a serem seguidos e já testou muitas opções, encurtando os testes a serem efetuados. Ele potencializa as chances do negócio dar certo e das decisões serem assertivas. O papel do mentor tem objetivo provocar questionamentos, mas também contribuir com novas perspectivas e com sua expertise (MIRANDA, 2020).

A mentoria é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento pessoal e de empoderamento. É uma forma efetiva de ajudar as pessoas a progredirem nas suas carreias e cada vez tornar-se mais popular à medida que o seu potencial se realiza. É uma parceria entre duas pessoas (mentor e mentorado) normalmente trabalham na mesma área ou partilham experiências idênticas (COGNOS, 2014).

O objetivo dos programas de mentoria é geralmente capacitar as pessoas através da aquisição de conhecimentos e competências e, assim, melhorar a sua participação cívica e o seu desenvolvimento pessoal. Um dos papéis principais de um Mentor é proporcionar ao Mentorado o aconselhamento necessário e orientação geral. O Mentor não apenas aconselha o Mentorado, mas também ouve e age como uma caixa-de-ressonância, proporcionando um espaço de confiança para falar sobre os desafios e obstáculos que são encontrados pelo Mentorado. Os Mentores também ajudam os Mentorado a identificar e

abordar as lacunas dos seus conhecimentos, capacidades e competências, a fim de facilitar a seu autodesenvolvimento (COGNOS, 2014).

Os mentores ganham a confiança dos Mentorados quando tem experiências similares e geram empatia, quando compreendem as suas preocupações. O mentor deve ajudar o Mentorado a acreditar em si próprio e a reforçar sua autoconfiança. O mentor deve lançar questões e desafios, enquanto que orienta e encoraja. A mentoria permite ao Mentorado explorar novas ideias num ambiente seguro. Além disso, podemos citar outros objetivos para a mentoria (COGNOS, 2014):

**I.Partilhar o conhecimento:** fornecer a visão do conhecimento e compreensão dos princípios de uma relação de mentoria;

**II.Obter conhecimento:** fornecer informações básicas sobre os principais elementos de um programa de mentoria;

**III.Partilhar a prática:** fornecer conhecimentos práticos e conselhos sobre como estabelecer, manter e desenvolver um programa de mentoria.

Uma boa relação entre mentor e Mentorado oferece um ambiente positivo e confortável para uma crítica construtiva, de modo à empoderar o Mentorado através do apoio e do desenvolvimento de aptidões e conhecimentos. A mentoria é baseada na troca de conhecimentos, competências e respeito mútuo. Um programa de mentoria eficaz assegura que as necessidades do Mentorado orientem o programa. A aprendizagem através de um programa de mentoria é cooperativa, colaborativa e orientada para a comunidade (COGNOS, 2014).

#### *A. Tipos de Mentoria*

Em geral podemos distinguir dois tipos de programas de mentoria (COGNOS, 2014):

**I. Mentoria Formal:** como um resultado de reuniões planeadas entre o mentor e o Mentorado.

**II. Mentoria Informal:** como resultado do contato desestruturado, mas frequente entre o mentor e o Mentorado durante um período prolongado no tempo.

Além disso, podemos distinguir diferentes formas de mentoria baseadas na forma de comunicação usada como (COGNOS, 2014):

a) **Mentoria em par ou individual:** é o tipo de mentoria em que o Mentor comunica com um Mentorado e eles encontram-se, familiarizam-se e constroem uma relação durante um período de tempo. Neste tipo de mentoria o Mentor e o mentorado familiarizam-se



mais depressa e começam a desenvolver discussões mais profundas desde o início. Este tipo de mentoria é adequado para o Mentor que se sente mais confortável em comunicar e interagir diretamente com o seu/sua Mentor. O Mentor pode concentrar-se nos assuntos de um mentorado e colocar toda a sua atenção nele. Para atingir um desenvolvimento efetivo neste tipo de mentoria é muito importante emparelhar adequadamente o mentorado e o Mentor (COGNOS, 2014):

b) **Mentoria de Grupo:** este tipo de mentoria envolve indivíduos a trabalharem em grupos. Esta forma de mentoria ajuda o mentor atingir grande número de pessoas. Além disso, permite aos Mentorado trabalharem em grupos apoiando-se mutuamente como parte do processo de aprendizagem.

c) **Mentoria Presencial:** é uma forma de mentoria na qual o Mentor encontra-se frequentemente com os seus mentorados e comunica com eles em sessões individuais ou de grupo presencial. A mentoria é uma forma eletrônica de mentoria baseada no uso ferramentas informáticas para a comunicação entre Mentores e mentorados e para *e-learning*. As reuniões de mentoria têm lugar na Internet onde o Mentor e o mentorados se inscrevem numa plataforma web segura e comunicam uns com os outros sobre os assuntos relacionados com liderança em educação de adultos.

d) **Mentoria semipresencial:** esta forma de mentoria implica várias formas de comunicação incluindo a cara- a cara, on-line e reuniões de grupo.

e) **Mentoria Online:** este tipo de mentoria permite uma relação de mentoria via e-mails ou comunicação on-line. Este tipo de mentoria é adequado para quem não pode encontrar-se pessoalmente e, pode funcionar como uma alternativa aos encontros tradicionais face-a-face.

f) **Mentoria de base comunitária:** este tipo de programa de mentoria tem lugar na comunidade dos mentores e dos Mentorado. Pode ser a comunidade de bairro, a comunidade escolar, a comunidade local, etc.

O mentor, com seu apoio e incentivo, auxilia os empreendedores a gerir sua autoaprendizagem, a compreender melhor o mercado onde estão inseridos, a amadurecer suas ideias de modelo de negócios e a melhorar seu desempenho em busca de resultados. É uma troca voluntária entre mentor e empreendedor, mas que só ocorre quando há empatia e sinergia entre as partes. Ou seja, é preciso haver benefícios para ambos. Para o empreendedor, os benefícios são muitos, onde podemos citar (MIRANDA,2020):

a) **Aprendizagem:** aprender com quem está disposto a ensinar e entende do assunto é o melhor que pode acontecer, principalmente para quem está começando sua jornada

como empreendedor. Dúvidas contábeis, planejamento estratégico e elaboração de minutas contratuais são apenas alguns dos pontos a se beneficiarem dessa aprendizagem.

b) **Compreensão de modelo de negócio:** com um mercado cada vez mais competitivo e consumidores cada vez mais exigentes, a compreensão de modelo de negócios é fundamental. Mentores são extremamente experientes quando se trata deste assunto, pois a maioria já abriu e fechou, além de ser investidor de diversas empresas dos mais variados ramos;

c) **Amadurecimento:** todo processo de aprendizagem gera amadurecimento. Aprender com os erros, aprender com testes e aprender com o mentor gera um amadurecimento em relação a si mesmo e ao seu próprio negócio que é imensurável. O empreendedor consegue ter uma maior visão de modelo de negócios e compreender como utilizar os players do mercado a seu favor;

d) **Aumento do desempenho:** por estar mais consciente de tudo ao seu redor, o seu desempenho também aumenta. Você tem alguém para te apoiar e te incentivar e, acima de tudo, te manter com o foco em resultados e tomada de decisões assertivas. As decisões são essenciais para o sucesso do negócio e, muitas vezes, precisam ser tomadas com a agilidade que só um mentor possui;

e) **Ganho de expertise:** ao passar pelo processo de mentoria, o empreendedor ganha expertise em seu próprio negócio. Afinal, ninguém irá saber mais do seu modelo do que você mesmo. A troca de informações e o constante networking possibilitam que você cresça como profissional e amadureça suas ideias;

f) **Economia:** a mentoria é muito mais barata do que se você fosse contratar cada profissional para te ajudar em cada área onde você possui dúvidas. Não é necessário um contador, um advogado, um economista, etc.;

g) **Otimização de recursos:** por ter alguém auxiliando na tomada de decisão, a otimização de recursos acontece de forma natural.

Por outro lado, Miranda (2020) aponta que os benefícios para o mentor dizem respeito à satisfação pessoal, profissional, um melhor desempenho no trabalho e o aumento de sua rede de contatos e relacionamentos, além de um maior reconhecimento e empoderamento. As razões pelas quais se deseja ser Mentor citam-se que a maioria dos mentores quer "devolver". Eles doam o seu tempo e talento para investir no sucesso de outra pessoa. Os verdadeiros mentores partilham os seus conhecimentos com alguém que está ativamente envolvido na aprendizagem e em alcançar os seus objetivos.

Além da grande satisfação de dar em retorno, há outras razões em ser um mentor (COGNOS, 2014):

- a) Ampliação da sua rede de contatos.
- b) Atuação sobre um assunto que é importante para si.
- c) Aprender mais sobre a inovação, novas tendências.
- d) Construção de competências de liderança.
- e) Estímulo à sua paixão.

Para tirar o maior proveito de um processo de mentoria, o empreendedor precisa ser ter claro quais são suas dúvidas, qual o seu produto, qual a solução que ele propõe para quem se destina e que valor está trazendo. Ser mais objetivo e conciso e trabalhar com seu mentor a questão do *pitch*, pois ele é muito importante na hora de conseguir investimentos para o negócio, o que é uma tarefa bastante difícil. Trabalhar o networking, pois oportunidades podem ser construídas ao conhecer a pessoa certa na hora certa. Além disso, trabalhar nas questões de tempo e foco, essenciais para todo empreendedor. Gerenciar as expectativas sobre o processo de mentoria levando em conta que o mentor é uma pessoa experiente e imparcial e que cada mentor pode possuir uma especialidade diferente. Sendo assim, o empreendedor precisa ter em mente onde quer chegar e utilizar as dicas recebidas como uma orientação para sua própria tomada de decisão, que é justamente o objetivo final de qualquer mentoria (MIRANDA,2020).

#### Uma visão geral de um programa de Mentoria



**Figura 2: Programa de Mentoria.**

Fonte: COGNOS (2020).

Segundo um estudo da Endeavor (2020), 74% dos empreendedores que passaram por um processo de mentoria tiveram sucesso no começo de seu negócio. A mentoria é uma forma de a empresa trazer o conhecimento para dentro. Devido ao empoderamento gerado pelas mentorias, elas têm se tornado muito populares entre os empreendedores.

### 2.3.1. Mentoria Reversa

A Mentoria Reversa, ou Mentoring Reverso, trata-se de outro jeito de trabalhar a mentoria, além do modo tradicional. Se a pessoa mais experiente, ou melhor informada (mentor), é mais velha do que a pessoa menos experiente ou menos informada (mentorado), temos um caso de **mentoria**. Se a pessoa mais experiente ou mais informada (mentor) é mais jovem do que a pessoa menos experiente ou menos informada (mentorado), temos um caso de **mentoria reversa** (COGNOS, 2014).

A mentoria reversa é definida como o emparelhamento de um colaborador mais jovem, agindo como mentor para partilhar conhecimentos com um sênior, um colega mais velho como mentorado. O ex-CEO da General Electric, Jack Welch, é reconhecido como ter introduzido um programa formal de mentoria reversa em 1999, quando ordenou que 500 dos seus gestores de topo fossem encontrar jovens empregados que pudessem ensiná-los sobre a Internet. Desde então, a mentoria reversa tornou-se uma "boa prática" em várias das grandes empresas, incluindo Dell, Procter & Gamble e Time Warner. Para as organizações, é um benefício claro da mentoria reversa explorar a experiência e o know-how tecnológico de jovens trabalhadores. No entanto, a mentoria reversa também é promissora para a construção de um canal de liderança, promovendo relações intergeracionais melhores, reforçando iniciativas de diversidade e promovendo a inovação. Para as pessoas, a mentoria reversa é uma oportunidade de aprendizagem para ambos os participantes e uma maneira criativa para envolver os colaboradores (COGNOS, 2014).

O processo do Mentoring Reverso, como também é chamada a mentoria reversa, pode ser encarado como uma alternativa eficaz que promove a aproximação das diferentes gerações e o desenvolvimento bilateral entre as partes. Além disso, impulsiona a inovação e a transformação digital das empresas, pois favorece um aprendizado prático, próximo e diretamente voltado aos resultados da companhia. Um ambiente diverso é muito mais propício ao alcance de resultados, e o Mentoring Reverso é uma ferramenta poderosa para alavancar essa diversidade (AFFEROLAB, 2020). Isso pode acontecer em algumas áreas de conhecimento e de competências muito específicas que surgiram e se desenvolveram nos últimos 20 a 30 anos. É o caso das TIC e suas aplicações na vida quotidiana. As pessoas mais jovens devido à sua educação atualizada possuem um melhor conhecimento das TIC e usam-nas diariamente na aprendizagem, na comunicação com os seus colegas e amigos, nas redes sociais, e lazer, etc. (COGNOS, 2014).

Empresas por todo o mundo vêm adotando essa prática como forma de aprender, ensinar e colaborar, gerando aproximação entre as gerações, como IBM e Coca-Cola, por exemplo. Muitos são os benefícios do Mentoring Reverso para todos os envolvidos (AFFEROLAB, 2020):

a) **para o mentor:** quando um jovem é convidado para ser mentor de uma figura sênior, uma das primeiras perguntas que podem surgir é o que ele pode agregar de valor com a sua inexperiência. O Mentoring Reverso quebra essa lógica e traz o conceito de que, independente da experiência, todos podem aprender juntos. As diferenças de formação acadêmica, de área/departamento na empresa, a ausência de hierarquia direta e a proposta do diálogo compõem o cenário perfeito para fomentar discussões incríveis e alimentar insights para mentor e mentorado durante as sessões;

b) **para o mentorado:** recebe *feedback* e dialoga com pessoas de diferentes pontos de vista e *mindsets*, recebendo conhecimentos que atendem as necessidades eminentes e atuais da sua carreira, e;

c) **para as empresas:** aproveitar a troca entre os mais jovens e os maduros torna-se excelente para todos, inclusive para as organizações, que qualificam seu capital humano intelectualmente, ao mesmo tempo em que engajam e potencializam inovação.

Para alcançar os resultados, os agentes devem seguir alguns passos (AFFEROLAB, 2019):

#### A. Mentor

- a) Definir expectativas claras com o mentorado sobre o processo;
- b) Investir tempo de qualidade na construção de um relacionamento;
- c) Construir confiança, mantendo sigilo das informações divididas nos encontros;
- d) Fornecer *feedback* aberto e construtivo;
- e) Monitorar o progresso e realização dos objetivos;
- f) Exercitar a “escuta ativa”.

#### B. Mentorado

- a) Engajar-se na oportunidade de desenvolvimento dentro do programa;
- b) Estar disponível para ouvir e aprender;
- c) Realizar trocas de experiência e refletir sobre *feedbacks*;
- d) Manter confidenciais todas as informações divididas nas sessões;
- e) Ser responsável pelo andamento do processo;
- f) Realizar agendamento das sessões.

#### C. RH

- a) Elaborar em um plano de comunicação;
- b) Ter um ponto focal no RH que possa ser acionado a qualquer momento para tirar dúvidas dos mentores e mentorados;
- c) Disponibilizar um FAQ na Intranet;
- d) Estabelecer critérios para escolher os pares de mentores e mentorados;
- e) Comunicar a data de início e fim do programa — mesmo que depois os pares de mentor e mentorado resolvam informalmente dar continuidade;
- f) Capacitar os envolvidos e esclareça papéis e responsabilidades: mentor e mentorado. Durante a capacitação, os envolvidos irão compreender aspectos importantes do processo de Mentoring Reverso como o sigilo, a empatia, a inversão de papéis, vieses inconscientes, entre outros pontos significativos para uma sessão produtiva e que agregue valor;
- g) Criar um Guia Prático de Mentoring Reverso que possa ser consultado durante todo o processo e cujas sessões possam ser registradas pelos envolvidos. Em cada uma delas, o mentorado pode anotar seus principais insights, reflexões e eventuais ações que se desafia a aplicar no cotidiano. Da mesma forma, o mentor também faz as suas anotações com o objetivo de acompanhar os resultados na próxima reunião;
- h) Caso o RH não tenha um público jovem suficiente na empresa pode optar pela chamada Mentoria externa que conta com a possibilidade de recrutar jovens talentos mapeados de acordo com critérios estabelecidos não somente por competências, mas por valores e cultura, que irão participar do processo de mentoring por um tempo estabelecido, como por exemplo, um *Summer Job*.

## 2.4 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A gestão empresarial consiste no controle, na estruturação e na administração dos processos de uma empresa, incluindo a organização do esforço humano. Além disso, estabelece objetivos específicos para a instituição e determina a hierarquia a partir da qual as decisões serão tomadas. A gestão empresarial também se ocupa dos valores organizacionais e do controle dos recursos, estabelecendo a relação entre direção, conselho de administração, acionistas e outros interessados. Quando se trata de microempresas, não existem diferentes interesses estratégicos entre acionistas, direção, administração. Isso porque, em geral, os pequenos negócios contam poucos sócios que têm um relacionamento

direto. Nesse cenário, o foco da gestão de microempresas se volta para as atividades financeiras, administrativas e operacionais (SERASA EXPERIAN, 2018).

De acordo com a Serasa Experian (2018), os principais objetivos da gestão de microempresas são:

- I. Estabelecer e estruturar os processos da empresa;
- II. Gerir os funcionários e seus respectivos setores, monitorando a produtividade;
- III. Fazer o controle financeiro, analisando os números e focando nos objetivos estabelecidos;
- IV. Criar um plano de negócio e planejamento estratégico, fazendo ajustes ao longo dos processos, se necessário;
- V. Criar e implementar estratégias e táticas de desenvolvimento e expansão, mantendo a empresa em crescimento constante;
- VI. Cuidar do posicionamento do negócio no mercado por meio do marketing e da comunicação;
- VII. Controlar os fornecedores e gerir o estoque, evitando desperdício de recursos e buscando eficiência máxima.

Além de todas essas, ainda há outras inúmeras tarefas e funções que podem ser realizadas no dia a dia de uma microempresa. Tudo depende do contexto e do tipo de atuação de cada negócio. Os fatores que diferenciam a gestão de um grande negócio para a de uma microempresa são (SERASA EXPERIAN, 2018):

a) **Estilo:** São diversos os setores em uma grande empresa, cada departamento precisa de um gestor. Pois cada um desses líderes desempenha um papel de especialista em um campo. Nesse contexto, as decisões costumam ser compartilhadas, uma vez que o gestor de um departamento responde a outro gestor que está acima dele na hierarquia. Já o gerente de uma microempresa precisa ser um generalista, porque normalmente não existem subdivisões. Nesse caso, o gestor deve acompanhar até os pequenos detalhes de todos os processos. As decisões são, assim, muito mais;

b) **Orçamento:** uma grande empresa conta com verbas significativamente maiores para pesquisa e desenvolvimento de produtos, cadeia de distribuição, comunicação e design, processos legais e etc. Uma multinacional, por exemplo, pode ter milhões de dólares disponíveis só para divulgar seu novo produto na mídia. Por outro lado, as microempresas precisam fazer tudo com um orçamento compacto. Exatamente por isso, a criatividade e as parcerias desempenham um papel fundamental para o sucesso do negócio. Nesse cenário, o gestor acaba sendo o único responsável por conduzir todo o processo;

c) **Agilidade:** em grandes instituições, são muitos os processos burocráticos, as hierarquias e as medidas de prevenção de riscos que devem ser respeitados. Normalmente, há uma grande estrutura de informações em jogo, com dados que precisam ser compartilhados por todos os gestores, de diferentes departamentos. Por conta disso, as decisões tendem a ser mais lentas. Nesse ponto, as microempresas costumam levar vantagem, já que a velocidade das decisões pode determinar a conquista de novos clientes e o fechamento de negócios valiosos. Isso se deve ao fato de que nos pequenos negócios, o poder decisório geralmente se concentra em uma única pessoa, agilizando o processo;

d) **Desempenho:** Nas grandes corporações, a avaliação do desempenho dos colaboradores normalmente é um processo formal e contínuo. A performance costuma ser medida pelos gerentes por meio de relatórios de metas, pesquisas e feedbacks. No caso das microempresas, porém, por mais que a avaliação também seja constante, não existe uma formalidade. Em alguns casos, isso pode abrir espaço para interpretações emocionais, já que um único gestor avalia todos os trabalhadores;

Na gestão de uma microempresa, sem a adoção de boas práticas, o dia a dia de um microempresário pode facilmente se tornar bagunçado e improdutivo. É preciso elaborar a **Modelagem de negócio**, que envolve a observação de padrões usados por outras empresas, reproduzindo seus processos e suas estruturas de acordo com as necessidades do negócio. Para isso, pode-se analisar tanto concorrentes como empresas de outros setores. É possível modelar o pós-venda, os fluxos internos e os processos seletivos, entre outras inúmeras possibilidades. O importante é que tudo seja feito de maneira ordenada e, de preferência, prevista no plano de negócios (SERASA EXPERIAN, 2018).

