

Os Projetos de Extensão do Programa DEGECAR e as Aprendizagens para a Comunidade Acadêmica derivadas da Experiência Vivenciada

Adylson de Queiroz

adylsonfjb@hotmail.com
UFRRJ /Grupo GeCaPEP

Amanda Fernandes

aamandyka@hotmail.com
UFRRJ /Grupo GeCaPEP

Wellington dos Santos Fortunato

wellington_nge@hotmail.com
PUC-RJ/Grupo GeCaPEP

Marcos Ferreira

marcosppgen@gmail.com
EMBRAPA / UFRRJ

Marcello Vinicius Doria Calvosa

mvcalvosa@yahoo.com.br
UFRRJ /Grupo GeCaPEP

Resumo: O trabalho foi apresentado no formato de relato técnico, com o objetivo de comunicar as experiências geradas a partir de uma iniciativa e extensão na UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Seropédica/RJ). Foram englobadas duas fases, uma ativa, com a visita in loco do estabelecimento estudados. E outra de organização dos materiais que seriam produzidos, fruto da experiência dos pesquisadores. Como objeto de estudo foi analisada uma pequena empresa, pertencente à comunidade acadêmica da UFRRJ. Houve contribuições teóricas e práticas para a comunidade acadêmica e científica. Foram desenvolvidos trabalhos científicos e acadêmicos, em eventos e periódicos científicos, além de materiais instrucionais, técnicos e bibliográficos. O empreendedor entrevistado recebeu capacitação e foi desenvolvido profissionalmente. Os alunos supervisionados alcançaram um alto grau de desenvolvimento acadêmico. E houve aprendizagem institucional do Programa de Extensão DEGECAR, que abrigou os projetos de extensão relacionados à experiência de extensão.

Palavras Chave: Ação Extensionista - Comunidade Acadêmica - Projeto de Extensão

1. UMA OPORTUNIDADE ACADÊMICA, EXTENSIONISTA E ORGANIZACIONAL

O ensino a distância ou semipresencial tem ocupado um espaço de democratização do ensino superior no Brasil e no mundo (Fortunato *et al.*, 2025a). A modalidade remota de ensino (ou híbrida) permite gerar experiências educacionais e acesso ao conhecimento de nível superior para novas parcelas da população, em espaços acadêmicos que além do ensino, também trazem novas oportunidades de iniciação científica e em atividades de extensão universitária (Almeida, 2023; Calvosa *et al.*, 2023; Fortunato *et al.*, 2024). Nesses espaços, há o estímulo, o fomento e a motivação à inovação aos novos círculos do saber, às contribuições tecnológicas e sociais, ao desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem, abertura à experimentação e mudanças de comportamento acadêmico e social dos discentes (Melo Franco *et al.*, 2023; Dias; Costa, 2025).

As transformações promovidas por educadores e facilitadores no processo de ensino-aprendizagem na educação superior podem ter um efeitos positivos significativos nos discentes (Arend *et al.*, 2025), permitindo progressos no engajamento, na motivação e na geração de experiências que vão além do ensino em sala de aula, capazes de desenvolver uma nova mentalidade acadêmica nos alunos e na comunidade. São essas oportunidades ofertadas, que envolvem atividades extracurriculares, as promotoras de desenvolvimento social, acadêmico e cultural; de aumento de empregabilidade; de maior visibilidade curricular; e de aperfeiçoamento da capacidade de pensamento crítico, segundo a percepção dos professores e dos próprios alunos (Meiwen *et al.*, 2025; Santos-Rego, 2020).

Este trabalho aborda as transformações e desenvolvimentos promovidos nos discentes, na comunidade acadêmica e na própria condução dos projetos de extensão a partir de uma rica experiência de extensão, reproduzida no formato de relato técnico. E, também, a produção de conteúdos e suas contribuições teóricas e práticas para as comunidades acadêmica e científica. A experiência técnica foi gerada com base nas ações de extensão propostas e executadas pelos projetos de extensão PodCast com Gestores Organizacionais (2016-atual) e LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança Empresarial e Gestão (2018-atual), pertencentes ao Programa de Extensão DEGECAR - Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, sediado na UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Seropédica/RJ) e com extensão ao CEDERJ - Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro/RJ). E que conta com a participação e a associação de mais quatro instituições de ensino superior presentes nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo.

As ações de extensão propostas, nesta ocasião, buscaram promover uma investigação ampla e profunda sobre as experiências empreendedoras e decisões gerenciais de pequenas empresas do entorno universitário da UFRRJ, membros próximos e ativos da comunidade acadêmica. Para esse estudo de caso, a empresa investigada foi um restaurante e fornecedor de produtos alimentícios para a região da cidade de Seropédica, o qual se dedica a promover uma experiência marcante de degustação em um ambiente acolhedor e com refeições de qualidade, pelo menos, na percepção de seu fundador. Tal fundador e gestor do negócio foi aluno de graduação na UFRRJ, no curso de Administração de Empresas, há cerca de duas décadas. A empresa é classificada como pequena empresa pelo critério número de funcionários em seu segmento (Calvosa, 2022). Há também, como iniciativa empreendedora, o esforço do gestor em realizar outras iniciativas de negócios virtuais ligados ao ramo alimentício varejista.

Uma análise detalhada das estratégias mercadológicas do negócio e decisões gerenciais do empreendedor foi implantada. Foi desenvolvido um cronograma de atuação



com o intuito de (i) entrevistar e avaliar a forma como o fundador e empreendedor executava a gestão da empresa, (ii) analisar as suas práticas comerciais, (iii) mapear as suas tomadas de decisões estratégicas, (iv) verificar como o negócio percebia o seu microambiente organizacional, captava e fidelizava seus clientes, (v) estabelecer um alinhamento entre a prática gerencial e o ensino teórico promovido na universidade, e (vi) oferecer capacitação, aconselhamento e consultoria empresarial gratuitas, como retorno à participação do empreendedor nos projetos de extensão, como forma de auxiliar a comunidade e a integrar com a universidade (Abdalla *et al.*, 2013). As ações e atividades de extensão foram executadas parte em formato presencial e parte em formato remoto (cerca de 80%), com práticas, métodos e ferramentas do ensino a distância, inclusive, durante a Pandemia de COVID-19.

Como foi conduzida a situação-problema, de modo que sua resolução tivesse o valor instrucional planejado? O professor universitário, coordenador do projeto de extensão, designou os alunos, na época cursantes de uma disciplina com ênfase gerencial em marketing e vendas da graduação no curso presencial de Administração na UFRRJ, a selecionar recortes acadêmicos específicos compreendidos nos livros didáticos utilizados como referências básicas da disciplina. Tais livros são títulos publicados que abarcam os estudos dos grandes teóricos da área, os mais presentes nos cursos de graduação em Administração do país: Kotler e Armstrong (2014); Kotler e Keller (2019); Peter e Churchill Jr. (2012). Os recortes acadêmicos envolveram os seguintes tópicos: comportamento do cliente; precificação; análise ambiental; plano de marketing; plano de negócios; e modelo de negócios. Como operacionalização das primeiras ações do projeto, o roteiro de uma entrevista foi formulado, considerando a aplicação desses conceitos no negócio conduzido pelo empreendedor selecionado. Após a realização das entrevistas e da sequência de interesse na manutenção do projeto por todos os envolvidos houve a construção metodológica de uma pauta mais robusta e complexa. Tal decisão possibilitou que os alunos envolvidos no projeto observassem a aplicação prática dos conceitos teóricos vivenciados em sala de aula e analisassem, especialmente, o caso aplicado do negócio de uma pequena empresa, unindo os interesses de ensino, com práticas extensionistas e com a iniciação científica. Além da participação no Programa DEGECAR, com o tempo, os alunos foram convidados a integrar o Grupo de Pesquisas GeCAPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (CNPq/UFRRJ).

Para esse projeto, a equipe total foi composta de quatro alunos de graduação do curso de graduação em Administração, três do ensino presencial da UFRRJ e um do ensino a distância do CEDERJ; um tutor a distância do curso de Administração do CEDERJ, que atuou como subcoordenador do projeto; e um professor universitário dos cursos de Administração da UFRRJ e do CEDERJ, que atuou como coordenador. O projeto foi iniciado com uma preparação teórica e um plano de ação desenvolvido pela equipe, em reuniões instrucionais. O tempo de execução do projeto foi de 30 meses, sob supervisão direta e ações programadas com o empreendedor e os alunos supervisionados. Posteriormente, os estudos, as experiências e os desdobramentos dos conhecimentos e informações recolhidas permitiram a elaboração, nos anos subsequentes, até o início do ano de 2025, de dinâmicas de ensino em sala de aula, de casos de ensino, de material instrucional para o roteiro de entrevistas e de condução de projeto de extensão, de postagens em magazine, de artigos científicos e acadêmicos, de relatório técnico de consultoria, entre outros produtos extensionistas.