Um bom **Planejamento Estratégico** começa com a definição de objetivos que, em seguida, serão transformados em ações práticas. As atividades devem ser descritas de forma clara e sucinta, construindo um cronograma para determinar os responsáveis pelas tarefas. Assim, os colaboradores sempre saberão o que fazer, mantendo o foco naquelas atividades que realmente trarão resultados. Quando envolve Resolução de problemas, é importante aproveitar a estrutura enxuta de uma microempresa para resolver os imprevistos o mais rapidamente possível. Adotando esse tipo de atitude, o gestor começa a criar uma cultura organizacional em que funcionários não deixam os problemas se acumularem. Algumas vezes, na tentativa de corrigir um erro, é bem possível que a situação não se resolva de primeira. Ainda assim, costuma ser melhor tomar uma atitude que simplesmente deixar a questão em aberto (SERASA EXPERIAN, 2018).



A **Integração entre setores** não significa que um deve assumir as responsabilidades do outro, mas sim que deve haver colaboração e comunicação constantes. Em uma microempresa, os setores muitas vezes são compostos por só 1 ou 2 pessoas, o que torna essa integração ainda mais fácil. Nesse sentido, saiba: o jeito mais fácil e organizado de integrar áreas normalmente se dá a partir da adoção de um Enterprise Resource Planning (ERP), que nada mais é que um sistema de gestão integrada. Um ERP possui várias vantagens, sendo a principal delas o fato de todos os dados fluírem naturalmente entre os setores. Outro ponto importante é que normalmente, o parceiro que instala o ERP também auxilia na implementação das funcionalidades e integrações. Quando feita com os devidos cuidados, a integração permite automatizar uma série de processos, evitando retrabalho e eliminando muitas daquelas tarefas mais burocráticas e repetitivas que antes precisavam ser feitas manualmente (SERASA EXPERIAN, 2018).

O **Conhecimento do público** é importante, pois, conhecer o perfil dos clientes ajuda muito na hora de vender. Além disso, esse conhecimento mais aprofundado também facilita a estruturação de mudanças e a implementação de um bom atendimento. Assim, aprendendo sobre o comportamento do consumidor, os resultados da microempresa só tendem a melhorar. Esses pontos influenciam uma série de outros fatores, como em quais mídias os serviços ou produtos serão divulgados, qual será a linguagem utilizada, que horários funcionam melhor para as vendas e assim por diante (SERASA EXPERIAN, 2018).

Outra ferramenta é o **Design Thinking**, que trata-se de uma metodologia que propõe um ponto de vista diferente, pois, o produto ou serviço é desenvolvido de acordo com as necessidades do consumidor. A dinâmica é simples: descubra as necessidades de seus potenciais clientes, defina as ações e os produtos, desenvolva e entregue. É um processo ágil e de constante investigação dos desejos do público-alvo (SERASA EXPERIAN, 2018).

Atualmente as empresas mais bem-sucedidas implementam a **Gestão da inovação**, abordagem que consiste na criação de uma cultura corporativa em que as ideias são constantemente incentivadas, discutidas e executadas, ou seja, a empresa passa a ter processos também para inovar. Começam com reuniões semanais para gerar ideias e, a partir daí, as propostas são filtradas e transformadas em projetos de ações a serem executados. As quatro principais áreas que pedem inovações são: propósito, processos, pessoas e políticas (SERASA EXPERIAN, 2018).

Dentre os principais desafios na administração de MEI's e ME's, seja qual for a área de atuação e o porte do negócio, é comum que os empreendedores enfrentem uma série de situações não previstas e desafios de gestão em microempresas, como (SERASA EXPERIAN, 2018):

a) **Financeiro:** Os desafios da gestão financeira em microempresas são os mais variados, pois, nem sempre o microempreendedor tem um funcionário à disposição para cuidar exclusivamente dessa parte (SERASA EXPERIAN, 2018);

b) **Fluxo de caixa:** A gestão do fluxo de caixa em micro e pequenas empresas é o primeiro ponto que deve ser observado para garantir a saúde financeira do negócio. Dentre todas as ferramentas financeiras existentes, o fluxo de caixa é o mais importante, uma vez que oferece um panorama das contas. Sem um bom fluxo de caixa, a empresa pode quebrar mesmo tendo lucro, já que o dinheiro das vendas nem sempre entra imediatamente (SERASA EXPERIAN, 2018);

c) **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE):** indica a existência de lucro, em muitos casos, se o negócio vende bastante a prazo. No entanto, as despesas e os compromissos financeiros podem vencer antes dos recebimentos, fazendo com que o negócio fique sem capital de giro. Em uma situação dessas, o empresário começa a ficar dependente de dinheiro externo, como empréstimos e financiamentos. Entretanto, é necessário ser 100% preciso em relação ao dia em que cada transação financeira acontece, pois só assim você pode-se fazer uma análise financeira realista. O ideal é que o fluxo de caixa seja atualizado diariamente, ou se isso não for possível, ao menos uma vez por semana. Além disso, é necessário ter uma visão de pelo menos 90 dias para frente, projetando futuros gastos e recebimentos para não surpresas (SERASA EXPERIAN, 2018);

d) **Custos:** a gestão de custos em microempresa é outro fator de grande importância, já que, na maior parte das vezes, as verbas são bastante limitadas. Especialmente nesse contexto, mais que só monitorar os gastos, é preciso analisá-los estrategicamente para encontrar oportunidades de cortes ou reduções orçamentárias. Junto a isso, a gestão de compras da microempresa deve buscar parcerias fortes e duradouras, a fim de comprar melhor e obter melhores prazos de entrega. Assim, o negócio funciona melhor e os custos são, mais uma vez, reduzidos (SERASA EXPERIAN, 2018);

e) **Pessoas:** a gestão de pessoas em microempresas é outro assunto fundamental, já que a equipe é responsável por colocar em prática tudo o que foi idealizado pelo empresário. Um dos maiores problemas na gestão de microempresas costuma estar nas

contratações. Por normalmente contar com verba limitada, o líder do negócio pode encontrar dificuldades para encontrar profissionais qualificados. A saída costuma ser treinar as equipes internamente. Aliás, esse pode ser um ponto bastante positivo para manter os colaboradores no time por mais tempo, fazendo-os realmente vestir a camisa do negócio. Manter a equipe motivada é um dos pontos mais importantes para garantir o alcance dos resultados desejados (SERASA EXPERIAN, 2018);

f) **Tecnologia:** é grande aliada do microempresário e é possível lançar mão de recursos tecnológicos para automatizar uma série de tarefas, melhorando processos, reduzindo custos e ganhando agilidade. Alguns exemplos de ferramentas capazes de influenciar positivamente a gestão da microempresa são os softwares de integração. A partir deles, as empresas conseguem integrar suas diversas atividades de maneira fluida e organizada. Isso viabiliza não só melhorias nos processos como também nas tomadas de decisões, pois torna possível a geração de relatórios detalhados e objetivos. Apesar de um sistema desse tipo demande certo investimento inicial, a médio e longo prazo, pode gerar uma grande redução nos custos corporativos (SERASA EXPERIAN, 2018).

#### **2.4.1. A Gestão de Micro e Pequena Empresa no Ambiente da Pandemia de COVID-19**

O Covid-19, também chamado de Coronavírus, é um vírus sem cura que desencadeou uma pandemia, ou seja, um contágio global, e que condicionou a população de todos os países ao isolamento social, para conter a propagação do vírus.

Os primeiros casos no Brasil tiveram início em Janeiro de 2020 e, em 29 de setembro atingiram, 1 milhão de mortos em todo o mundo. As vacinas ainda estão em estágio de teste e a previsão para lançamento será a partir do primeiro semestre de 2021. O impacto econômico da pandemia de Coronavírus para os empresários foi sem precedentes, com relação à situação de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Os setores mais impactados foram aqueles que para realização de suas atividades, existe o contato pessoal (IBGE, 2020).

Desde que a pandemia do novo Coronavírus chegou ao Brasil, 716.000 empresas fecharam as portas, de acordo com a Pesquisa Pulso Empresa - Impacto da Covid-19 nas Empresas, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e publicada em Julho de 2020. A cifra corresponde a mais da metade de 1,3 milhão de empresas que

estavam com atividades suspensas ou encerradas definitivamente na primeira quinzena de junho, devido à crise sanitária (IBGE, 2020).

Na segunda quinzena agosto 33,5% das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre a empresa, 8,1% das empresas em funcionamento reduziram o número de funcionários, 32,9 % indicaram diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados, 31,4 % indicaram dificuldade para fabricar produtos ou atender clientes, 46,8 % indicaram dificuldade para acessar fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias, 40,3% indicaram dificuldade para realizar pagamentos de rotina, 20,1% das empresas em funcionamento anteciparam as férias dos funcionários, e 21,4% das empresas em funcionamento adotaram pelo menos uma medida com apoio do governo.

O levantamento mostra que a pandemia teve um impacto negativo em todos os setores econômicos, mas afetou especialmente o comércio (39,4%) e serviços (37%), principalmente no caso das pequenas empresas. Cerca de 99,8% dos negócios que não voltarão a abrir as portas depois da crise da covid-19 são de pequeno porte. De acordo com o SEBRAE (2020), a média de empresas que fecham a cada ano é de 10%, o que corresponde a cerca de 600.000 negócios, número menor do que as mais de 700.000 empresas que fecharam até a metade de junho. As 2,7 milhões de empresas que continuaram abertas também sentem as consequências da crise econômica agravada pela pandemia, onde 70% registraram diminuição de vendas ou serviços desde que a Covid-19 chegou ao país, e 948.800 firmas tiveram que demitir trabalhadores durante esse período. Além disso, apenas 12,7% das empresas tiveram acesso ao crédito emergencial do Governo destinado ao pagamento de salários. Entretanto, 13,6% dos negócios registraram que a pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa.

De acordo com o SEBRAE (2020) a pandemia de Coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Outras 10,1 milhões, ou 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. A determinação do governo foi o motivo que levou a suspensão das atividades de 79% das empresas que deixaram de funcionar. Os outros 21% decidiram parar por conta própria. As formas de atuar dos pequenos empreendedores estão evoluindo neste momento. Entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento online. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto. Outra maneira encontrada pelos pequenos empresários para não interromper o funcionamento foi implementar um rodízio de

funcionários. Essa opção foi adotada por 15,3% das empresas. Já a implementação de um sistema de *drive-thru* foi a alternativa para 5,9% delas (SEBRAE,2020).

A pesquisa do SEBRAE (2020) também revelou que a situação financeira da maioria das empresas (73,4%) já não estava boa antes mesmo da crise da Covid-19. Quase a metade dos empresários (49%) respondeu que as finanças estavam razoáveis, enquanto 24,4% responderam que estavam ruins. E conclui que, embora o custo com pessoal apareça entre os principais gastos da maioria das empresas (57,1%), apenas 18,1% delas precisaram fazer demissões para manter a saúde financeira dos negócios. Em média, elas demitiram três colaboradores após o início da crise.

Diante do atual cenário de crise, seja financeira ou sanitária, estima-se que o impacto na economia global pós-pandemia será o maior dos últimos anos. Para muitos, o teste de liderança mais duro ainda estaria por vir: retomar um negócio em um ambiente em que uma vacina ainda não foi descoberta e com as economias globais patinando (McKinsey, 2020).

#### **2.4.2. Os desafios das empresas para retomada das operações no ambiente da pandemia.**

De acordo com a pesquisa setorial da KPMG (2020) publicada em abril sobre a crise e os diferentes efeitos nos setores, a atual crise gerou inúmeros desafios para o ambiente corporativo. É essencial que essa nova realidade seja considerada nos planos estratégicos.

Os negócios estão mudando porque o consumidor está mudando. Em pouco tempo, a crise causada pela pandemia do novo Coronavírus mudou a maneira como as pessoas vivem, se relacionam e consomem. Mais do que uma transformação imediata na rotina da população, a Covid-19 deve provocar impactos de longo prazo no comportamento das pessoas. Com esse cenário, as marcas enfrentam o desafio de entender essas mudanças e se posicionar para um mundo pós- pandemia (CONTABILIZEI, 2020).

Ao mesmo tempo em que se discute as medidas temporárias, vale pensar o quanto delas serão duradouras. Uma das reflexões que florescem no período são as formas de motivação das pessoas. Antes da COVID-19, as empresas já precisavam de objetivos amplos de negócio, além do lucro. Agora, estão sendo julgadas por suas respostas à pandemia. Além disso, as companhias com mais fôlego para atravessar e sobreviver à crise serão as mais engajadas com a sociedade. Em um panorama cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, as organizações terão que pensar além dos interesses dos acionistas.

A cooperação deve vir em ação complementar ao Estado, pensando em clientes, fornecedores, comunidade local e os funcionários (CONTABILIZEI, 2020).

O consumo será cada vez mais intermediado por tecnologias que reduzem o contato, entre as possibilidades e-commerce, realidades virtual e aumentada, pagamentos por aproximação e drones. Educação, trabalho e saúde serão cada vez mais remotos. Se for pensar em turismo no futuro, a previsão é de viagens mais caras e menos populares. Já em relação ao entretenimento, os vídeos sob demanda continuam sendo uma opção, além deles a continuidade de algumas alternativas desse período, como os cinemas drive-in (CONTABILIZEI, 2020).

Com tantas mudanças nas relações comerciais, é o comportamento das pessoas que vai mover a economia. A população comprando de casa e fazendo praticamente tudo, como trabalhar, estudar e cozinhar, desestimula o adensamento urbano. O que suscita outras discussões, entre elas desigualdade e exclusão social, saneamento básico e meios de transporte. Uma das mudanças na economia com mais enfoque refere-se aos hábitos de consumo da população. De acordo com o levantamento ‘Observatório Febraban’ do Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (Ipespe) encomendado pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban), feito em junho de 2020, revela algumas das mudanças em setores ligados ao comércio e aos serviços, principalmente. Nesta pesquisa 30% dos entrevistados responderam que devem comprar mais pela internet no pós-pandemia, 28% disseram que pretendem usar os serviços de delivery com mais frequência e 37% responderam que devem viajar menos. Além desses, quase 50% afirmaram que pretendem frequentar menos os shoppings centers e que devem reduzir a frequência a bares e restaurantes após a retomada das atividades (CONTABILIZEI, 2020).

Uma das mudanças mais evidentes é que esse novo mundo é muito mais online. O comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce, que já dava sinais de crescimento antes da pandemia, teve um impulso muito grande – mesmo quem desconfiava, aderiu às compras de produtos e serviços pela Internet. Durante o período de pandemia, as vendas online cresceram 48,3% se comparadas ao mesmo período em 2019. No atual contexto os negócios online se tornaram imperativos e em alguns setores, passaram a ser a principal opção. Em outros casos passaram a ser a única opção. Negócios relacionados à moda, acessórios, turismo e entretenimento coletivo caíram de maneira vertiginosa em função das suas características. Por outro lado, comida e atividades que possam ser realizadas dentro de casa, cresceram e se desenvolveram. Serviços online como

contabilidade online, serviços de streaming e cursos a distância agregaram clientes até mesmo naqueles nichos de incrédulos com a tecnologia (CONTABILIZEI, 2020).

Os sistemas de entrega online, conhecidos como delivery, também cresceram muito com a pandemia e devem seguir em expansão. Com a necessidade de distanciamento social, os negócios rapidamente se adaptaram à ideia de entregar o produto ao cliente. Segundo dados fornecidos pelo aplicativo Rappi, por exemplo, na América Latina a alta foi de 30%, com destaque para pedidos de farmácias, restaurantes e supermercados. Dentro desse novo contexto em que a mudança foi rápida e abrupta, o varejo foi o principal prejudicado porque teve que mudar muita coisa para manter algum faturamento. Praticamente da noite para o dia tudo mudou e os operadores de varejos tiveram que tomar importantes decisões sobre o seu futuro. Alguns reinventaram seus negócios, mas outros não conseguiram continuar em função das características próprias de cada empreendimento. O consumo online disparou para produtos relacionados ao bem estar e entretenimento em casa. Mesmo os bancos, aos quais já estávamos acostumados a acessar por aplicativos, ampliaram ainda mais a sua gama de serviços online (CONTABILIZEI, 2020).

De acordo com Sneader e Sternfels (2020) da Consultoria McKinsey, ‘as empresas terão de reinventar seu modelo de negócio à medida que vão voltando ao ritmo normal. Não se deve perder o momento: aqueles que acelerarem sua atuação se sairão melhores e estarão mais preparados para enfrentar os desafios – e capturar as oportunidades – do novo normal do que aqueles que não o fizeram. O foco deve estar em quatro ações em áreas estratégicas: recuperar a receita, reconstruir as operações, repensar a organização e acelerar a adoção de soluções digitais’.

### **2.4.3. Iniciativas de Empreendedorismo Social surgidas devido à crise**

Desde o início da propagação do Coronavírus pelo mundo, muitas empresas tiveram que adaptar as suas operações a um novo cenário em que a digitalização se torna imprescindível para a sobrevivência dos negócios.

Uma iniciativa para apoio dos empreendedores que ganhou força durante a crise foi a oferta de Mentoria. Alunos de universidades se engajaram de forma voluntária a auxiliar microempreendedores com suas habilidades em diversas áreas, através desta técnica, como alternativa para auxílio nas dificuldades encontradas pelos pequenos empresários.

Uma destas iniciativas é a Smart Consultoria Júnior, uma empresa júnior da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) de Joinville e que está fornecendo mentorias personalizadas e gratuitas para pequenos negócios. A Smart Jr. está no mercado há 13 anos e é formada por acadêmicos do curso de Engenharia de Produção e Sistemas da Udesc Joinville. A empresa faz parte do Movimento Brasil Júnior e atua com consultorias focadas em otimização de processos e redução de custos de pequenas e grandes empresas como BMW, Yudo, Catarinense Pharma e Pollux.

A iniciativa tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e ajudar pequenas empresas neste momento de crise causada pela pandemia do novo Coronavírus. O auxílio ocorre por meio de encontros virtuais, onde a Smart oferece um diagnóstico e uma reunião para direcionamentos de acordo com as necessidades constatadas pelo cliente. O grupo tem capacidade de atender até 12 empresas por semana. A preferência é dada a empresas pequenas de Joinville, principalmente do setor varejista. Além de mentorias, a empresa júnior também conta com produção de conteúdos voltados para empreendedores que buscam o constante desenvolvimento de seus negócios. O serviço é realizado por meio do blog e redes sociais da instituição.

Além destas iniciativas, existe a **Covid Solutions Community** que é uma plataforma que conecta voluntários para criação de projetos que auxiliam as pessoas na pandemia. Trata-se de uma comunidade criada para contribuir com o desenvolvimento e a maturação de projetos sem fins lucrativos que visam diminuir os impactos da pandemia e ajudar as pessoas a superarem os diferentes obstáculos deste momento. A comunidade foi fundada pelos irmãos Nicolas Ryberg, estudante de engenharia elétrica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Catalina Ryberg, engenheira automotiva graduada pela UFSC, e Maria Candelária Ryberg, arquiteta e urbanista também graduada pela UFSC (COVID SOLUTIONS, 2020).