Depois das instruções iniciais, o calendário de atuação iniciou-se com a primeira de duas entrevistas gravadas em áudio com o gestor da empresa selecionada. A decisão de



escolher o entorno universitário da UFRRJ como *locus* de estudo mostrou-se acertada e eficaz. Pois, desde o primeiro instante, os alunos supervisionados se envolveram e identificaram com o empreendedor selecionado, pelo fato desse último ter sido ex-aluno do curso, morar na cidade como os alunos supervisionados (que já frequentavam o restaurante objeto do estudo) e ter proximidade com a universidade, permitindo real colaboração e identificação dos alunos do projeto e, posteriormente, dos alunos do curso de Administração (que seriam avaliados e ensinados em sala a partir dessa experiência) com os “produtos” que seriam produzidos. Ademais, muitos alunos do curso de Administração passam por estágios supervisionados ou tem como primeiro emprego pequenas e médias empresas, além de terem o desejo de ser empreendedores, depois de formados (Calvosa, 2008).

A iniciativa de extensão teve como pretensão produzir “ciência” e direcionar possíveis multiplicadores dessas ações e estudos, que retroalimentam as ações de extensão e permitem a pesquisa e o estudo mais aprofundado de temas que serão expostos para a sociedade, depois de analisados, organizados e publicados, gerando um adequado círculo virtuoso. Sobretudo, atendendo a primeira diretriz do Plano Nacional de Extensão, que diz respeito à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, presentes na Política Nacional de Extensão Universitária, elaborada pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das IES Públicas Brasileiras (FORPROEX, 2001).

2. BREVE HISTÓRICO DO CASO ESTUDADO

O restaurante em questão, alvo do estudo, posiciona-se como um das centenas de pequenos e médios empreendimentos localizados dentro ou no entorno da UFRRJ, atuando como representante dessa classe. O que permite a reprodução de mesma metodologia e, em princípio, resultados convergentes e semelhantes, para novos estudos de caso e projetos de extensão para essa classe de objetos de observação, em novas iniciativas.

Em especial, sobre o restaurante e a estratégia de negócios do gestor/fundador, o empreendimento surgiu com a gestão de uma pousada, que tinha como principais clientes, o corpo técnico de uma empreiteira de relevância que havia recém celebrado um contrato de obras, lucrativo e duradouro na cidade de Seropédica. A linha de raciocínio do empreendedor foi atender a suposta grande e estável recente demanda que surgiu. E, de fato, essa estratégia mostrou-se ágil e acertada naquele momento. Após a hospedagem, os clientes começaram a demandar outros distintos serviços, que não eram satisfeitos na cidade, como serviços de lavanderia e alimentação matutina, antes das 7:00h da manhã. Com essa motivação, o empreendedor arrendou uma lavanderia inativa da região. E no ano seguinte montou um restaurante para atender a essa demanda ociosa da empreiteira e, também, ao público da região, composto por estudantes e professores da UFRRJ, técnicos e pesquisadores da EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, moradores da cidade e um público flutuante, entre visitantes e participantes de formaturas na universidade.

Os três negócios distintos ficavam a mesma rua, no Centro de Seropédica. E o empreendedor não tinha sócios e nem estabeleceu cargos gerenciais em cada um dos empreendimentos para ajudar na complexa gestão dos negócios. Ainda por cima, o restaurante e a pousada funcionavam e recebiam público nos três turnos do dia. Após cerca de 18 meses, houve a rescisão do contrato das obras por motivos políticos, fazendo com que a lavanderia perdesse 90% do volume de negócios e a pousada cerca de 65%. Em seguida, houve a pandemia de COVID-19. Logo após esse evento, a lavanderia e a pousada foram fechadas. O restaurante, na figura de seu fundador, passava por algumas dificuldades e questionamentos, tais como: focar no atendimento presencial ou incrementar o *delivery*?; fazer uma reforma

para ampliar o espaço e aumentar o faturamento por metro quadrado ou diminuir custos e trabalhar com uma equipe reduzida?; diversificar pratos, apostar na experiência gerada e trabalhar com um cardápio customizado ou simplificar as opções de escolha e trabalhar com foco na velocidade de entrega? Esses eram alguns dos dilemas do negócio que puderam ser estudados e sistematizados na consultoria empresarial recebida pelo empreendedor na fase final do projeto.