A plataforma atua como um canal de divulgação para pessoas que possuem ideias de projetos voluntários se conectarem a um banco de talentos com disposição, tempo, conhecimento e recursos para concretizá-los em cooperação. Para isso, os voluntários oferecem mentorias e suporte com marketing, assuntos jurídicos e outros serviços. A Covid Solutions Community possui um corpo técnico de 16 pessoas em sua organização, que dividem entre si as tarefas relacionadas à administração, promoção, manutenção e otimização da plataforma. Apesar do nome do projeto ser 'Covid Solutions Community', a ideia é que, mesmo após a pandemia, a plataforma continue conectando pessoas e contribuindo para a criação de projetos voluntários (COVID SOLUTIONS, 2020).



Neste momento de crise o foco da comunidade é unir os talentos brasileiros com um único objetivo: combater e mitigar os impactos desta pandemia, ajudando a população a ultrapassar os desafios do Covid-19 (COVID SOLUTIONS, 2020).

O voluntário que pode participar da comunidade quando ele tendo uma ideia e trazendo uma ideia nova para a comunidade e fazendo acontecer. Outra forma de participar é através do banco de Talentos, entrando em ideias já existentes que estejam procurando pessoas para fazer parte da equipe. Para se juntar a comunidade, o interessado (mentor ou empreendedor) deve preencher um formulário e cadastrar na plataforma Slack, que é uma ferramenta de comunicação interna para times onde todas são feitas todas interações (COVID SOLUTIONS, 2020).

A visão do ecossistema da COVID SOLUTIONS (2020) é assumir um papel protagonista no combate à crise, como um agente ativo no desenvolvimento e implantação de soluções. E tem como Valores a Empatia (vontade genuína de ajudar o próximo, compreendemos os problemas de todos como se fossem nossos), a Inovação (consciência de que estamos enfrentando problemas em uma escala nunca antes vista e sendo desafiados a encontrar respostas eficazes e inovadoras), a Execução (capacidade de tirar boas ideias do papel em uma janela de tempo curta, a qual demanda soluções rápidas), e o Colaborativismo (juntos somos mais fortes para escalar soluções que alcancem toda a população).

Atualmente são 14 projetos ativos nos quais atuam mais de 500 pessoas, todas de maneira voluntária, gerando soluções. Os principais projetos ativos que fazem parte do ecossistema da comunidade são (COVID SOLUTIONS, 2020):

- a) **Quero Doar:** plataforma que busca de forma simples e rápida, quem tem uma doação em casa a uma instituição próxima que a receba;
- b) **Meu bom amigo:** projeto que fornece suporte as pessoas que se sentem isoladas durante a quarentena;
- c) **Conta pra gente:** uma plataforma de conexão de problemas com soluções frequentes para empresários que estiverem com problemas em seu negócio;
- d) **Conexão do Bem:** visa diminuir o impacto da pandemia do Covid-19 na vida das pessoas, recorrendo à conexão humana e atividades interligadas;
- e) **Lá da Rua:** marketplace para interação entre microempreendedores e clientes, onde todos podem comprar e vender de forma facilitada e transparente;
- f) **Ajude o pequeno:** Iniciativa para ajudar os negócios que se tornaram pequenos diante da crise do nosso Brasil nesse momento;

g) **Uma mão lava a outra:** Rede de apoio, reunindo boas notícias, informações, e ajudando os negócios a se desenvolverem;

h) **SOS Encurralados:** Projeto que conecta empreendedores ‘encurralados’ com mentores voluntários dispostos a dar suporte à empreendedores na sobrevivência dos seus negócios, devido a crise do COVID-19. O Projeto foi criado em Joinville, por uma iniciativa de alunos de universidades públicas de Santa Catarina, e oferece mentoria gratuita a pequenos empreendedores para superar a crise da COVID-19. A plataforma, no entanto, foi projetada para ser colaborativa e foram abertas inscrições para mentores voluntários de todo o Brasil e hoje conta com aproximadamente 543 mentores voluntários cadastrados. O SOS Encurralados é uma iniciativa recente, de maio de 2020, e de todos os projetos, foi o que obteve um nível de maturidade muito próximo da comunidade do Covid Solutions (COVID SOLUTIONS, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa e análise dos resultados do estudo de caso.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

##### 3.1.1. Abordagem

A abordagem utilizada neste estudo é Aplicada, pois lida com fenômenos e análise de conteúdo para aplicação prática de soluções específicas.

##### 3.1.2. Método

Nesta pesquisa foi utilizado o método Quali-quantitativo por avaliar as opiniões dos empreendedores atendidos no projeto e por considerar um número mensurável de empreendedores e mentores envolvidos no processo traduzido em números, além de quantificar as informações para análise.

##### 3.1.3. Objetivos

Em relação aos objetivos esta pesquisa é Descritiva, pois assume a forma de estudo de caso do projeto de pesquisa. O estudo enquadra-se como melhoria.

##### 3.1.4. Técnicas

Esta pesquisa foi realizada através de análise de dados primários, como informações fornecidas através de entrevistas com os fundadores do projeto, informações no site da organização, e secundárias com dados pesquisados em documentos indexados, como as planilhas de cadastro de empreendedores e planilha de registro de mentores, além de textos, artigos e reportagens postadas em redes sociais do projeto, bem como o material de apoio aos mentores e empreendedores. A apresentação dos dados foi tabulada para mensuração das frequências das respostas, para permitir uma posterior análise.

As técnicas utilizadas para a pesquisa foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental. A coleta de dados deste estudo se deu através seleção de livros de acervo pessoal, biblioteca, periódicos, artigos e documentos com material disponibilizado na internet. A pesquisa documental incluiu investigação em documentos internos da organização (como sites, blogs e redes sociais do projeto), documentos externos

(publicações gerais, jornais e revistas especializadas, documentos publicados pelos governos federal, estadual e municipal) e institucionais (ligadas a instituições de pesquisa, universidades, organizações não-governamentais).

Em relação às Limitações da pesquisa em virtude do isolamento social, não foi possível entrevistar os fundadores pessoalmente, além do estudo de caso e da abordagem qualitativa. Porém esta dificuldade foi contornada através de comunicações por meios digitais de aplicativos de mensagens e chamadas de vídeo.

### 3.1.5. Estratégia

A estratégia utilizada nesta pesquisa foi Estudo de caso.

## 3.2. CATEGORIAS DA PESQUISA

A partir da problemática e objetivos da pesquisa foram definidas as categorias de estudo, conforme quadro abaixo com conceito síntese de cada categoria:

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>
<b>Mentoria</b>	A definição de mentoria é o ofício, trabalho ou cargo do mentor, prática de ajudar ou de aconselhar uma pessoa menos experiente, durante um período de tempo. É ainda, sistema em que alguém mais experiente ou mais velho dá orientação e direcionamentos a alguém mais jovem e inexperiente, como também a relação estabelecida entre quem aconselha e quem recebe conselhos (DICIO, 2020).
<b>Mentoria de Negócios</b>	O mentor é aquele que irá ajudar o empreendedor a minimizar os erros de gestão e a fazer planejamento estratégico, auxiliando na tomada de decisão de maneira sustentável e lucrativa para o negócio (MIRANDA, 2020).
<b>Mentoria Reversa</b>	O processo de Mentoring Reverso é composto por reuniões com foco em desenvolvimento, em que uma pessoa mais jovem troca pontos de vista e aprendizados com alguém mais velho, seja de idade ou de experiência profissional (AFFEROLAB, 2020).
<b>Voluntariado</b>	Considera-se serviço voluntário, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (PLANALTO, 2018).
<b>Aprendizagem e Gestão de Negócios na Crise Pandêmica</b>	A crise e os diferentes efeitos nos setores geraram inúmeros desafios para o ambiente corporativo. É essencial que essa nova realidade seja considerada nos planos estratégicos (KPMG, 2020).
<b>Micro e Pequenas Empresas</b>	Basicamente, a gestão empresarial consiste no controle, na estruturação e na administração dos processos de uma empresa, incluindo a organização do esforço humano. (SERASA EXPERIAN, 2018).
<b>Organizações não Governamentais</b>	As Organizações Não Governamentais (ONGs) são entidades que não têm fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos (SEBRAE, 2020).

**Quadro 1: Categorias da Pesquisa**

Elaborada pela autora.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A população que forma o conjunto N de elementos de todos os microempreendedores do Brasil é infinita, porém esta amostra de empreendedores atendidos pelo projeto foi não probabilística, com  $n = 429$ , e descarte de 2 registros devido informações incompletas e dados inconsistentes. Entretanto, foi uma amostragem capaz de garantir a sua representatividade, como orienta Barbetta (2014).

O plano de amostragem contemplou a utilização do questionário aplicado nos empreendedores que manifestaram seu interesse através do site do projeto. Amostra compreendeu empreendedores atingidos pela crise do Covid, cujo parâmetro foi de empreendedores que se cadastraram no projeto SOS Encurralados. O processo de amostragem apresentou a vantagem de economia de tempo e de recursos, confiabilidade de dados, evitando erros nas respostas e facilidade na operacionalização da pesquisa em pequena escala.

O questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi constituído por perguntas para coleta informações descritivas dos negócios dos empreendedores (ramo, atuação, região, problemas enfrentados), comportamentais (padrão de comportamento social, econômico) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância em relação à crise), respondida pelos próprios empreendedores. De acordo com Barbetta (2014), este instrumento tem a vantagem de rapidez nas respostas, maior alcance geográfico e em número de pessoas, inexistência de custo com profissionais para coleta de dados, liberdade nas respostas, registros uniformes.

A entrevista realizada pelos fundadores com os empreendedores foi o primeiro contato após o cadastramento no site, via aplicativo Whatsapp, semiestruturada seguindo um roteiro estipulado, composto por perguntas sobre informações do empreendedor e do negócio. A conversa seguiu conforme os depoimentos do entrevistado, mas sem se prender rigidamente a sequência das perguntas. Nesta entrevista inicial com os empreendedores e registrada no questionário obteve-se informações maiores a respeito do assunto da crise. Apresentou-se como vantagem a possibilidade de ser realizada com todos os segmentos. Foi tomado o cuidado para manter uma escuta ativa e com a atenção receptiva a todas as informações prestadas, evitando interrupções e sugerindo que o empreendedor se expressasse. Os cadastros foram registrados em uma planilha automatizada, com criação de

número de controle de registro para cada empreendedor atendido. Este roteiro é apresentado no Apêndice deste estudo.

Nesta etapa foi realizada a identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas, o isolamento das similaridades ou diferenças nas respostas e a classificação das abordagens por títulos. Em seguida foi realizada a análise dos depoimentos, com o seu texto e o contexto.

Para a codificação dos dados, foi preciso organizá-los para facilitar a realização da análise. Os dados foram armazenados em uma planilha eletrônica, onde cada coluna se refere a uma variável e cada linha a um respondente.

Conforme Barbetta (2014), as variáveis são características que podem ser observadas (ou medidas) em cada elemento da população, sob as mesmas condições, e neste estudo foram definidas para análise como a Região, Tipo de negócio, Principal dificuldade, e Outras dificuldades.

	A	B	E	F	H	I	K	L	M	N
	Data de inclusão	Código	Estado	Região	Outras dificuldades	Principal dificuldade	Cidade	Ramo de Negócio 2	Tipo de Negócio	Ramo de Negócio
1	07/07/2020	E0344	AL	Nordeste	Capital de Giro	Fechamento do estabelecimen	Maceió	Comércio	Lanchonete	Lanchonete
2	10/06/2020	E0220	BA	Nordeste	Início do negócio	Gestão do Negócio	Bahia	Prestação de Serviços	Serviços Administrativos	Prestação de serviços administrativas a micro-profissionais liberais
3	05/07/2020	E0304	BA	Nordeste	Dívidas	Queda nas vendas	Salvador	Comércio	Acessórios	Comércio de Acessório Cabelo
4	05/07/2020	E0305	BA	Nordeste	Início do negócio	Gestão do Negócio	Salvador	Comércio	Produção de bolo	Vendo bolos caseiros
5	06/07/2020	E0343	BA	Nordeste	Venda on-line	Queda nas vendas	Salvador	Comércio	Moda/Têxtil	Loja virtual de roupas
6	08/07/2020	E0354	BA	Nordeste	Início do negócio	Gestão do Negócio	Salvador	Comércio	Moda/Têxtil	Loja virtual de moda i
7	19/07/2020	E0383	BA	Nordeste	Não soube informar	Queda nas vendas	Salvador	Prestação de Serviços	Artesanato	Artesanato
8	22/05/2020	E0174	CE	Nordeste	Não soube informar	Queda nas vendas	Fortaleza	Comércio	Calçados	Venda de calçados
9	23/05/2020	E0175	CE	Nordeste	Demissão de funcioná	Queda nas vendas	Fortaleza	Comércio	Automóveis/Autopeças/Ofic	Auto Center

## Quadro 2: Respostas do Formulário.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Adaptado pela autora.

As categorias de cada variável foram criadas depois de uma análise das respostas dos questionários, onde as respostas similares foram agrupadas numa única categoria. Categorias relativas aos itens Ramo de Negócio, Tipo de Negócio, e Região foram criadas a partir de uma análise das respostas dos questionários, agrupando respostas similares.

A categoria '**Principal dificuldade**' foi uma classificação criada através da pergunta aberta '*Em quais áreas a crise afetou seus negócios*'. A categoria '**Outras Dificuldades**' foi uma opção criada como complemento da categoria 'Principal Dificuldade', sendo as variáveis, apontadas como o segundo fator ou resultado do primeiro.

Tendo em vista a variabilidade das respostas, foi necessário um ajuste na classificação do '**Ramo do negócio**' para reconfigurar uma nova coluna com as respostas sobre o ramo de negócio. A categoria Ramo do negócio foi criada para condensar as estruturas econômicas do mercado e '**Tipo de Negócio**' foi criada para especificar o segmento no qual o negócio pertence. A categoria Região foi criada a partir da variável estado, para mensurar a participação das regiões no resultado.

A descrição e apresentação dos dados utilizada foram a distribuição de frequência na forma tabular e gráfica, que permite a organização dos dados de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados observados, conforme Barbetta (2014).

Devido à capilaridade do projeto, foi possível obter uma inferência estatística, para generalizar resultados da parte (amostra) para o todo (população) e permitir a análise de resultados do conjunto de dados observados.

### 3.4. ÉTICA NA PESQUISA

Para realização deste estudo foram tomados os devidos cuidados de éticos com sigilo de informações consideradas como confidenciais da organização, como a licença de uso da marca, sendo, portanto, publicada neste estudo com a devida formalização da autorização por parte dos fundadores do projeto. Além disto, houve o resguardo das informações sigilosas como os dados pessoais dos empreendedores entrevistados, sendo identificados somente por código de cadastro de responsabilidade da organização, obtidos nos procedimentos das entrevistas e pesquisa online.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da Pesquisa estão caracterizadas pelos procedimentos de estudo e caso, à natureza da pesquisa em que predominou a abordagem qualitativa. As limitações também se apresentam em razão da pesquisa de natureza monográfica, de graduação, bem como, pela subjetividade, pois o pesquisador é parte da realidade investigada (ARAÚJO, OLIVEIRA e ROSSATO, 2016).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos resultados das entrevistas e dos dados obtidos através do questionário de interesse respondido pelos empreendedores atendidos pelo SOS Encurralados no site do projeto, sobre as dificuldades enfrentadas durante a crise resultante da pandemia do COVID-19.

### 4.1. Referente ao Objetivo Específico 1 – O que é o Projeto SOS Encurralados (histórico, finalidades, processos e metodologias)

Devido os problemas causados pela pandemia e enfrentados pelos pequenos empreendedores, o Projeto SOS Encurralados surgiu como uma iniciativa de alunos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) que auxilia empreendedores na busca por soluções para superar a crise ocasionada pela pandemia da Covid-19. O grupo de voluntários foi formado inicialmente pelos ex-alunos Bruna Nagai (Eng. Eletrônica – UFSC), Isaque Machado (Ciências Econômicas – UFSC), Gabriel Pereira (Eng. Mecânica – UFSC), Diego Ramos (Eng. de Produção – UDESC) e Thaliane Freitas (Eng. de Produção – UDESC).

A plataforma de auxílio e mentoria gratuita que conecta micro e pequenos empresários a mentores voluntários, através de uma jornada onde o mentor poderá entender quais as maiores dores e fortalezas do negócio do empreendedor (SOS ENCURREALADOS, 2020).

#### 4.1.1. Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto para o empreendedor é que conclua a jornada mais confiante, com mais conhecimento sobre a gestão de diferentes áreas do seu negócio e com um plano de ação montado (SOS ENCURREALADOS, 2020). A jornada do mentor também é uma ferramenta de autodesenvolvimento, onde além de ajudar e colocar em prática as ferramentas que cada voluntário carrega. Essa jornada contempla um olhar para o ser humano empreendedor **através da escuta** e conexão com as suas dores para **cocriação de soluções** de curto prazo (sobrevivência da empresa) e soluções para adaptar o negócio às novas tendências que impactam o ramo de atividade do empreendedor (SOS Encurralados, 2020).



“Estamos há 4 meses humanizando o acesso ao conhecimento de gestão e, com a ajuda de nosso time de voluntários, conseguimos consolidar os principais aprendizados e oportunidades deste processo. Agora vamos investigar possibilidades para sustentabilidade e inovação dos produtos. A nossa ideia é ir além das mentorias individuais, criando uma jornada de novos desafios e desenvolvimento para os mentores”.

Diego Ramos (Cofundador do Projeto SOS Encurralados)

#### *4.1.2. Missão*

A missão do SOS Encurralados é minimizar o impacto econômico de curto prazo nos micro e pequenos empreendedores (SOS ENCURREALADOS, 2020).

O oitavo dos 17 ODS (Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável) definidos pela ONU, Trabalho Decente e Crescimento Econômico, é o pilar onde a SOS Encurralados atua. Esses objetivos visam garantir que todas as pessoas do mundo tenham paz e prosperidade e servem como um chamado para a ação. O oitavo objetivo busca promover um crescimento econômico sustentável e coloca o empreendedorismo como um ponto fundamental para essa prosperidade. O Projeto SOS faz parte dessa mudança ajudando a fortalecer pequenos negócios, que geram boa parte dos empregos, de renda e trazem grandes inovações para o mercado (SOS ENCURREALADOS, 2020).

#### *4.1.3. Histórico do Projeto*

Para ajudar a amenizar a crise econômica que afetou pequenos negócios em todo Brasil, um grupo de voluntários formado por ex-alunos de universidades públicas de Joinville e Florianópolis desenvolveu um projeto para conectar empreendedores atingidos pelas consequências da pandemia do Covid-19 a mentores que os auxiliarão na gestão de seus empreendimentos. O projeto possibilita que estes mentores (profissionais e estudantes especializados em gestão e negócios) e empreendedores cocriem soluções com o objetivo de adaptar os negócios à nova realidade econômica que está emergindo (SOS ENCURREALADOS, 2020).

Com mentores e empreendedores em 21 estados cadastrados, o projeto conta também, com voluntários em outros países. Não há pré-requisitos para os empreendedores, que podem ser desde profissionais autônomos não regularizados, até empreendedores de

pequenas empresas. Porém, para participar como mentor, é desejável que o profissional tenha conhecimento em gestão e negócios (SOS ENCURREALADOS, 2020).

O cadastro de mentores pode ser feito preenchendo um formulário neste site, acessando a aba cadastro e clicando no botão “quero ser mentor”. Já o empreendedor que está buscando mentoria também deve preencher um formulário no mesmo site e clicar no botão "sou empreendedor". (SOS ENCURREALADOS, 2020).

#### 4.1.4. Fundadores

- a) Diego Ramos da Silva – Engenheiro de Produção da UDESC;
- b) Thaliane Freitas - Engenheira de Produção e Sistemas – UDESC;
- c) Isaque Machado - Graduando de Ciências Econômicas – UFSC;
- d) Bruna Nagai - Graduanda de Engenharia Eletrônica – UFSC (SOS ENCURREALADOS, 2020).

## NOSSA EQUIPE

Somos uma equipe de voluntários prontos para ajudar.  
Acreditamos em colaboração, cocriação, inovação e voluntariado!



**Diego Ramos**

Engenheiro de Produção -  
UDESC



**Thaliane Freitas**

Engenheira de Produção e  
Sistemas - UDESC



**Isaque Machado**

Graduando de Ciências  
Econômicas - UFSC



**Bruna Nagai**

Graduanda de Engenharia  
Eletrônica - UFSC

#### Quadro 3: Fundadores.

Fonte: SOS Encurrealados (2020).

#### 4.1.5. Principais Parceiros

- a) ONG Fortalece Cidades
- b) ONG Covid Solutions Community
- c) ONG Conta pra gente (SOS ENCURREALADOS, 2020).



**Quadro 4: Principais Parceiros.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Esses parceiros auxiliam com divulgação do projeto em suas plataformas para captação de novos mentores.

*4.1.6. Principais apoiadores:*

- a) Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
- b) Rede de TV Noticias do Dia - NDTV
- c) Rede de TV Nossa Santa Catarina - NSCTV (SOS ENCURREALADOS,2020).



**Quadro 5: Principais Apoiadores.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Estes Apoiadores promovem o projeto gratuitamente nos canais de mídia televisiva e fazem reportagens em suas plataformas de mídias (televisiva, ou digital) para ajudar a divulgar o projeto.

#### 4.1.7. Identidade Visual



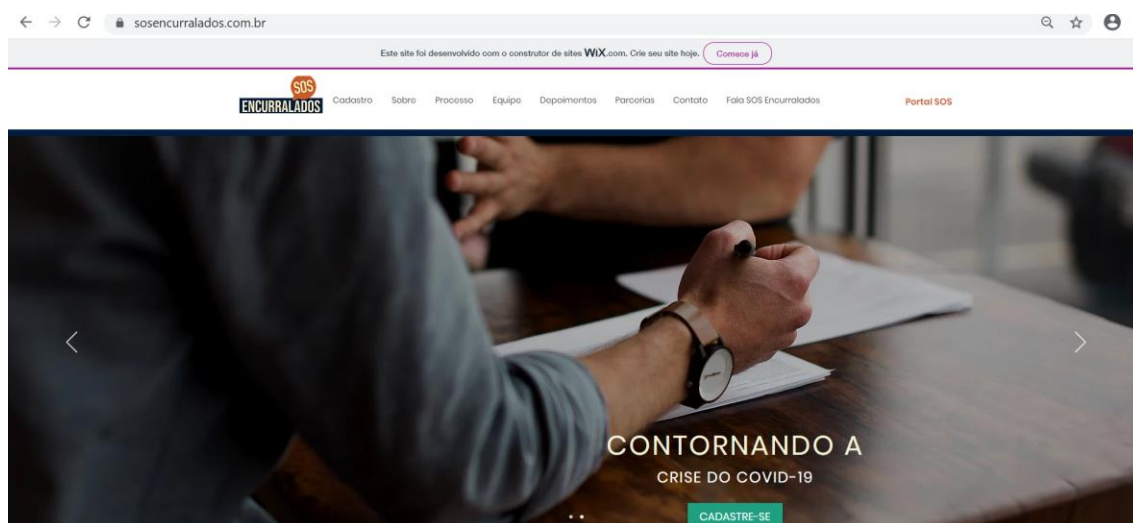
**Figura 3: Logotipo do Projeto.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).



**Figura 4: Logomarca do Projeto**

Fonte: SOS Encurralados (2020).



**Quadro 6: Site do Projeto.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

O projeto tem este nome devido à analogia com a situação do empreendedor que esta enfrentando problemas devido à crise, onde se sente encurralado diante de tantos desafios ao mesmo tempo.

#### 4.1.8. Processo de mentoria

A mentoria foi a forma encontrada pelo projeto para ajudar os empreendedores. Onde são disponibilizadas informações e ferramentas aos mentores, que contribuem com seu conhecimento e um pouco do seu tempo para compartilhar isso por meio de conversas com os donos dos negócios. Todo o processo tem suporte da equipe do SOS Encurralados, onde é fornecido para o mentor o material, a equipe de profissionais para suporte e muita interação entre todos os mentores para compartilharem experiências (SOS ENCURREALADOS, 2020).

O mentor atua junto com o empreendedor trazendo orientações, ajudando a definir objetivos e priorizar ideias, tudo com o apoio de uma rede considerando o tempo de cada um e as possibilidades para o futuro do negócio (SOS ENCURREALADOS, 2020).

A combinação de mentores com empreendedores tem a escolha baseada em aspectos como proximidade, tempo disponível e perfil técnico (SOS ENCURREALADOS, 2020).

Quando um empreendedor busca ajuda, ele é conectado ao mentor voluntário. Feito isso, se inicia a jornada de cocriação, nessa jornada existem passos pré-estabelecidos criados a partir dos aprendizados de mentorias anteriores que estão documentados e acessíveis ao mentor na plataforma Trello (SOS ENCURREALADOS, 2020).



#### MENTOR

Quero colaborar,  
utilizando minhas  
habilidades e vontade  
de ajudar!

Quero ser Mentor



#### EMPREENDEDOR

Quero me cadastrar  
como empreendedor  
pois tenho um negócio  
e gostaria da mentoria  
do SOS Encurralados!

Sou Empreendedor

**Quadro 7: Formulário do site.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Além disso, o mentor conta com uma rede de apoio de mentores especialistas que fica a disposição para cocriação de soluções mais complexas para a realidade específica dos empreendedores. O suporte técnico feito pelos próprios mentores especialistas, que são mentores com expertise no assunto ou ramo em questão. Enquanto que o suporte a jornada é feito pelos voluntários da organização do projeto: Bruna Nagai, Isaque Machado, Gabriel Pereira, Diego Ramos e Thaliane Freitas. O processo do trabalho inicia-se com o cadastramento na página da plataforma. Em seguida, é realizado o diagnóstico da situação da empresa. Na terceira etapa, ocorre a cocriação da solução para o problema enfrentado e, por fim, é implementado um plano de ação (SOS ENCURREALADOS, 2020).

Sendo assim, a jornada do empreendedor contempla (SOS ENCURREALADOS, 2020):

- 1) Preenchimento formulário através de link no site;
- 2) Escuta;
- 3) Cocriação das soluções para sobrevivência do negócio;
- 4) Cocriação das soluções para novos modelos de negócios;
- 5) Priorização e Acompanhamento na Implementação do Plano de ação.

## Etapas da Mentoria

Nós não acreditamos em fórmulas prontas, mas temos uma sugestão de metodologia para facilitar a sua vida. A nossa jornada precisa ir além de uma etapa ou uma caixinha preenchida. Existe muito aprendizado por trás de cada técnica e abordagem que utilizamos, por isso te convidamos a verificar a página de cada etapa antes de iniciar a sua mentoria.

Dentro da página, você irá encontrar um vídeo de instruções, além de documentos que recomendamos como material de suporte.

Assista ao vídeo de cada etapa, utilize os materiais compartilhados, e se tiver dúvida, você já sabe, nós estamos por aqui!



### Quadro 8: Etapas da Mentoria.

Fonte: SOS Encurrealados (2020).

#### A) Etapas da jornada do Empreendedor no projeto:

**1. Preenchimento do formulário de empreendedor:** O formulário serve para o início do contato do empreendedor com o projeto.

Ao entrar no projeto o empreendedor passa por um conteúdo autoexplicativo sobre o projeto, dando um ponto de partida à essa nova jornada. Além disso, as condições do projeto são reforçadas no e-mail de primeiro contato e no primeiro contato da escuta.

2. **Diagnóstico da situação:** O primeiro contato é muito importante para nós podermos entender o seu negócio e suas dificuldades.

3. **Cocriação da solução:** Com as informações em mãos, seremos capazes de cocriar soluções para contornamos a crise.

4. **Implementação do Plano de Ação:** Continuação do acompanhamento da implementação do Plano de Ação, para dar o suporte necessário (SOS ENCURREALADOS, 2020).



#### **Quadro 9: Etapas da jornada.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

#### *B ) Etapas da jornada do Mentor no projeto ( Atuação do mentor no projeto):*

1. **Preenchimento do formulário de mentor:** O formulário serve para match do mentor com o empreendedor no projeto.

2. **Reunião de Integração:** apresentação do projeto pelos fundadores aos novos mentores para alinhamento de expectativas e esclarecimento dos principais objetivos e ações para funcionamento do projeto.

Após o mentor dar OK no e-mail de próximos passos (recebido imediatamente após a integração) ele já está apto pra atuar de forma horizontal ajudando outros mentores compartilhando seus conhecimentos técnicos. Isso pode ser feito enquanto o mentor aguarda o match com o mentorado que depende da demanda pela procura pelo nosso serviço.

**3. Alocação do mentor ao case (cadastro):** A partir daí os fundadores realizam o *match*, a conexão, com os empreendedores cadastrados e os mentores que possuem habilidades dentro das áreas identificadas no primeiro contato através do site do projeto.

Quando o mentor é alocado ao case, ele deve enviar um e-mail ou um *Whatsapp* orientando sobre o processo e informando que ele tem até 3 dias para retornar o contato, com uma mensagem, conforme sugestão padrão descrita abaixo:

*‘Olá [Empreendedor], tudo bem? Meu nome é [XXXXX] e estou tentando marcar um tempo para conversarmos.*

*Neste momento da jornada, precisamos entender as suas dores para poder ajudar. Nesta etapa, temos 3 dias para esse contato. Você acha que consegue se organizar?*

*Se você conseguir, me passa 2 opções para que possamos alinhar. Se, infelizmente não for possível, me avise para que possa organizar minha agenda, pois temos outros empreendedores para ajudar.*

*Fico no aguardo do seu contato. ’ (SOS ENCURRALADOS, 2020).*

É recomendado ao mentor fazer o primeiro contato com o encurrulado em até 24h após o *match*. No formulário enviado pelo empreendedor, o mentor encontra o contato preferencial dele. Além de enviar a mensagem no meio preferencial é importante que seja formalizado o primeiro contato por e-mail, conforme o modelo de mensagens para e-mail no Trello.

Se não tiver retorno, o mentor pode enviar uma mensagem para o seu Padrinho dentro do seu *card* no Trello relatando o problema para que juntos possam avaliar o caso, este possa lhe auxiliar com um direcionamento.

Os contatos com o empreendedor pode ser feito por e-mail, *Whatsapp*, videochamada, conforme alinhamento entre mentor e mentorado. Mas é recomendado que os encontros sejam por videoconferência para fomentar mais conexão humana no processo. O projeto pode ser feito em 20 dias, se houver engajamento e disponibilidade do empreendedor e mentor. Nesses casos o mentor dedica cerca de 5h/semana por mentorado.

**4. Escuta ativa:** essa ferramenta é utilizada na etapa de escuta para garantir que o empreendedor se sinta realmente à vontade. O mentor escuta os relatos de modo atencioso e com interesse real, sem expressar qualquer tipo de discordância ou crítica. Da escuta são extraídas ideias que serão utilizadas em toda jornada do empreendedor.



É possível executar todo o processo da escuta até a definição do plano de ação em até 20 dias, mas é importante respeitar o tempo de incubação entre etapas e também a agenda do empreendedor e do mentor.

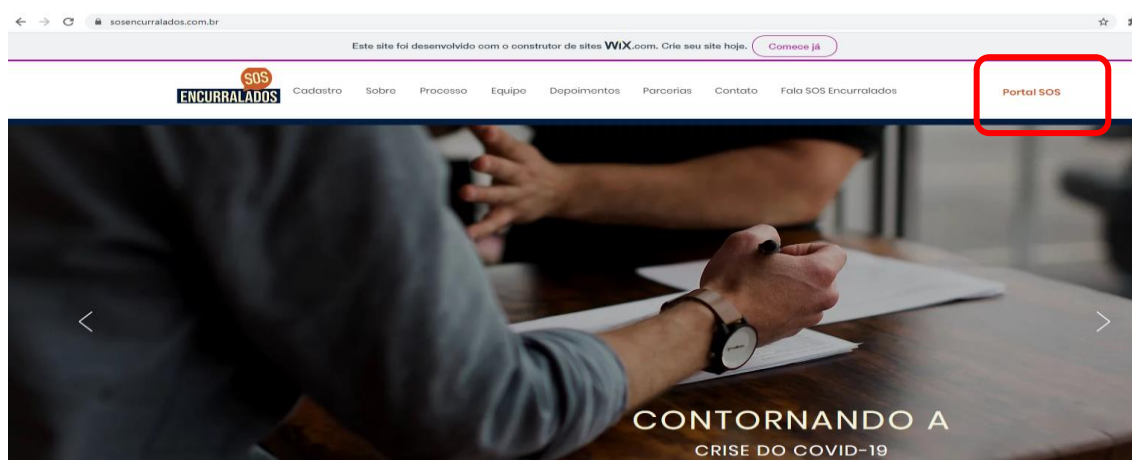
Existe um vídeo no portal do mentor na seção de conteúdo para o mentor se aprimorar nesta técnica.

**5. Brainstorm Híbrido:** Na primeira etapa, o mentor e o empreendedor fazem um mapeamento de ideias individualmente. Em um segundo momento, o processo é realizado em conjunto entre mentor e empreendedor, combinando as ideias levantadas e gerando novas (SOS ENCURREALADOS, 2020).

**6. Acesso às plataformas:** após a integração do mentoria é liberado o acesso as plataformas Trello e o Portal do Mentor, onde constam as etapas da mentoria. Além dos materiais de suporte, o projeto possui um grupo de *Whatsapp* onde os mentores trocam ideias e fornecem sugestões para outros mentores para apoio na monitoria. Atualmente, somente administradores do grupo podem postar informações.

No início, o principal canal de apoio dos mentores foi a plataforma Trello, onde eram criados os cards dos empreendedores, criados pela equipe de suporte, e realizados os matches com os mentores cadastrados. Nesta plataforma, além de obter os materiais para realização da mentoria (já citados) foi um canal de interação entre os mentores, com um quadro específico com suporte de mentores especialistas, que são aqueles com maior domínio do assunto, com expertise da área.

Atualmente o projeto possui o Portal do Mentor, que é uma plataforma exclusiva para os mentores, com um ambiente mais intuitivo, onde o mentor pode fazer login e ter acesso aos materiais de apoio.



**Quadro 10: Portal dos mentores.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Entrando na plataforma, o mentor tem acesso a jornada do mentor, onde realiza a trilha de capacitação para a mentoria.



#### Quadro 11: Acesso ao portal.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Neste portal estão contempladas todas as etapas da jornada, com vídeo explicativo e um *briefing* da etapa para melhor entendimento e informe dos documentos de apoio.



#### Quadro 12: Jornada do mentor.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Os check-lists já estão definidos pra cada etapa, não tem datas específicas para cada uma delas, porém existe um tempo médio de duração da etapa, que está no check-list para conhecimento do mentor.

A equipe de mentores trabalha e reporta a evolução pelo Trello, que foi a ferramenta escolhida por permitir uma melhor visualização das demandas e priorização das tarefas, e a equipe de suporte do SOS vai dando apoio para destravar os gargalos do processo.

## Sobre o Trello

Para registrarmos essa jornada e conseguirmos trocar informações dentro da equipe de Mentores SOS, nós utilizamos o Trello.

Você já deve ter recebido um convite para participar através da nossa equipe de Match.

Neste vídeo rápido, você é apresentado às noções básicas do Trello, e é essencial que você assista antes de começar a navegar no nosso board.



### Quadro 13: Apresentação do Trello.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

## Documentos de Suporte



Checklist auxiliar para o momento da escuta

Download



Modelo de relatório da mentoria

Download



Modelo de apresentação da mentoria

Download

### Quadro 14: Documentos de suporte ao mentor.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

**Mais Conteúdo e Ferramentas para a Etapa**



**LIVE - ETAPA ESCUTA**

Aprofundamos a Etapa da Escuta em nossa Live, com a participação de Mentores

Assista Aqui



**ESCUA ATIVA**

Saiba o que é e como praticar a Escuta Ativa

Ver Mais



**COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA**

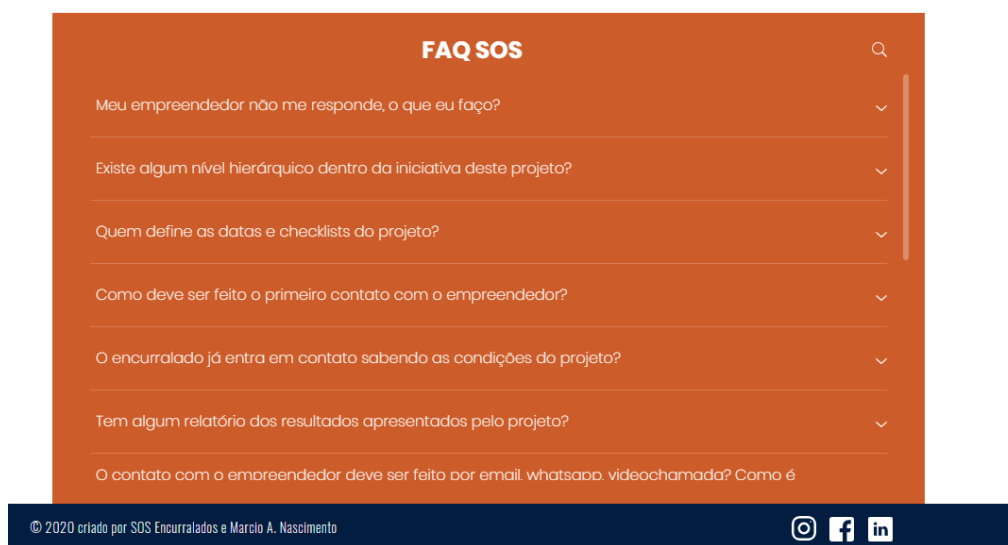
Veja como você pode melhorar a forma de se expressar, utilizando a Comunicação Não Violenta

Ver Mais

### Quadro 15: Ferramentas e Conteúdos.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

## Perguntas Frequentes



### Quadro 16: FAQ SOS.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Na etapa de *feedback* além do formulário que deve ser enviado ao mentor, existe também um formulário para feedback dos próprios mentores sobre avaliação do projeto.



### Quadro 17: Ferramentas e Conteúdos.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

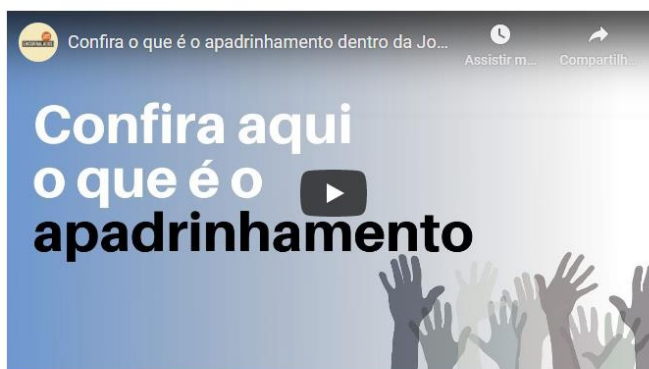
Um mentor pode auxiliar em algum card de outro mentor, de acordo com sua expertise, ou quando sentir que pode ajudar a destravar o processo. O mentor faz o processo todo com o mesmo empreendedor do início ao fim, mas também pode repassar o case para outro mentor alguém com mais expertise na área. Porém, para o especialista

técnico traduzir as ideias de acordo com a realidade do mentorado no meio do processo, é preciso entender o contexto e a linguagem do princípio ao fim.

Além disso, cada membro da equipe de suporte é padrinho de um mentor, servindo ponto focal para auxiliar no processo de integração, e mentoria.

## Apadrinhamento

Você não está sozinho nessa jornada, por isso gostaríamos que você soubesse que você terá suporte de um membro da equipe interna SOS para te acompanhar durante todo esse processo. Ele(a) irá te ajudar nas dúvidas mais frequentes e até mesmo te conectar a outros especialistas dentro do SOS. Assista ao vídeo abaixo e entenda como funciona o apadrinhamento dentro do projeto.



### Quadro 18: Vídeo de apadrinhamento.

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Para aqueles mentores que acharem que não se encaixam em 'nenhuma' especialidade, ainda podem ajudar de alguma outra forma. O mentor pode entrar ou criar algum *card*, que é um cartão na plataforma Trello, específico do seu segmento de atuação ou especialidade técnica para um possível suporte a outros mentores que encontrarem dificuldades. Além disso, o mentor pode ajudar a equipe do SOS na evolução do projeto, juntamente com os fundadores.