O protagonista, o empreendedor entrevistado, parece possuir uma história de vida e/ou profissional que se assemelha, em parte, com a dos alunos da UFRRJ, ele mesmo ex-aluno dela, o que permitiu gerar espelhamentos entre biografias e aspirações profissionais. Esse ponto foi relevante para que os futuros participantes da metodologia de avaliação caso de ensino, um dos produtos gerados da experiência de execução dessa ação de extensão do Projeto LAB.LID, pudessem, em sala de aula, aprovar o seu uso e gerar identificação como um dos principais “produtos” de extensão dessa iniciativa. Após pesquisa direcionada aos cursos de Administração presencial da UFRRJ e EaD do CEDERJ, mais um “produto” pode ser identificado como adequado para a construção de significados e como metodologia de ensino para os alunos – o método-caso – que foi amplamente aceito e aprovado entre os alunos entrevistados. A real história de vida do protagonista foi registrada e dramatizada em forma de registro de alguns de seus conflitos pessoais e profissionais, com ênfase para o seu comportamento gerencial e suas possíveis decisões, além de um dilema a ser respondido (ou sistematizado), a partir de seus atuais conhecimentos teóricos, com base no seu contexto e informações disponíveis. Assim, o futuro participante da avaliação representada pelo método-caso poderia experimentar uma real aplicação do que aprende nos livros e nas aulas teóricas, de forma prática e cativante (Alberton; Silva, 2018; Calvosa *et al.*, 2022). O desenvolvimento de um caso de ensino original e harmônico à realidade dos alunos, principalmente, com um estabelecimento comercial aberto à visitação e ao convívio para os alunos do curso presencial (os do curso EaD não possuem uma rotina na cidade de Seropédica, embora haja visitas pontuais), possibilitou a construção de um material robusto e embasado, relevante e ao mesmo tempo cativante a quem o ler e o pôr em prática em uma experiência de avaliação. E para o protagonista/empresa permitiu uma reflexão gerencial, possibilitando revisar certas decisões empreendedoras (Queiroz *et al.*, 2023). Por fim, essa produção científica buscou atingir futuros leitores – público-alvo, como possibilitado na Internet em repositórios e referatórios, composto por graduandos, pós-graduandos, empreendedores, em uma imersão de um dilema real, com a finalidade de ponderação, análise, estímulo à capacitação e propostas de tomadas de decisão.

3. CONTEXTO INVESTIGADO E DESDOBRAMENTOS DA INICIATIVA DE EXTENSÃO

Em abril de 2019, o professor universitário, coordenador do projeto, em sala de aula, divulgou aos alunos um convite de participação e contextualização dos conhecimentos acadêmicos e científicos voltados para a sociedade, que são gerados a partir de iniciativas de extensão. Foram comunicadas e esclarecidas as ações de extensão do Programa DEGECAR por meio de seus projetos vigentes, como oferta de participação aos estudantes do curso de Administração presencial da UFRRJ. Posteriormente, o mesmo convite e esclarecimentos foram divulgados aos alunos de Administração do CEDERJ, por meio de sua plataforma própria. O Programa de Extensão DEGECAR - Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras foi criado no ano de 2017, reunindo, inicialmente, três projetos já existentes. E, posteriormente, incluindo mais 5 projetos nos anos seguintes. E já produziu cerca de 150



supervisões ativas de extensão, emitiu cerca de 3.000 certificados de participação entre os beneficiários do programa na comunidade acadêmica e publicou quase 400 produtos, entre entrevistas, materiais instrucionais, textos em magazines, produções técnicas e tecnológicas, traduções, publicações acadêmicas e bibliográficas. E, por último, publicações científicas, em apoio e consonância com o Grupo de Pesquisas GeCaPEP – Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (CNPq/UFRRJ). Com diversas pesquisas em andamento e outras em processo de submissão em periódicos científicos nacionais e internacionais (Fortunato *et al.*, 2024).