#### 3.4.1.8. Ferramentas de apoio à jornada de Mentoria:

Durante a jornada de Mentoria, existe um mix de ferramentas que podem ser aplicadas para ajudar os empreendedores da melhor forma possível (SOS ENCURREALADOS, 2020).

Cada ferramenta do portfólio é aplicada durante os encontros com o empreendedor, marcados previamente como reuniões on-line. As reuniões tem uma regularidade conforme o progresso da aplicação das soluções cocriadas.



# Apresentação: Mentoria de Negócios

**Empresa:**

**Mentor(a):**

**Data:**

## **Quadro 19: Apresentação da Mentoria.**

Fonte: SOS ENCURREALADOS (2020).

**a) Plano de ação 5W2H:** Essa ferramenta permite um melhor planejamento das ações mapeadas ao longo da jornada. O plano é organizado respondendo a 7 perguntas (SOS ENCURREALADOS,2020):

- i.1°W (WHAT?) – O que será feito?
- ii.2°W (WHY?) – Porque essa ação será feita?
- iii.3°W(WHERE?) – Onde ela será feita?
- iv.4°W (WHEN?) – Quando será a execução?
- v.5°W(WHO?) – Quem será o responsável?
- vi.1°H(HOW?) – Como será feito?
- vii.2°H (HOW MUCH) – Quanto custará?

Plano de ação 5W2H	
Objetivo 1:	
O que fazer?	
Onde?	
Quem?	
Quando?	
Como?	
Quanto custa?	
Objetivo 2:	
O que fazer?	
Onde?	
Quem?	
Quando?	
Como?	
Quanto custa?	

**Quadro 20: Plano de ação 5W2H.**

Fonte: SOS ENCURREALADOS (2020).

Segundo Silva (2009) o método 5W2H é um instrumento vastamente utilizado para que se realize um plano de ação eficaz e se possa colocar em prática as soluções descobertas, assim como, a ferramenta se caracteriza também como uma maneira de se padronizarem procedimentos.

**i. Criação de plano de ação:** o 5W2H pode auxiliar na elaboração de plano de ação para resolver um problema ou atingir determinado objetivo ou meta. Um exemplo comum do uso de plano de ação com a ferramenta 5W2H é na tratativa de não conformidades. Após identificar a causa raiz de uma não conformidade, o 5W2H pode ser utilizado sozinho ou em conjunto com outras ferramentas para a elaboração de um plano de ação que seja efetivo para sanar a causa raiz do problema.

**ii. Definição de um processo ou projeto:** o uso do 5W2H pode funcionar como um guia para identificar e orientar a definição das atividades de um processo ou projeto. A ferramenta auxilia a definir quais são as atividades que o processo ou projeto deveriam ter o porquê de cada uma das atividades precisar ser executada, onde e quando devem ser executadas, quem é o responsável pelas atividades e pelo processo ou projeto e como essas atividades devem ser executadas.

**iii. Elaboração do planejamento estratégico:** visto que o planejamento estratégico trata da definição de objetivos e estratégias da organização, o 5W2H pode ser empregado

para planejar e guiar ações estratégicas dentro da empresa que possibilitem o aumento da competitividade da organização e o alcance das metas estabelecidas (NAPOLEÃO, 2020).

**b) Matriz de Eisenhower:** Também conhecida como Matriz de Gerenciamento do Tempo, essa ferramenta ajuda na definição da ordem de execução das ações (SOS ENCURREALADOS, 2020). Para isso, as ações mapeadas são classificadas em quatro quadrantes:

- i. Importante e urgente: Faça agora!
- ii. Importante e não urgente: Agende!
- iii. Não importante e urgente: Delegue!
- iv. Não importante e não urgente: Elimine (ou faça mais tarde)!

		Matriz de Eisenhower	
		URGENTE	NÃO URGENTE
Importância	ALTA	Se é importante mas não urgente  <b>PROGRAME</b>	Se é importante e urgente  <b>FAÇA AGORA</b>
	BAIXA	Não é importante e não é urgente  <b>ELIMINE</b>	Se é urgente, mas não é importante  <b>DELEGUE</b>
		ALTA	BAIXA
		Urgência	

**Quadro 21: Matriz de Eisenhower.**

Fonte: Endeavor (2020).

Adaptado pela autora.

O método Eisenhower ou Matriz Urgente-Importante foi desenvolvido por Dwight Eisenhower, presidente dos Estados Unidos da América entre 1953 e 1961. A partir do conceito de que *“O que é importante é raramente urgente, e o urgente é raramente*



*importante*”, consiste basicamente em classificar as tarefas em graus de importância e urgência (ADMINISTRADORES, 2015).

**c) Business Model Canvas:** Essa ferramenta permite a visualização do negócio como um bloco único, dividido em nove seções principais que representam os principais aspectos do negócio (SOS ENCURREALADOS, 2020). Mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes (NONATO, 2019). É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos, são eles (NONATO, 2019):

i. Proposta de Valor: o que empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;

ii. Segmento de Clientes: quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa

iii. Os Canais: como o cliente compra e recebe seu produto e serviço

iv. Relacionamento com Clientes: como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente

v. Atividade-Chave: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor

vi. Recursos Principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave

vii. Parcerias Principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa

viii. Fontes de Receita: são as formas de obter receita por meio de propostas de valor

ix. Estrutura de Custos: são os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar (SEBRAE, 2020).

O Modelo de Negócio ou Canvas, como também é conhecido, é um instrumento que ajuda a iniciar um empreendimento. Foi desenvolvido pelo suíço Alex Osterwalder para facilitar o entendimento completo de um negócio. Assim, o modelo tem o objetivo de descrever todos os elementos e fases que compõem um empreendimento, proporcionando a integração da organização (SEBRAE, 2016).




**Quadro 22: Business Model Canvas.**

Fonte: SOS ENCURREALADOS (2020).

- d) Análise de Mercado:** consiste em uma ferramenta que permite a análise dos clientes, concorrentes, fornecedores. Aborda ainda uma projeção de mercado e o risco político (SOS ENCURREALADOS, 2020).

## Análise de mercado



<b>Clientes</b>	Quais as suas preferências? Em quais canais estão mais acessíveis? O negócio transmite a segurança desejada?
<b>Concorrentes</b>	O que os principais concorrentes estão fazendo para conquistar o mercado? Qual diferencial o negócio pode oferecer para se destacar frente aos demais?
<b>Fornecedores</b>	O fornecimento está adequado à qualidade esperada por nosso segmento de clientes? Existem questões de higienização que deverão ser repensadas neste momento? Há outros fornecedores capazes de oferecer o mesmo produto/serviço por melhor preço?
<b>Projeções de mercado</b>	Como o setor vai reagir no médio/longo prazo? Quais investimentos devem ser realizados agora visando ganhos futuros?
<b>Risco político</b>	Como a empresa vem sendo afetada por decisões governamentais? O que pode ser feito para reduzir as consequências?

**Quadro 23: Análise de Mercado.**

Fonte: SOS ENCURREALADOS (2020).

O Estudo de Mercado pode ser conduzido para avaliar o mercado atual ou observar novos mercados. É também por meio da Análise de Mercado que são detectados os riscos atuais e futuros de expandir (CAMARGO, 2018).

- e) **Análise SWOT:** também conhecida como Análise FOFA em português, que significam forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Esta análise pode ajudar muito durante a cocriação, avaliando os pontos fortes e as fraquezas do negócio, bem como os fatores externos que podem gerar oportunidades ou trazer ameaças (SOS ENCURRALADOS, 2020).

Análise SWOT da empresa		
Aspectos internos	<b>Forças:</b>	<b>Fraquezas:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste os pontos fortes da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste os pontos fracos da empresa</li> </ul>
Aspectos externos	<b>Oportunidades:</b>	<b>Ameaças:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste as oportunidades para o negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste as ameaças para o negócio</li> </ul>

**Quadro 24: Análise SWOT.**


Fonte: SOS ENCURRALADOS (2020).

A Análise SWOT, ou Matriz SWOT, é uma metodologia de planejamento estratégico, que foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, na Universidade de Stanford, que liderou um projeto de pesquisa onde analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época.

Para Nakagawa (2020), é indicado para organizações de todos os portes e serve para analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa. É muito útil porque incentiva o empreendedor a analisar sua empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva.

- f) **Plano de ação** (SOS ENCURREALADOS, 2020): de acordo com Neil Patel (2020) o Plano de ação é uma ferramenta que traça uma metodologia para a conquista de objetivos. Trata-se de um planejamento que define ações necessárias para atingir objetivos, cronograma e prazos, responsáveis por cada tarefa, recursos financeiros e humanos necessários e acompanhamento de resultados.

Plano de ação – curto prazo



Ação	Prazo

**Quadro 25: Plano de ação.**

Fonte: SOS ENCURREALADOS (2020).

Os benefícios da jornada de Mentoria para o empreendedor são maior conhecimento sobre o próprio negócio, melhoria de organização e gestão, e aprendizado constante e melhoria contínua (SOS ENCURREALADOS, 2020).

A ultima etapa da mentoria é um formulário de feedback enviado pelo mentor para o empreendedor.



**Quadro 26: Etapa de feedback.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

#### 4.2. Referente ao Objetivo Específico 2 - Perfil dos Mentores (região de origem)

Em relação à localização dos mentores voluntários no projeto SOS Encurralados, a maioria está localizada no estado de São Paulo representando 32,33%, Santa Catarina com 23,31% e Minas Gerais com 9,77%. Além dos mentores dos demais estados, como Rio de Janeiro com 9,21%, Bahia 4,14%, Rio Grande do Sul 3,95%, PRANÁ 3,95%, Ceará 1,69%, Pernambuco 1,69%, Goiás 1,32%, Tocantins 0,75%, Distrito Federal 0,56%, Espírito Santo 0,56%, Rio Grande do Norte 0,56%, Paraíba 0,56%, Alagoas 0,38%, Rondônia 0,38%, Pará 0,38% , Amazonas, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Sergipe com 0,19% cada, Outros que contemplam os demais estados perfizeram 9,59% da região dos mentores.

Localização dos Mentores	Quantidade	%
<b>SP</b>	<b>172</b>	<b>35,76%</b>
<b>SC</b>	<b>124</b>	<b>25,78%</b>
<b>MG</b>	<b>52</b>	<b>10,81%</b>
<b>RJ</b>	<b>49</b>	<b>10,19%</b>
<b>BA</b>	<b>22</b>	<b>4,57%</b>
<b>PR</b>	<b>21</b>	<b>4,37%</b>
<b>RS</b>	<b>21</b>	<b>4,37%</b>
<b>Não informado</b>	<b>20</b>	<b>4,16%</b>
<b>Outros</b>	<b>51</b>	<b>9,59%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>532</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 1: Localização dos mentores.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Um ponto que se pôde observar foi a capilaridade do projeto, conectando empreendedores de todo o país.

### 4.3. Referente Ao Objetivo Específico 3 - Perfil do Negócio (tipo de negócio)

#### 4.3.1. Região de localização do Negócio

Em relação à Região dos empreendedores atendidos 54,08% eram da Região Sul, 33,80% da região Sudeste, 8,16% da Região Nordeste, 2,56% da Região Centro-oeste e 1,40% da Região Norte.

Região	Frequência	%
<b>Sul</b>	<b>232</b>	<b>54,08%</b>
<b>Sudeste</b>	<b>145</b>	<b>33,80%</b>
<b>Nordeste</b>	<b>35</b>	<b>8,16%</b>
<b>Centro-Oeste</b>	<b>11</b>	<b>2,56%</b>
<b>Norte</b>	<b>6</b>	<b>1,40%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 2: Região dos empreendedores.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

#### 4.3.2. Cidade dos empreendedores atendidos

A cidade que apresentou maior registro de empreendedores atendidos foi Florianópolis com 11,89%, seguida de Rio de Janeiro 9,56%, Joinville com 9,32% e São Paulo com 6,76%, além de São José com 3,50% e Blumenau com 2,80%. Além disso, cerca de 12 municípios representaram 0,70% dos empreendedores, enquanto 18 municípios 0,47%, e outros 83 municípios representaram 0,23% de participação cada.

Cidade	Frequência	%
<b>Florianópolis</b>	<b>51</b>	<b>11,89%</b>
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>41</b>	<b>9,56%</b>
<b>Joinville</b>	<b>40</b>	<b>9,32%</b>
<b>São Paulo</b>	<b>29</b>	<b>6,76%</b>

<b>São José</b>	<b>15</b>	<b>3,50%</b>
<b>Blumenau</b>	<b>12</b>	<b>2,80%</b>
<b>Curitiba</b>	<b>11</b>	<b>2,56%</b>
<b>Belo Horizonte</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Itajaí</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Palhoça</b>	<b>8</b>	<b>1,86%</b>
<b>Tubarão</b>	<b>7</b>	<b>1,63%</b>
<b>Balneário Camboriú</b>	<b>6</b>	<b>1,40%</b>
<b>Camboriú</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>São José do Rio Preto</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>Fortaleza</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>Salvador</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>Recife</b>	<b>4</b>	<b>0,93%</b>
<b>Duque de Caxias</b>	<b>4</b>	<b>0,93%</b>
<b>Brasília</b>	<b>4</b>	<b>0,93%</b>
<b>São Francisco do Sul</b>	<b>4</b>	<b>0,93%</b>
<b>Outros</b>	<b>113</b>	<b>26,34%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 3: Cidade dos empreendedores.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

#### 4.3.3. Ramo do negócio dos empreendedores:

A maior parte dos empreendedores atuam no ramo de comércio, representando 53,15%, seguido da prestação de serviços com 46,39%, um empreendedor que ainda não tinha definido qual negócio iria atuar, e um órgão municipal com 0,23% cada.

<b>Ramo do negócio</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Comércio</b>	<b>228</b>	<b>53,15%</b>
<b>Prestação de Serviços</b>	<b>199</b>	<b>46,39%</b>
<b>Não definido</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>
<b>Governo</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>

<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>
--------------------	------------	----------------

**Tabela 4: Ramo do negócio.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

#### 4.3.4. Segmento do negócio

Em relação ao tipo de negócio, buscou-se manter o mesmo informado pelo empreendedor, sem generalizar, para poder detectar algum fenômeno de maior incidência em alguma categoria. Desta forma, as categorias que poderiam ser generalizadas como de alimentação (pizzaria, restaurante, lanchonete e fast-food), foram assim mantidas. Entretanto algumas categorias precisaram ser agrupadas por pertencer a mesma cadeia ou indústria, a fim de facilitar a análise dos dados.

Em virtude da análise do estudo de caso, foram definidas categorias para classificar os ramos de negócios dos empreendedores a fim de aglutinar negócios similares e evitar dispersão dos dados.

<b>Categoria</b>	<b>Segmentos</b>
<b>Hotelaria</b>	Pousadas, hotéis
<b>Cursos</b>	Escola de idiomas, cursos de danças, cursos de lutas, professores particulares.
<b>Alimentos/Bebidas</b>	Bares e similares, distribuidoras de bebidas.
<b>Academia</b>	Musculação e ginástica
<b>Produção de doces</b>	Produção e venda de doces de forma ambulante
<b>Produção de salgados</b>	Produção e venda de salgados de forma ambulante
<b>Produção de bolo</b>	Bolos sob encomenda
<b>Eventos</b>	Organização de eventos, buffets e festas infantis.
<b>Medicina/Saúde</b>	Clínicas, enfermeiras, massoterapeutas.
<b>Construção</b>	Comércio de maquinas para construção, topografia, marcenaria.
<b>Cursos</b>	Aulas particulares (yoga, idiomas, lutas).
<b>Doceria</b>	Docerias e confeitarias
<b>Serviços administrativos</b>	Assessoria virtual, assessoria administrativa.
<b>Construção</b>	Comércio de maquinas para construção, topografia, marcenaria.



<b>Cursos</b>	Aulas particulares (yoga, idiomas, lutas)
<b>Doceria</b>	Docerias e confeitarias
<b>Serviços administrativos</b>	Assessoria virtual, assessoria administrativa.

**Tabela 5: Categorias de negócios.**

Elaborada pela autora.

Um dado inesperado foi o atendimento de mentoria feito para um membro de conselho Municipal de uma cidade do Sul de Santa Catarina, inserindo o mercado governo e órgãos públicos também como público deste projeto.

O setor de vestuário aparece como o negócio mais afetado pela pandemia, significando 8,86% do total de segmentos atendidos, impacto devido ao fechamento dos estabelecimentos no início da pandemia, decretado pelo *lockdown*.

<b>Segmento do negócio</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Moda/Têxtil</b>	<b>38</b>	<b>8,86%</b>
<b>Alimentos/Bebidas</b>	<b>23</b>	<b>5,36%</b>
<b>Artesanato</b>	<b>21</b>	<b>4,90%</b>
<b>Acessórios</b>	<b>18</b>	<b>4,20%</b>
<b>Cursos</b>	<b>17</b>	<b>3,96%</b>
<b>Restaurante</b>	<b>15</b>	<b>3,50%</b>
<b>Produção de doces</b>	<b>12</b>	<b>2,80%</b>
<b>Fotografia</b>	<b>11</b>	<b>2,56%</b>
<b>Arquitetura</b>	<b>11</b>	<b>2,56%</b>
<b>Decoração</b>	<b>11</b>	<b>2,56%</b>
<b>Salão de beleza/Barbearia</b>	<b>10</b>	<b>2,33%</b>
<b>Medicina/Saúde</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Marketing digital</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Psicologia</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Escola</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Outros negócios</b>	<b>77</b>	<b>17,95%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 6: Segmento do Negócio.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Os outros negócios representaram 77 segmentos, respondendo por 17,95% do total. Destes negócios os setores de Agência de viagem/Turismo, Construção, Lanchonete, Consultoria, Produtos naturais, Cosméticos, Serviços Administrativos, Eventos, Automóveis/Autopeças/Oficina e Não informado representaram 1,86% cada; Hotelaria, Produção de bolo, Agropecuária/Pet Shop, Produção de salgados representaram 1,40% cada; E-commerce, e Doceria 1,17% cada; Calçados, Agência de publicidade, Ar condicionado, Academia, ONG, Transporte Escolar, Aluguel de trajes, Estética, Hamburgueria, Papelaria 0,70% cada; Advocacia, Creche, Floricultura, Alimentos congelados, Startup, Imobiliária, Produção de vídeo, Lavanderia, Sorveteria, Livraria, Temperos, Manutenção, Aluguel de salas 0,47% cada; e Estofaria, Purificadores de água, Hortifrúti, Brinquedos, Serralheria, Envelopamento, Comunicação, Cafeteria, Artigos para festas, Máquinas para eventos, Distribuidora, Conselho Municipal, Serviços Terceirizados, Frete, Telecomunicação, Transportadora, Artigos esportivos, Vidraçaria, Embalagens, Contabilidade, Assessoria esportiva, Gráfica, Representação comercial, Padaria, Associação, Brindes, Iluminação, Passeadora de cães, Sonorização, Perfumaria, Informática, Pintura, Jardinagem, Pizzaria, Corretora de seguros, Eletrônica, Móveis, Gesso com 0,23% cada.

Os negócios do setor de Alimentação registraram 96 empreendedores, que correspondem a 22,38% do total de segmentos atendidos no projeto.

Área de Alimentação	Frequência	%
Alimentos/Bebidas	23	23,96%
Restaurante	15	15,63%
Produção de doces	12	12,50%
Lanchonete	8	8,33%
Produção de bolo	6	6,25%
Produção de salgados	6	6,25%
Hotelaria	6	6,25%
Doceria	5	5,21%
Hamburgueria	3	3,13%
Produção de vídeo	2	2,08%
Temperos	2	2,08%
Alimentos congelados	2	2,08%

Sorveteria	2	2,08%
Hortifruti	1	1,04%
Cafeteria	1	1,04%
Pizzaria	1	1,04%
Padaria	1	1,04%
<b>Total Geral</b>	<b>96</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 7: Segmento de Alimentação.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Entretanto, a ausência de alguns setores pode sugerir que estes tenham sido menos afetados pela crise.

#### **4.4. Referente Ao Objetivo Específico 4 - Dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no contexto da COVID-19**

De um total de 429 empreendedores atendidos, 48,72% informaram que a o negócio fortemente impactado pelo isolamento social, sendo a *'Queda nas vendas'* mencionada como a causa principal das dificuldades. A dificuldade com a *'Gestão do negócio'* de modo geral foi apontada por 29,94% dos empreendedores neste novo cenário. Além disso, o *'Fechamento do estabelecimento'* foi o principal obstáculo enfrentado pela crise para 14,45% destes empreendedores.

A questão de dificuldade em comunicar de uma nova forma seus produtos e serviços foi citada em 4,20%, seguida da falta de capital de giro com 3,73%, dificuldade em obter matéria-prima com 1,17%, carga de impostos e dificuldade em fidelizar clientes com 0,23% respectivamente. Entretanto, 2,33% dos empreendedores atendidos, informaram que não foram afetados pela crise.

<b>Principal dificuldade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Queda nas vendas</b>	<b>209</b>	<b>48,72%</b>
<b>Gestão do Negócio</b>	<b>107</b>	<b>24,94%</b>
<b>Fechamento do estabelecimento</b>	<b>62</b>	<b>14,45%</b>
<b>Comunicação/ Divulgação</b>	<b>18</b>	<b>4,20%</b>

<b>Capital de giro</b>	<b>16</b>	<b>3,73%</b>
<b>Não foi afetado (a)</b>	<b>10</b>	<b>2,33%</b>
<b>Matéria-prima</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>Encargos financeiros</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>
<b>Fidelização de clientes</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 8: Principal dificuldade.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Além da dificuldade principal, os empreendedores apontaram outras dificuldades enfrentadas, que também estavam impactando os negócios. Daqueles que apontaram uma segunda causa de dificuldade ou como resultado da primeira, 14,22% citaram a ‘dificuldade em vender seus produtos pela internet’ (14,22%), ‘não saber como captar novos clientes’ (9,32%), ‘estar iniciando as atividades quando a pandemia começou’ (7,46%), contratos cancelados (4,90%), necessidade de capital de giro (3,73%), escalabilidade do negócio (2,33), dívidas (2,10%), demissão de funcionários (1,40%), ‘mudança de atividade por se tornar inviável o primeiro negócio’ (1,17%), precificação, e matéria prima e falta de mão de obra qualificada com (0,23%) em cada um destes últimos.

<b>Outras dificuldades</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Não soube informar</b>	<b>226</b>	<b>52,68%</b>
<b>Venda on-line</b>	<b>61</b>	<b>14,22%</b>
<b>Prospecção de clientes</b>	<b>40</b>	<b>9,32%</b>
<b>Início do negócio</b>	<b>32</b>	<b>7,46%</b>
<b>Cancelamento de contratos</b>	<b>21</b>	<b>4,90%</b>
<b>Capital de Giro</b>	<b>16</b>	<b>3,73%</b>
<b>Escalabilidade</b>	<b>10</b>	<b>2,33%</b>
<b>Dívidas</b>	<b>9</b>	<b>2,10%</b>
<b>Demissão de funcionários</b>	<b>6</b>	<b>1,40%</b>
<b>Mudança de atividade</b>	<b>5</b>	<b>1,17%</b>
<b>Precificação</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>
<b>Matéria-prima</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>

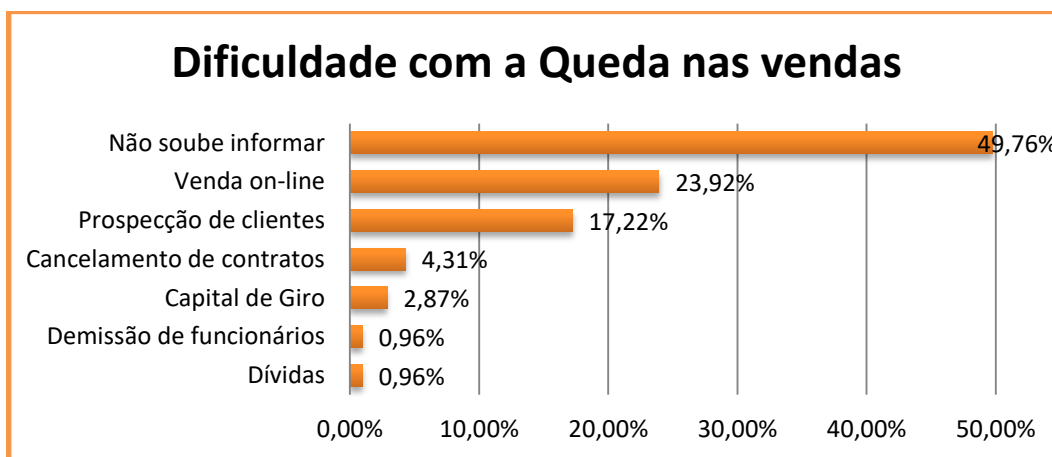
<b>Mão-de-obra qualificada</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>429</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 9: Outras dificuldades.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Ao cruzarmos as principais respostas com a sua respectiva segunda dificuldade, observa-se uma correlação que demonstra que estas *são resultado* da dificuldade principal. Dos empreendedores que informaram dificuldade em relação à **Queda nas vendas**, 23,92% decidiram migrar para as vendas on-line, porém relataram dificuldade em utilizar as ferramentas de marketing digital ou redes sociais. Além destes, 17,22% não sabiam como prospectar novos clientes, 4,31% tiveram contratos de vendas cancelados, 2,87% falta de capital de giro, e demissão de funcionários e dívidas com 0,96% respectivamente.

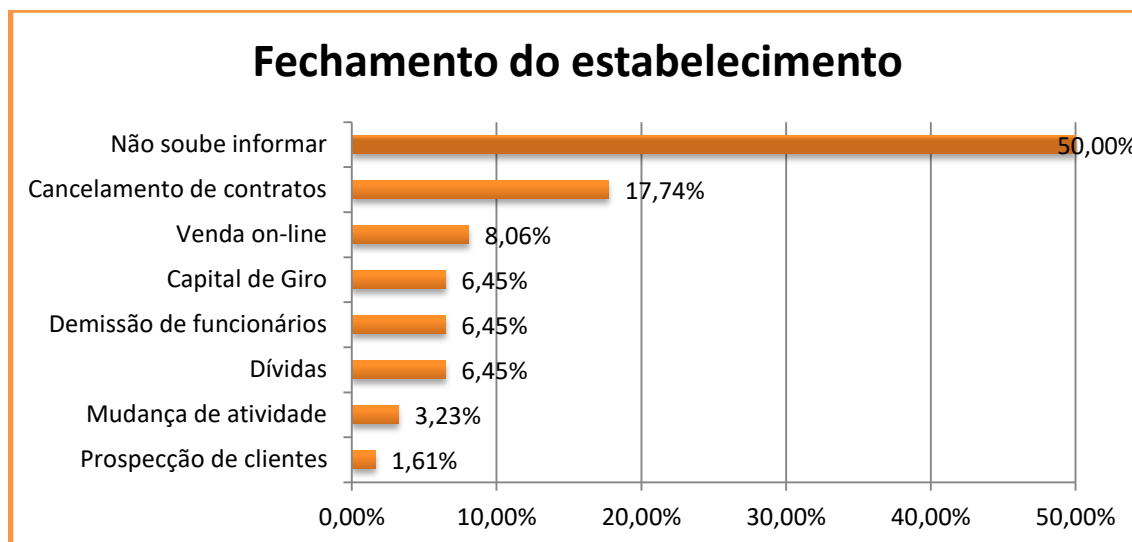


**Gráfico 1: Queda nas vendas.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Para os 14,45% de empreendedores que apontaram o **Fechamento do estabelecimento** como a segunda maior causa do reflexo da crise, 17,74% tiveram contrato de clientes cancelados, 8,06% optaram por vender seus produtos on-line, 6,45% estavam com dívidas, 6,45% tiveram que demitir funcionários, 6,45% precisavam de capital de giro para funcionamento da empresa, 3,23% optaram por mudar de ramo e 1,61% não sabiam como captar novos clientes neste novo cenário.

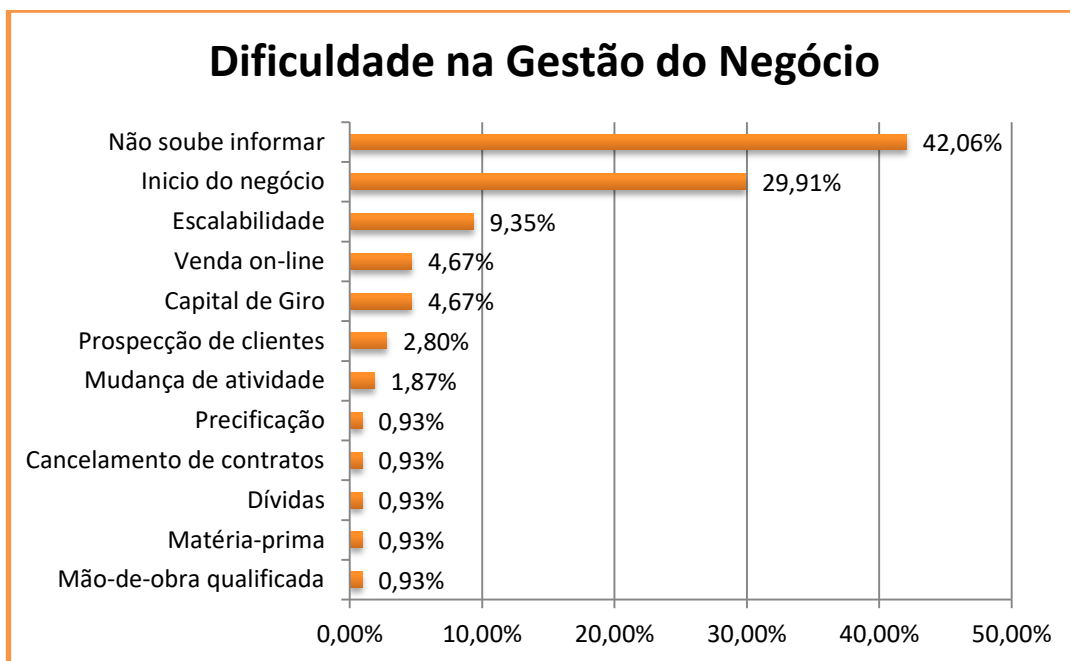


**Gráfico 2: Fechamento do estabelecimento.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Dos 24,94% empreendedores que mencionaram como principal dificuldade fatores ligados à **Gestão do negócio**, 29,91% estavam iniciando seus negócios por uma oportunidade percebida durante a crise, 9,35% apontaram um aumento na demanda e estavam com dificuldade em escalar o negócio de forma consistente, 4,67% ainda estavam aprendendo a utilizar as redes sociais para vender seus produtos on-line, 4,67% precisavam de capital para operacionalização da empresa, 2,80% não sabiam outras formas de captar clientes, 1,87% mudaram de ramo, e 0,93% não sabiam como precificar seus produtos e serviços. Além disso, 0,93% foi o indicador para cancelamento de contratos, dívidas, falta de matéria-prima, e falta de mão de obra qualificada, em cada um destes itens.



**Gráfico 3: Gestão do Negócio.**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Elaborado pela autora.

Um fato curioso do estudo foi a procura de empreendedores que estavam em *dificuldades devido ao aumento de demanda*, por causa da pandemia. Na contramão da crise, houve setores que se beneficiaram e estes empreendedores buscaram na mentoria um apoio para poder ampliar seus negócios. Esse dado pode ser constatado nos 29,91% de empreendedores que estavam precisando de ajuda na gestão pois, estavam iniciando o negócio por uma oportunidade percebida durante a crise e 9,35% onde a dificuldade era suporte para a escalabilidade, ou seja, a expansão da empresa.

#### **4.5. Referente ao objetivo específico 5 - Análise Ambiental (SWOT) da SOS Encurralados**

As **Forças** da organização são a execução do voluntariado, a cocriação do conhecimento, a possibilidade da mentoria ser gratuita para os empreendedores (permitindo atingir o máximo de pessoas atendidas), a mentoria em equipes (com o apoio de suporte e mentores especialistas), e a capilaridade da rede (com mentores de todo país e brasileiros residentes em outros países).

As **Fraquezas** são a falta de pré-requisitos na seleção de mentores (no uso das funções tradicionais de mentoria), a falta de um processo sucessório para longevidade da ONG, e captação de recursos para manutenção dos custos administrativos. Além destes pontos, foi possível observar como pontos fracos também as dificuldades da comunicação não presencial e a além de uma capacitação mais profunda e especializada em gestão de negócios na crise.

Nas **Ameaças**, está a situação desfavorável das micro e pequenas empresas diante da pandemia. Além de ofertas de outros projetos similares, com estrutura mais robusta e maior poder de fogo para divulgação na mídia. Além disso, esta atividade pode sofrer mudanças na legislação específica do setor.

As **Oportunidades** percebidas são a escalabilidade do projeto, que permite expansão do ecossistema colaborativo, como também a experiência dos empresários, a ser pesquisada, além de estabelecimento de parcerias, com a iniciativa pública através de universidades, e privada através das entidades, para desenvolvimento do conhecimento em gestão e empreendedorismo sustentável.

Desta forma, é possível elaborar um diagnóstico para análise ambiental do projeto:

Análise SWOT – SOS Encurralados		SOS ENCURRALADOS
Aspectos internos	<b>Forças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado</li> <li>• Cocriação do conhecimento</li> <li>• Mentoria gratuita para MPE's</li> <li>• Mentoria em Equipes</li> <li>• Capilaridade da rede de mentores</li> </ul>	<b>Fraquezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção dos empreendedores</li> <li>• Processo sucessório</li> <li>• Captação de recursos</li> <li>• Dificuldade de comunicação</li> <li>• Capacitação de gestão de negócios</li> </ul>
	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalabilidade do projeto</li> <li>• Experiência dos empresários</li> <li>• Estabelecimento de parcerias com iniciativa pública e privada</li> <li>• Empreendedorismo para o desenvolvimento sustentável</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação das MPE's na pandemia</li> <li>• Outros projetos similares</li> <li>• Legislação do setor</li> </ul>

**Quadro 27: Análise SWOT SOS Encurralados**

Fonte: SOS Encurralados (2020).

Adaptado pela autora.



## **4.6. Referente ao objetivo específico 6 - Oportunidades de melhorias para o Projeto**

### *4.6.1. Proposta de melhorias no plano estratégico da ONG*

Tendo em vista a análise dos resultados da pesquisa, sugere-se pontos de melhorias, baseados nos dados primários. Para mitigar as fragilidades do projeto, e consolidar a Análise ambiental do Projeto SOS Encurralada deve-se implantar considerar o método de Kim e Mauborgne (2005) como em *A estratégia do oceano azul*, que representa todos os espaços de mercados hoje conhecidos. Nesses espaços as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, as regras competitivas do jogo são conhecidas e as empresas inseridas tentam superar suas rivais para obter maior parcela da demanda existente.

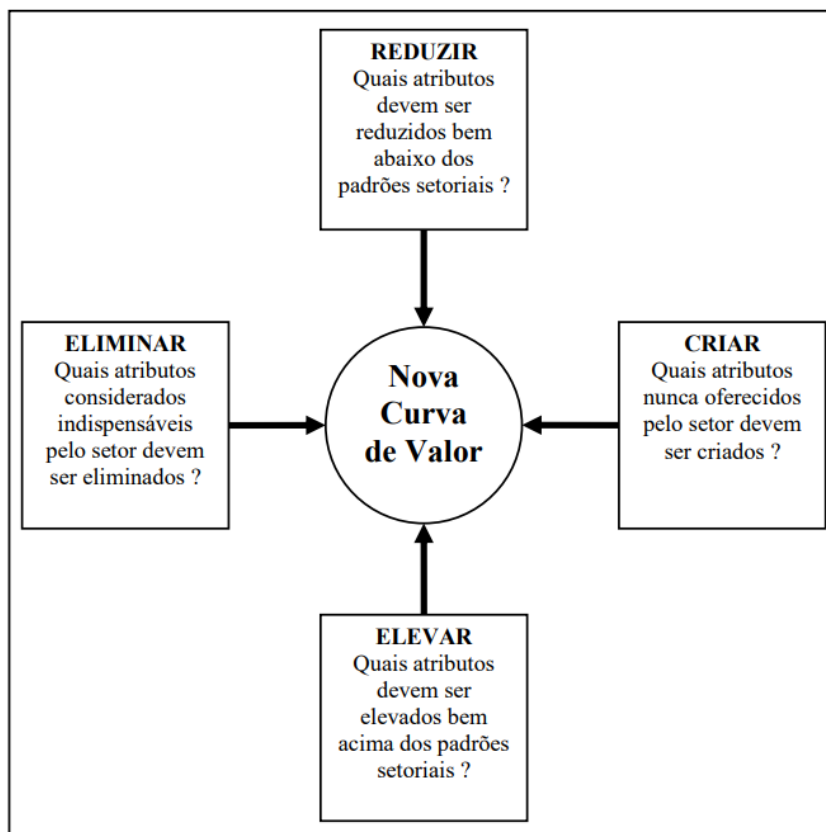
Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos. Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Embora alguns oceanos azuis sejam desbravados bem além das atuais fronteiras setoriais, a maioria se desenvolve dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.25).

A Inovação de Valor e os diversos aspectos que a compõe e as ferramentas vitais para sua implementação como a matriz de avaliação de valor, o modelo das 4 ações e a nova curva de valor. Para que seja viável a implantação da estratégia do oceano azul, faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas e modelos de análise que permitam monitorar e tomar as decisões adequadas para implementar a inovação de valor, sendo elas a matriz de avaliação de valor, o modelo das 4 ações e uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A fim de reconstruir os elementos de valor para o comprador, na elaboração de uma nova curva de valor, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram o modelo das quatro ações, para romper o *trade-off* diferenciação-baixo custo e criar uma nova curva de valor, onde dispõe-se de quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor:

- a) Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- b) Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- c) Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- d) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

É por meio das duas primeiras ações (referentes à eliminação e à redução de atributos) que a empresa desenvolve novas ideias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação a seus concorrentes valor. As duas outras ações (elevação e criação), em contraste, fornecem insights sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda. Em conjunto, essas quatro ações permitem que se explorem sistematicamente maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para os clientes, através de indústrias alternativas, de modo a oferecer a estas experiências inteiramente novas, enquanto mantêm baixa sua estrutura de custos. De particular importância são as ações de eliminar e criar, pois forçam as empresas a ir além dos exercícios de maximização de valor dos atributos de competição já estabelecidos.



**Figura 5: Modelo das 4 ações.**

Fonte: Kim e Maugborne (2005).

A eliminação e a criação fazem com que as empresas mudem os próprios atributos, tornando irrelevantes as atuais regras da competição. O resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.50).

Uma terceira ferramenta também é fundamental para a criação de oceanos azuis. Trata-se de instrumento analítico suplementar ao modelo das quatro ações, denominado matriz *eliminar-reduzir-elevar-criar*. A matriz induz as empresas a não só responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, mas também a agir com base nelas, para construir uma nova curva de valor. Ao levar as empresas a preencher a matriz com as ações de eliminar e reduzir, assim como com as de elevar e criar, essa ferramenta lhes proporciona quatro benefícios imediatos (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.55):

a) Força-as a buscar simultaneamente diferenciação e baixo custo, para romper o *trade-off* valor-custo.

b) Destaca imediatamente empresas que se concentram apenas em elevar e criar, aumentando, assim, sua estrutura de custos e não raro se excedendo na engenharia dos produtos e serviços – flagelo que assola muitas organizações.

c) É compreendida com facilidade por equipes de qualquer nível, promovendo alto nível de envolvimento em sua aplicação.

d) Por ser uma tarefa desafiadora, o preenchimento da matriz estimula as empresas a investigar intensamente todos os atributos de valor em que se baseia a concorrência setorial, levando-as a descobrir o conjunto de premissas inconscientes que as orienta na competição.

Desta forma, de acordo com o método de Kim e Mauborgne (2008), para melhoria do projeto, tendo em vista que as perguntas e ações respondidas a partir dos resultados apresentados e da análise SWOT, são propostas no quadro a seguir:

Modelo das Quatro Ações	Proposta
O que Eliminar	Mentoria do Tipo Tradicional, unidirecional, pouco estruturada; Deficiências da mentoria da gestão de negócios frente a crises.
O que Reduzir	Falta de capacitação dos Mentores; Deficiência na formação em gestão dos micros e pequenos empresários; Ausência da cocriação do conhecimento; dificuldades na comunicação entre mentores e empresários (mentorados).
O que Elevar	Metodologias de Gestão, Empreendedorismo diante da Pandemia; Nível de Capacitação e Aprendizagem Contínua dos Mentores; Melhorar a Interação e Comunicação por meio do Site; A cocriação do conhecimento; Valorização do Comércio Local.

O que Criar	Gerenciar a Comunidade de Aprendizagem; Instituir a Mentoria Reversa; Criar Manual de Formação de Mentoria; Ampliar Parcerias com Instituições de Gestão e Empreendedorismo; Melhorar a Comunicação e Colaboração via Site entre Mentores e Empresários; Instituir Metodologia de Gestão frente à Crise e à Pandemia COVID-19.
-------------	--

**Quadro 28: Modelo das Quatro Ações**

Fonte: Elaborado pela autora.

Adaptado de Kim e Maugborne (2005)

*4.6.2. Proposta de melhorias no processo de Mentoria da ONG*

A tabela seguinte apresenta as diferentes fases de planeamento de um Programa de Mentoria providencia um roteiro e um kit de ferramentas e ilustra os passos a dar. Em cada passo é descrita a duração de tempo necessária para o seu preenchimento. Deve ter-se em atenção que se trata apenas de estimativas aproximadas.

TAREFA	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO
<b>PLANEJAMENTO</b>		
Desenvolvimento do Pré-programa	Realizar a avaliação das necessidades para o programa de mentoria;	Mês 1-2
	Realizar o orçamento para o programa de mentoria.	
Planejar a Estrutura do Programa de Mentoria	Determinar a finalidade, o tipo e a estrutura do programa de mentoria;	
	Contratar um coordenador de projeto; Fazer um plano das atividades diárias, mensais e anuais.	
<b>SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DO MENTOR/APRENDENTE</b>		
Estratégia de Marketing	Estabelecer contatos com potenciais destinatários via correio eletrônico, por telefone, <i>flyers</i> , <i>newsletters</i> e reuniões presenciais etc.	Mês 3-4
Disseminação do Programa de Mentoria	Organizar uma campanha de marketing para divulgar o programa	
		Organizar uma campanha de marketing para

	divulgar o programa	
Recrutamento do mentor	Planejar o processo de recrutamento;	
	Identificar os critérios de seleção para o mentor. Estabelecer procedimentos de repescagem.	
Recrutamento do mentorado	Planejar o processo de recrutamento;	
	Identificar os critérios de seleção para o mentorado. Estabelecer procedimentos de repescagem.	
Critérios de emparelhamento do mentor e do mentorado	Estabelecer critérios de emparelhamento e seleção do mentor e dos mentorado através da informação recolhida na ficha de inscrição e das entrevistas realizadas.	
<b>ORIENTAÇÃO E FORMAÇÃO</b>		
Pré-orientação e formação	Identificar os formadores.	
	Organizar a sessão de formação e dos materiais de apoio.	
Sessão de formação	Organizar a sessão de formação para apoiar o mentor e o mentorado;	Mês 5
	Organizar as atividades de apoio contínuo para o mentor e o mentorado.	
<b>MANUTENÇÃO DE APOIO CONTÍNUO</b>		
Formação do mentor e sessão complementar de apoio	Estabelecer um mecanismo regular de contato e <i>feedback</i> para o mentor e o mentorado;	Duração contínua
	Dar apoio ao mentor e ao mentorado.	
<b>AVALIAÇÃO</b>		
	Rever o progresso do programa e reformular se necessário;	Duração contínua
	Medir os resultados e proceder à avaliação;	
	Refletir sobre os resultados encontrados.	

**Quadro 29: Sugestão de melhorias do processo.**

Fonte: COGNOS (2020).

Adaptado pela autora.

#### 4.6.3. Proposta de melhoria da metodologia com a Mentoria Reversa

Tendo em vista a análise dos resultados e a identificação de oportunidades de melhoria do Projeto SOS Encurralados, de modo a atender aos objetivos geral e específicos e consolida-la como uma ONG de auxílio para sobrevivência organizacional das MPE's através de Mentoria na gestão das empresas-clientes, auxiliando a sobrevivência de negócios, é possível propor ainda um processo de mentoria reversa em uma rede e comunidade de aprendizagem.

A Mentoria Reversa é baseada na ideia de que ambas as partes têm a confiança e respeito um pelo outro e que há um interesse genuíno em aprender uns com os outros. O

objetivo é desafiarem-se para irem além da zona de conforto e experimentarem novas formas de pensar, trabalhar e ser. Para criar uma cultura de aprendizagem, é permitir que os conhecimentos e ideias fluam tanto para cima como para baixo (COGNOS, 2014).

#### *4.6.4. Proposta de melhoria na abordagem com a Comunidade de Aprendizagem*

A comunidade de aprendizagem é um programa de aprendizagem aberto, flexível e inovador sobre literacia e competências digitais, com base em comunidades de aprendizagem intergeracionais, em que as pessoas mais jovens serão os formadores de adultos. Esta metodologia de mentoria colaborativa permite estabelecer uma ponte necessária entre as diferentes gerações que convivem em sociedade, que usam formas e metodologias de aprendizagem diferentes e, neste sentido têm abordagens diferentes sobre os relacionamentos e a forma como comunicam. Até ao momento, esta metodologia tem sido utilizada em iniciativas informais e não-formais de aprendizagem, em que o mentor é um adulto (geralmente um sénior) e o mentorado é um jovem. Além disto, é uma metodologia de mentoria definida com rigor científico e pedagógico, estruturada num percurso de formação a partir de uma abordagem modular e baseado no Quadro Europeu de Qualificações - QEQ (COGNOS, 2014).

Assim, a aprendizagem intergeracional através de comunidades de aprendizagem permite (COGNOS, 2014):

- a) Incentivar a inclusão social, dando um novo significado para a relação social;
- b) Promover a educação de adultos, motivando os adultos seniores a melhorar as suas capacidades e competências;
- c) Oferecer oportunidades para os adultos seniores a serem aprendizes ativos dentro da comunidade;
- d) Aumentar a curiosidade, a descoberta de novas realidades: os adultos seniores serão motivados a adquirir novos conhecimentos para se tornarem ativos ao nível social e ao nível do mercado de trabalho e, os jovens adultos podem também aceder à memória social e ao conhecimento dos adultos.

Com a aprendizagem intergeracional pretende-se incentivar a inclusão social e o desenvolvimento dos indivíduos e da comunidade, promover a educação de adultos e melhorar a unidade para descobrir coisas e ideias novas (COGNOS, 2014).

O roteiro de formação poderá ser definido como o caminho no qual podemos adquirir algumas competências específicas para desenvolver uma posição de trabalho específica ou uma tarefa concreta. Este será estruturado em diferentes módulos de formação.

A Aprendizagem intergeracional acontece geralmente em contextos informais e é motivada pelos interesses e necessidades das pessoas. Mas também é possível gerar contextos de aprendizagem intergeracional através de atividades mais organizadas e planejadas. Neste sentido, a aprendizagem intergeracional deve ir mais longe do que os programas de intervenção estruturados (COGNOS, 2014).

Esta deve incluir políticas sociais e institucionais, práticas culturais e comunitárias e esforços para criar um ambiente que impulse o compromisso entre gerações. Portanto, a aprendizagem intergeracional deve ter em conta que (COGNOS, 2014):

a) Está relacionada à interdependência e à reciprocidade que deve existir entre grupos de diferentes idades e formas de ver a vida.

b) É importante a realização de atividades conjuntas e crescer juntos, ou seja, é algo mais do que uma simples interação.

c) O termo de aprendizagem intergeracional envolve a participação de membros de duas ou mais gerações em atividades de aprendizagem. Os programas intergeracionais contribuem para:

d) Os jovens e idosos partilharem as suas experiências e enriquecerem as gerações;

e) Estimular as ligações entre as gerações;

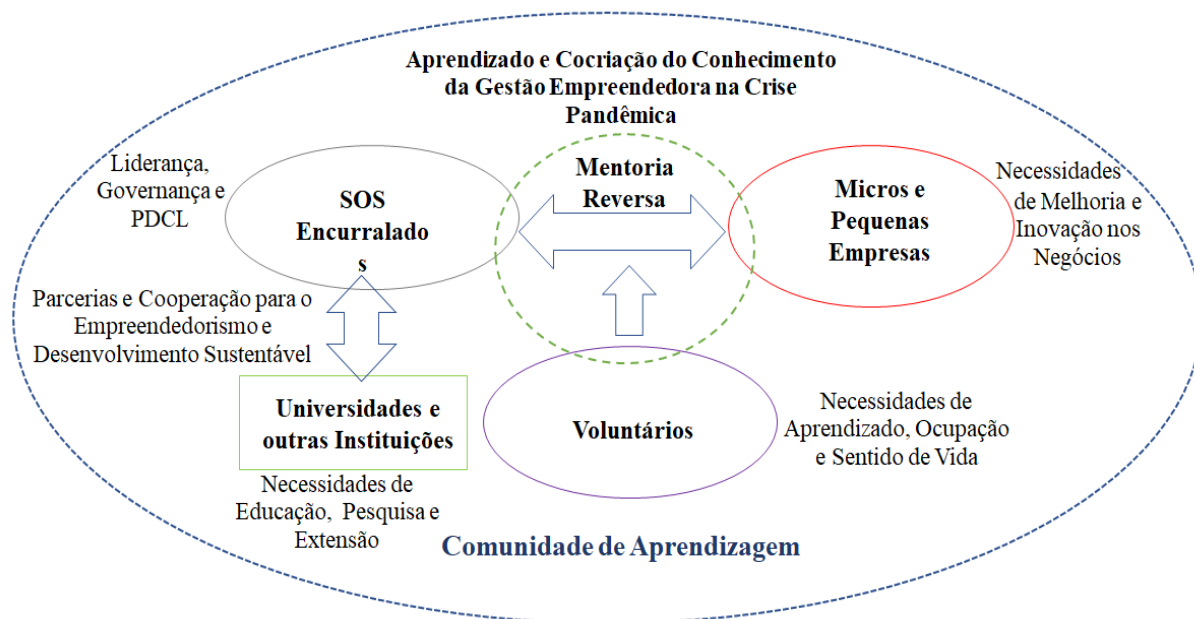
a) Incentivar o intercâmbio cultural e proporcionar sistemas de apoio social;

Gerar empatia entre pessoas de diferentes idades, sublinhando os elementos positivos de cada grupo.

Desta forma, as pessoas podem ganhar novas experiências, criando comunidades com maior coesão. Do ponto de vista social, proporcionam uma melhor integração à medida que desenvolvemos recursos que podem ser utilizados pelos mais velhos e pelos jovens. A aprendizagem intergeracional descreve a forma como as pessoas de todas as idades podem aprender juntas, umas com as outras (COGNOS, 2014).

Tendo em vista o exposto, e de modo a atender aos objetivos específicos, A figura a seguir, ilustra a proposta da Mentoria Reversa e a Comunidade de aprendizagem.





**Figura 6: Comunidade de aprendizagem.**

Fone: COGNOS (2014).

Adaptado pela autora.

Assim, como revelaram os dados primários, ao invés da Mentoria do Tipo Tradicional, unidirecional, da SOS Encurralados para as empresas, a Mentoria Reversa passa a estabelecer a relação interativa de aprendizagem, cooperação e cocriação de conhecimento, envolvendo três atores: a SOS Encurralados, as Micro e Pequenas Empresas e os Voluntários, num ambiente em que participam, em parcerias, universidades e outras instituições.

## **5 CONCLUSÕES**

A pesquisa, classificada como pesquisa classifica-se como Aplicada, Quali-quantitativa, Descritiva e Estudo de Caso, teve como escopo o Projeto SOS Encurralados, uma organização de mentoria voluntária para sobrevivência de micro e pequenas empresas, no contexto da pandemia do Covid-19.

O trabalho teve como objetivo avaliar como a SOS Encurralados pode melhor realizar a Mentoria como Estratégia para a Gestão de Negócios na Crise Pandêmica. Tendo analisada a problemática e reunidos os fundamentos teóricos, a pesquisa apresentou resultados para os objetivos específicos, tendo apontado como principais resultados:

### **5.1 Quanto aos Mentores Voluntários**

De acordo com a pesquisa, a maioria dos mentores universitários está localizada nos estados de São Paulo (32,33%), Santa Catarina (23,31%) e Minas Gerais (9,77%);

### **5.2 Quanto às dificuldades enfrentadas pelos empreendedores**

A pesquisa apontou que 48,72% informaram que a o negócio foi fortemente impactado pela crise pandêmica; 29,94% tiveram dificuldades com a gestão do negócio, e 14,45% tiveram seus estabelecimentos fechados.

### **5.3 Quanto às Conclusões**

A partir da análise e interpretação dos resultados, destacam-se:

i) a SOS Encurralados como pontos fortes o Voluntariado e a Mentoria gratuita e, como pontos fracos, a mentoria tradicional e a seleção e capacitação dos mentores para a gestão de negócios;

ii) a deficiência dos empreendedores quanto à capacitação em gestão dos negócios, em especial, frente às crises.

#### **5.4 Recomendações**

Como principais recomendações o estudo apresentou a Mentoria Reversa e a formação da Comunidade de Aprendizagem e Cocriação do Conhecimento.

#### **5.5 Novos Estudos**

Tendo em vista as limitações do presente trabalho, bem como a problemática recente da COVID-19 e a operação recente e em consolidação da SOS Encurralados, sugere-se a continuidade dos estudos, em especial, quanto: i) à Comunidade de Aprendizagem e Cocriação de Negócios em Ambientes de Crises; ii) ao Processo de Mentoria Reversa aplicada no contexto da formação universitária; iii) capacitação dos empreendedores de micro e pequenas empresas na gestão da crise pós-pandemia.

#### **5.6 Palavras Finais**

A pesquisadora considera ter cumprido os objetivos do trabalho. Os resultados devem-se principalmente à formação adquirida pela pesquisadora ao longo do Curso de Administração, bem como, à oportunidade aberta pelos fundadores da SOS ENCURREALADOS e colaboração dos empreendedores pesquisados.

## REFERÊNCIAS

- AFFEROLAB. **Mentoring Reverso**. Afferolab, 2019. Pub. por Marília Santana 24 de agosto 2019; Atualizado em 26 de agosto de 2019. Disponível em: <https://blog.afferolab.com.br/mentoring-reverso/>. Acesso em: 07/11/2020.
- ARAÚJO, Giovana; COUTINHO, André. **A crise e os diferentes efeitos nos setores**. KMPG, 2020. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/69324/1592221611impactos-covid-no-agronegocio.pdf> Acesso em: 26/09/2020.
- ARAUJO, Cláudio Márcio de; OLIVEIRA, Maria Cláudia Santos Lopes de; ROSSATO, Maristela. **O Sujeito na Pesquisa Qualitativa: Desafios da Investigação dos Processos de Desenvolvimento**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 33, 2017. <https://www.scielo.br/ptp/v33/0102-3772-ptp-33-e33316.pdf>
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7ª ed. 3ª reimpressão. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010. Slides do livro. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~pedro.barbetta/livro1.htm> Acesso em: 21/09/2020.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9ª ed. - Florianópolis: Editora da UFSC, 2014.
- CAMARGO, Renata Freitas de. **Análise de Mercado em 10 passos: está na hora da sua empresa expandir**. Portal Treasy. Publicado em 26 jun. 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/analise-de-mercado/>. Acesso em: 25/10/2020.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CETEC. **Voluntariado Educacional: um dos caminhos para Cidadania**. Coordenadoria de Ensino Médio e Técnico, São Paulo, 2009. Elaboração e Org. Janaína B. Soares. Rev. Ivone Marchi L. Ramos. Disponível em: [http://fatecjahu.edu.br/wp-content/uploads/2017/05/13\\_trab\\_voluntario\\_apostila\\_voluntariado.pdf](http://fatecjahu.edu.br/wp-content/uploads/2017/05/13_trab_voluntario_apostila_voluntariado.pdf) Acesso em: 07/11/2020.

COGNOS. **Comunidade intergeracional de aprendizagem para a educação de adultos: Manual para formadores**. 2014. Disponível em:

[https://cognosdigital.files.wordpress.com/2016/11/cognos\\_o4\\_guide\\_intergenerational\\_trainers-pt.pdf](https://cognosdigital.files.wordpress.com/2016/11/cognos_o4_guide_intergenerational_trainers-pt.pdf) Acesso em: 12/11/2020.

COUTINHO, André. **Estratégias para a retomada dos negócios**. KPMG Auditores Independentes, 2020. Disponível em:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/05/estrategia-negocios-retomada.html> Acesso em: 26/09/2020.

COVID SOLUTIONS. **Juntos gerando soluções para combater o Covid-19**. Covid Solutions Community, 2020. Disponível em: <https://www.covidsolutions.com.br/> Acesso em: 26/09/2020.

DICIO. **Significado de Mentorias**. Dicionário Online de Português. Dicio, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/mentorias/>. Acesso em: 12/11/2020.

ENDEAVOR. **5 Conselhos Valiosos para Se Tornar um Empreendedor de Alto Impacto**. Endeavor, 2020. Disponível em: [https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425317797Endeavor-5 Conselhos para se tornar um Empreendedor de Alto Impacto.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425317797Endeavor-5%20Conselhos%20para%20se%20tornar%20um%20Empreendedor%20de%20Alto%20Impacto.pdf) Acesso em: 16/10/2020.

ESOLIDAR. **O papel das ONGs nas metas globais das Nações Unidas**. Blog Impacto Social, 2020. Disponível em: <https://impactosocial.esolidar.com/2020/06/18/o-papel-das-ongs-nas-metas-globais-das-nacoes-unidas/> Acesso em: 16/11/2020.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**; Pesquisa GEM 2015. *Global Entrepreneurship Monitor*, 2015. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 12/10/2020.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 09 de Julho de 2020. Disponível em:

[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/b64d05f20153d3dcd7cf00a8d76bef78.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/b64d05f20153d3dcd7cf00a8d76bef78.pdf) Acesso em: 23/09/2020.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 09 de Julho de 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/> Acesso em: 23/09/2020.

ICMBIO. **Voluntariado Icmbio: Guia de gestão**. 1ª ed. São Paulo, 2017. Disponível em [https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/voluntariado/voluntariado\\_icmbio\\_guia\\_d\\_e\\_gestao.pdf](https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/voluntariado/voluntariado_icmbio_guia_d_e_gestao.pdf). Acesso em: 15/11/2020.

INAF. **Indicador de Analfabetismo Funcional: Resultados preliminares**. INAF Brasil, 2018. Coord. Ana Lima (Instituto Paulo Montenegro). Elaboração IBOPE Inteligência. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1ez-6jrlrRRUm9JJ3MkwxEUffltjCTEI6/view> Acesso em: 12/11/2020.

IPEA. **Jovens universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira**. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7351/1/Jovens%20universit%C3%A1rios%20em%20um%20mundo%20em%20transforma%C3%A7%C3%A3o\\_uma%20pesquisa%20sino-brasileira.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7351/1/Jovens%20universit%C3%A1rios%20em%20um%20mundo%20em%20transforma%C3%A7%C3%A3o_uma%20pesquisa%20sino-brasileira.pdf) Acesso em: 12/11/2020.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra.– Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo. Editora Gente, 2018. Disponível em: <https://pocketbook4you.com/pt/read/gestao-do-amanha> Acesso em: 12/11/2020.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf> Acesso em: 21/09/2020.

MENEZES, Heloísa. **Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil**. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas — SEBRAE. (Prefácio)*, 1º ed. Abril 2018, SEBRAE. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4\\_gesta\\_o\\_do\\_conhecimento\\_no\\_ecossistema\\_de\\_negocios\\_de\\_impacto\\_no\\_brasil.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4_gesta_o_do_conhecimento_no_ecossistema_de_negocios_de_impacto_no_brasil.pdf). Acesso em:

MICHAELIS. **Mentor**. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Portal UOL, 2020. Acesso em: 12/11/2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/mentor/>

MIRANDA, Elton. **O poder das mentorias para seu negócio**. Inside Contentools. Contentools. 2020. Disponível em: <https://blog.contentools.com.br/inside-contentools-br/o-poder-das-mentorias-para-seu-negocio/> Acesso em: 15/10/2020.

MONTEIRO, G. **A estratégia do oceano azul e o modelo das 4 ações**. Portal PMGEE, Publicado em 17 de abril 2015. Disponível em: <http://pmgee.blogspot.com/2015/04/a-estrategia-do-oceano-azul-e-o-modelo.html> Acesso em: 16/10/2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Análise Swot (Clássico)**. SEBRAE. Movimento Empreenda. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF) Acesso em: 25/10/2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Matriz de gestão do tempo**. Endeavor, 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/matriz-de-gestao-do-tempo-organize-e-execute-suas-atividades/> Acesso em: 25/10/2020.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **5W2H**. Portal Ferramentas da Qualidade. 2020. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/> Acesso em 25/10/2020.

NÓBREGA, Antônio Cláudio. **A universidade federal brasileira, a pandemia da Covid-19 e além**. Portal POCKETFOURYOU, Fonte Jornal O Globo, São Paulo, 2020. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/a-universidade-federal-brasileira-a-pandemia-da-covid-19-e-alem/>. Acesso em: 12/11/2020.

NONATO, Douglas. **Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios**. Pub. 25/09/2019. SEBRAE PR, 2020. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 21/09/2020.

OLIVEIRA, Joana. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. EL PAIS, 2020. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html> Acesso em: 23/09/2020.

PACTO GLOBAL. **A iniciativa.** ONU, 2020. Disponível em:

<https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>. Acesso em: 14/11/2020.

PACTO GLOBAL. **Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (ODS).** ONU, 2020.

Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 14/11/2020.

PAIM, Flávio. **A matriz de Eisenhower e o gerenciamento do tempo.** Portal

Administradores, 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-matriz-de-eisenhower-e-o-gerenciamento-do-tempo> Acesso em: 21/09/2020.

PATEL, Neil. **Como Fazer Um Plano de Ação: Passo a Passo e Ferramentas.** Blog

Pessoal, 2020. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/plano-de-acao/#:~:text=Plano%20de%20a%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20uma,necess%C3%A1rios%20e%20acompanhamento%20de%20resultados>. Acesso em: 25/10/2020.

PLANALTO. **Lei nº 13.297, de 16 de junho de 2016.** Presidência da República. Brasil,

2020 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113297.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113297.htm) Acesso em: 15/10/2020.

PLANALTO. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.** Presidência da República. Brasil,

2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9608compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9608compilado.htm) Acesso em: 15/10/2020.

SALIBI NETO, José; MAGALDI, Sandro. **O que as Escolas de Negócios Não Ensinam.**

1º ed. Ed. Alta Books. 2019.

SANTOS, Aldileia Silva dos *et al.* **Ferramenta de Diagnóstico: Análise Swot, In:**

Planejamento Estratégico com a Análise Swot no Hospital Heraldo Neves Falcão; DSTS no Município De Presidente Figueiredo. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia do Amazonas (IFAM). Presidente Figueiredo, Amazonas, 2017, 16 p.

Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cprf/ensino/bancotrab/planejamento-com-analise-no-hospital.pdf>. Acesso em: 15/10/2020.



SEBRAE. **Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil**. Editora PNUD Brasil. 1ª Ed. Set, 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3\\_mapeamento\\_negocios\\_de\\_impacto.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3_mapeamento_negocios_de_impacto.pdf) Acesso em: 12/10/2020.

SEBRAE. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12/10/2020.

SEBRAE. **Empreendedorismo: O que são negócios de impacto social e como eles funcionam**. SEBRAE, 2020 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 26/09/2020.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 23/09/2020.

SEBRAE. **Entenda o que são OSCIPs e como elas funcionam**. SEBRAE Nacional, Publicado em 02 de abril, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15/10/2020.

SEBRAE. **Empreendedorismo: Negócios de Impacto Social**. SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/negocios-de-impacto-social,8e1578e27c28c510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 26/09/2020.

SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**. Empreendedorismo, 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocio,6a5cc221fcc3a510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 12/11/2020.

SEBRAE. **Tudo sobre Organizações Não Governamentais (ONGs)**. SEBRAE, 2020.

Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosCoperacao/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong\\_ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosCoperacao/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong_ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 15/10/2020.

SESC. **Manual de procedimentos e gestão do voluntariado: Mesa Brasil SESC**. Coord. Cláudia Márcia Santos Barros - Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007.

SERASA EXPERIAN. **Gestão de microempresas: o que é e como deixar sua empresa nos trilhos**. Serasa Empreendedor. Serasa Experian. Publicada em 10/10/2018. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/gestao-de-microempresas-o-que-e-e-como-deixar-sua-empresa-nos-trilhos/>. Acesso em: 12/10/2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 20 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Ana Lúcia *et tal.* **Importância Da Extensão Universitária Na Formação Profissional: Projeto Canudos**. Revista de Enfermagem UFPE Online, 2019 . Disponível em: <file:///C:/Users/admlocalcelab/Downloads/242189-154406-1-PB.pdf> Acesso em: 12/11/2020.

SILVA, Glauco Garcia Martins Pereira. **Implantando a manufatura enxuta: um método estruturado**. Florianópolis: UFSC 2009. 157 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SNEADER, Kevin; STERNFELS, Bob. **Da sobrevivência à prosperidade: reinventando o retorno pós-COVID-19**. McKinsey Company. 04 maio 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return/pt-br>. Acesso em: 08/11/2020.

TREBUCQ, Didier. **Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil**. *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. (Prefácio)*, 1º ed. Abril 2018, SEBRAE. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_no\\_ecossistema\\_de\\_negocios\\_de\\_impacto\\_no\\_brasil.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4_gestao_do_conhecimento_no_ecossistema_de_negocios_de_impacto_no_brasil.pdf) Acesso em: 26/09/2020.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1\\_2007\\_1/Modulo\\_1/Metologia\\_da\\_pesquisa/Material\\_didatico/Metodologia\\_da\\_Pesquisa.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf) Acesso em: 21/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Gestão de ongs: entenda suas funções e impactos**. MGN Consultoria. Publicado em 11 de mar. 2020. Disponível em: <https://mgnconsultoria.com.br/gestao-de-ongs-entenda-suas-funcoes-e-impactos/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20ONGs%20significa%20administrar,para%20qualificar%20suas%20a%C3%A7%C3%B5es%20sociais>. Acesso em: 15/10/2020.

\_\_\_\_\_. **Como ficará a economia depois do Coronavírus**. Portal Contabilizei. Publicado em 01 de set. 2020. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/negocios-digitais-pos-pandemia-coronavirus/>. Acesso em: 19/10/2020.

\_\_\_\_\_. **Pós-pandemia: qual o caminho para os negócios digitais**. Portal Contabilizei. Publicado em 22 de set. 2020. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/como-ficara-a-economia-depois-do-coronavirus/> Acesso em: 19/10/2020.

\_\_\_\_\_. **SOS Encurralados**. Disponível em: <https://www.atados.com.br/ong/sos-encurralados/sobre> Acesso em: 19/09/2020.

\_\_\_\_\_. **SOS Encurralados: iniciativa de estudantes que auxilia empresas durante pandemia**. Portal Mundo, 2020. Disponível em: <https://portalmundo.com.br/sos-encurralados-iniciativa-de-estudantes-que-auxilia-empresas-durante-pandemia/> Acesso em: 19/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Sobre: SOS Encurralados**. Disponível em: <https://www.sosencurralados.com.br/> Acesso em: 15/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Benefícios da Jornada para o Negócio**. SOS Encurralados. Disponível em: <https://www.instagram.com/sos.encurralados/> Acesso em: 15/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de suporte a jornada de mentoria**. SOS Encurralados. Disponível em: <https://www.instagram.com/sos.encurralados/> Acesso em: 15/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Dinheiro contra crise não está chegando às microempresas.** UOL, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/14/covid-19-crise-sera-longa-e-deixara-cicatrices-em-empresas-diz-secretario.htm> Acesso em: 23/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Projeto criado em Joinville oferece mentoria gratuita para pequenos empreendedores afetados pela crise.** NSC, 08 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/projeto-criado-em-joinville-oferece-mentoria-gratuita-para-pequenos-empresendedores> Acesso em: 24/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Empresa Júnior da Udesc Joinville oferece mentoria gratuita para pequenos negócios em período de pandemia.** Governo de Santa Catarina. 05 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/coronavirus/empresa-junior-da-udesc-joinville-oferece-mentoria-gratuita-para-pequenos-negocios-em-periodo-de-pandemia> Acesso em: 24/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Programa de mentoria ajuda empreendedores a desenvolver modelos rentáveis de negócio.** STARTUPSC, 15 outubro 2019. Disponível em: <https://www.startupsc.com.br/programa-de-mentoria-ajuda-empresendedores-a-desenvolver-modelos-rentaveis-de-negocio/> Acesso em: 24/09/2020.

\_\_\_\_\_. **Covid Solutions Community: Plataforma conecta voluntários para criação de projetos que auxiliam as pessoas na pandemia.** VDI Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.vdibrasil.com/covid-solutions-comunity-plataforma-conecta-voluntarios-para-criacao-de-projetos-que-auxiliam-as-pessoas-na-pandemia/> Acesso em: 24/09/2020.

## ANEXO A – Autorização de uso de Nome, Imagem e Marca

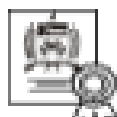
### AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME, IMAGEM E MARCA

Eu, **Isaque Machado**, brasileiro, estudante, solteiro, RG nº 5.672.076, e CPF nº 100.084.239-98, residente e domiciliado à Rua Marcus Aurélio Homem, 327, Trindade na Cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina autorizo o uso de **NOME, IMAGEM e MARCA da Instituição e do Projeto SOS Encurralados**, situada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, em caráter gratuito, definitivo e exclusivo, por prazo indeterminado, pela formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, **Andreia Cristina Da Silva**, CPF 038.188.039-78 e RG 478311, residente na Guarda do Cubatão, na cidade de Palhoça - SC, em seu Trabalho de Conclusão de Curso e na defesa de Banca (se necessário) bem como, em canais de comunicação impresso ou digital por prazo indeterminado sem para isto receber qualquer contrapartida financeira.

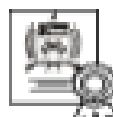
Pelo presente termo **AUTORIZO** expressamente e sem ônus o uso de minha imagem e nome, bem como dos depoimentos ou pesquisas realizadas, englobando toda a produção científica, fotos, imagens e outros materiais relacionados que, por minha iniciativa, foram enviados e/ou entregues à **Andreia Cristina da Silva**.

Com a presente autorização, tenho plena ciência de que o uso indicado se dará no conteúdo e apresentação pública como Estudo de caso, podendo ser estendido a outro projeto e/ou obra a ele associados desde que possuam finalidade educativa, acadêmica, científica, sociocultural, tecnológica, entre outros.

Florianópolis, 16/11/20.



Documento assinado digitalmente  
Isaque Machado  
Data: 00/00/2020 08:45:25 -0300  
CPF: 100.084.239-98



Documento assinado digitalmente  
Andreia Cristina da Silva  
Data: 00/00/2020 09:11:54 -0300  
CPF: 038.188.039-78

Co-fundador do Projeto

SOS Encurralados

(assinatura do representante da instituição)

Formanda do Curso de Administração

Universidade Federal de Santa Catarina

(assinatura da estudante)

## ANEXO B – Autorização de uso de Nome, Imagem e Marca

**AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME, IMAGEM E MARCA**

Eu, Diego Ramos da SILVA, Brasileiro,  
 (Nome completo do responsável legal da instituição) (nacionalidade)  
Engenheiro, solteiro, RG n° 4259820,  
 (profissão) (estado civil)  
 e CPF n° 06712526906, residente e domiciliado à  
Av: 7 de Setembro 1925 na Cidade de  
Itajaí, Estado de santa catarina autorizo o uso de **NOME,**

**IMAGEM e MARCA da Instituição e do Projeto SOS Encurralados**, situada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, em caráter gratuito, definitivo e exclusivo, por prazo indeterminado, pela formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, **Andreia Cristina Da Silva**, CPF 038.188.039-78 e RG 478311, residente na Guarda do Cubatão, na cidade de Palhoça - SC, em seu Trabalho de Conclusão de Curso e na defesa de Banca (se necessário) bem como, em canais de comunicação impresso ou digital por prazo indeterminado sem para isto receber qualquer contrapartida financeira.

Pelo presente termo AUTORIZO expressamente e sem ônus o uso de minha imagem e nome, bem como dos depoimentos ou pesquisas realizadas, englobando toda a produção científica, fotos, imagens e outros materiais relacionados que, por minha iniciativa, foram enviados e/ou entregues à **Andreia Cristina da Silva**.

Com a presente autorização, tenho plena ciência de que o uso indicado se dará no conteúdo e apresentação pública como Estado de caso, podendo ser estendido a outro projeto e/ou obra a ele associados desde que possuam finalidade educativa, acadêmica, científica, sociocultural, tecnológica, entre outros.

Florianópolis, 16/11/20.

DocuSigned by:  
  
 38A04C128C0443



Documento assinado digitalmente  
 Andreia Cristina da Silva  
 Data: 09/10/2020 15:06:12 -0300  
 CPF: 038.188.039-78

**Co-fundador do Projeto  
 SOS Encurralados**  
 (assinatura do representante da instituição)

**Formanda do Curso de Administração  
 Universidade Federal de Santa Catarina**  
 (assinatura da estudante)

## ANEXO C – Autorização de uso de Nome, Imagem e Marca


### AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME, IMAGEM E MARCA

Eu, Bruna Suemi Nagai, brasileira, estudante, solteira, RG nº 38.361.362-3 e CPF nº 448.995.588-05, residente e domiciliada no Centro na Cidade de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo, **autorizo o uso de NOME, IMAGEM e MARCA da Instituição e do Projeto SOS Encurralados**, situada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, em caráter gratuito, definitivo e exclusivo, por prazo indeterminado, pela formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, **Andreia Cristina Da Silva**, CPF 038.188.039-78 e RG 478311, residente na Guarda do Cubatão, na cidade de Palhoça - SC, **em seu Trabalho de Conclusão de Curso e na defesa de Banca (se necessário) bem como, em canais de comunicação impresso ou digital por prazo indeterminado sem para isto receber qualquer contrapartida financeira.**


Pelo presente termo **AUTORIZO** expressamente e sem ônus o uso de minha imagem e nome, bem como dos depoimentos ou pesquisas realizadas, englobando toda a produção científica, fotos, imagens e outros materiais relacionados que, por minha iniciativa, foram enviados e/ou entregues à **Andreia Cristina da Silva**.

Com a presente autorização, tenho plena ciência de que o uso indicado se dará no conteúdo e apresentação pública como Estudo de caso, podendo ser estendido a outro projeto e/ou obra a ele associados desde que possuam finalidade educativa, acadêmica, científica, sociocultural, tecnológica, entre outros.

Florianópolis, 16/11/20.

 Documento assinado digitalmente  
Bruna Suemi Nagai  
Data: 20/11/2020 17:18:14 -0300  
CPF: 448.995.588-05

\_\_\_\_\_  
Co-fundador do Projeto  
SOS Encurralados  
(assinatura do representante da instituição)

 Documento assinado digitalmente  
Andreia Cristina da Silva  
Data: 16/11/2020 17:02:44 -0300  
CPF: 038.188.039-78

\_\_\_\_\_  
Formanda do Curso de Administração  
Universidade Federal de Santa Catarina  
(assinatura da estudante)

## ANEXO D – Autorização de uso de Nome, Imagem e Marca

## AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME, IMAGEM E MARCA

Eu, Thaliane Aparecida de Freitas, brasileira,  
 (Nome completo do responsável legal da instituição) (nacionalidade)  
Analista de Finanças, solteira, RG nº 5277002 SSP/SC,  
 (profissão) (estado civil)  
 e CPF nº 086.008.969-08, residente e domiciliado à  
Rua Jonecir José Baierski, 22 na Cidade de  
Joinville, Estado de Santa Catarina autorizo o uso de **NOME,**

**IMAGEM e MARCA da Instituição e do Projeto SOS Encurralados**, situada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, em caráter gratuito, definitivo e exclusivo, por prazo indeterminado, pela formanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, **Andreia Cristina Da Silva**, CPF 038.188.039-78 e RG 478311, residente na Guarda do Cubatão, na cidade de Palhoça - SC, em seu Trabalho de Conclusão de Curso e na defesa de Banca (se necessário) bem como, em canais de comunicação impresso ou digital por prazo indeterminado sem para isto receber qualquer contrapartida financeira.

Pelo presente termo AUTORIZO expressamente e sem ônus o uso de minha imagem e nome, bem como dos depoimentos ou pesquisas realizadas, englobando toda a produção científica, fotos, imagens e outros materiais relacionados que, por minha iniciativa, foram enviados e/ou entregues à **Andreia Cristina da Silva**.

Com a presente autorização, tenho plena ciência de que o uso indicado se dará no conteúdo e apresentação pública como Estado de caso, podendo ser estendido a outro projeto e/ou obra a ele associados desde que possuam finalidade educativa, acadêmica, científica, sociocultural, tecnológica, entre outros.

Florianópolis, 16/11/20.

DocuSigned by  
  
 A125E2C7050F48E

Co-fundador do Projeto  
 SOS Encurralados  
 (assinatura do representante da instituição)

Documento assinado digitalmente  
  
 Andreia Cristina da Silva  
 Data: 00/00/2020 16:05:02 -0300  
 CPF:038.188.039-78

Formanda do Curso de Administração  
 Universidade Federal de Santa Catarina  
 (assinatura da estudante)



## APÊNDICE - Roteiro das entrevistas com os Empreendedores

Questão	EMPREENDEDOR
1	Qual seu nome?
2	O seu melhor e-mail
3	Estado
4	Número de Celular
5	Quais são as principais dificuldades e desafios que está enfrentando?
6	Qual o perfil dos seus clientes?
7	Cidade
8	Qual é o tipo de negócio que você possui? (Ex: lanchonete, comércio de roupas, venda de doces caseiros, etc.)
9	Como descobriu o Projeto SOS Encurralados?
10	Se você já tiver, qual o site ou redes sociais do seu negócio?
11	Gostaria de indicar um empreendedor para receber mentoria SOS Encurralados?
12	O processo ficou claro?
13	Fique a vontade para deixar sua dúvida aqui:
14	Nome:
15	Informações de contato:
16	Gostaria de indicar alguém que também está encurralado?
17	Como a crise afetou seus negócios?
18	Qual a principal motivação para participar deste projeto?
19	Entre as categorias abaixo, qual melhor descreve o tipo do seu negócio?
20	Quantos funcionários tem sua empresa?
21	Em quais áreas a crise afetou seus negócios?
22	Qual a principal motivação para participar deste projeto?
23	Você quer nos contar um pouco mais sobre o seu negócio?
24	Como você acredita que a mentoria voluntária do SOS poderá ajudá-lo?
25	Como você prefere que entremos em contato?
26	Quais os melhores dias e horários para entrarmos em contato com você?
27	Qual é o tipo de atividade relacionada ao seu negócio?
28	Qual é o nome do seu negócio?

29	Há quanto tempo você tem esse negócio?
Questão	<b>SOS ENCURREALADOS</b>
A	Responsável pelo Primeiro Contato
B	Confirmação de Interesse
C	Tempo disponível que o encurrealado tem (horas/semana)
D	Tempo de mercado da Empresa
E	Canal de Comunicação Preferencial
F	Obs
G	Semana Inscrição
H	Match Realizado(data)?

**Figura 4: Formulário de Interesse.**

Fonte: SOS Encurrealados (2020).

Adaptado pela autora.