Inicialmente, após o processo seletivo, uma dupla de alunos interessou-se por envolver-se em um dos projetos de extensão do programa, o Projeto de Extensão PodCast com Gestores de Empresa para a construção de conhecimentos práticos e experiências para os alunos e membros da comunidade. Ele tem como objetivo divulgar experiências de gestores e mostrar como o conhecimento teórico circulado em sala de aula e ensino ao longo da graduação ou de cursos de capacitação é aplicado nas organizações, por meio da espiral de gestão de conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Para o início da produção de conteúdo, duas entrevistas foram realizadas com o empreendedor da rede de relacionamentos do coordenador do projeto, selecionado pelo critério de conveniência e por se enquadrar nos requisitos do projeto. Após as duas entrevistas, houve uma identificação dos alunos com o entrevistado, disponibilidade de todos para continuar investigando o negócio e a trajetória empreendedora do entrevistado, oportunidade de analisar o contexto do negócio e o relacionar com dilemas acadêmicos do curso de Administração. Dessa forma, somando-se à equipe mais dois alunos (um do ensino presencial e outro do ensino semipresencial) e um tutor do CEDERJ, a atividade de extensão migrou para o Projeto LAB.LID e envolveu o Grupo de Pesquisas GeCaPEP, com o objetivo de produzir publicações mais densas, realizar a iniciação científica dos alunos envolvidos e direcionar mais esforços para produzir desdobramentos secundários a partir das entrevistas gravadas, das análises documentais e narrativas do empreendedor, da análise do contexto micro ambiental, das projeções futuras e decisões estratégicas do negócios e da consultoria empresarial desenvolvida com o empreendedor. A primeira produção técnica foi a produção e disponibilização de uma das entrevistas gravadas em áudio com o empreendedor no portal EduCAPES, um repositório acadêmico do governo federal. O material está disponível para acesso gratuito e é extensível a toda a comunidade, a partir da visita pública ao endereço virtual da entrevista. O recorte teórico foi sobre comportamento do cliente, um tópico presente nas disciplinas de Marketing e de Gerenciamento Comercial (Fernandes *et al.*, 2021).

As análises do ambiente e do contexto possibilitaram a compreensão das tomadas de decisão gestoras do fundador, a partir de sua realidade comercial e cultural. Essa investigação motivou a escrita de estudos de caso por meio da análise documental, das decisões e projeções estratégicas e da mentalidade empreendedora presente no gestor, além da avaliação *in loco* de aspectos do composto mercadológico utilizado. Todas as iniciativas contaram com a voluntária e generosa colaboração do empreendedor, que se colocou em posição de parceria: estava “dando” algo, mas “receberia” algo em troca. Para cumprir essa etapa de forma ética e transparente foi preenchida uma autorização por escrito da veiculação do nome, imagem e documentos autorizados do estabelecimento, assinada pelos membros do projeto e pelo empreendedor para a cessão de propriedade intelectual da gravação e dos produtos gerados específicos por mídia. Também, uma avaliação 360° de todos os envolvidos no projeto.

Com o avanço das etapas do projeto, com ênfases na biografia, na mentalidade empreendedora, no espírito de colaboração do fundador e em análises mais aprofundadas



sobre o negócio definiu-se novas atividades de extensão. O projeto envolveu diversas fases. Seguiu-se a comparação do negócio com os concorrentes locais e com a estratégia de expansão intencionada pelo empreendedor. Realizou-se a análise micro ambiental do negócio. Gerou-se um caso didático de ensino sobre tomada de decisão empreendedora e um método-caso sobre dilemas de ajustes e identificação de concorrência do negócio. E, finalmente, a oferta de capacitação gratuita ao empreendedor, por meio de uma consultoria empresarial promovida pelo coordenador do projeto. Essas ações englobaram a fase ativa do projeto, na qual os alunos supervisionados e o coordenador se dispuseram a ter contato direto com o empreendedor. Essa fase durou cerca de 30 meses. Entre os encontros do alunos e do supervisor do projeto para coletar dados, realizar entrevistas, fotografar o layout do restaurante, observar a movimentação de clientes, analisar o cardápio, sistematizar reuniões, entre outras atividades. Foram 8 encontros presenciais e 12 virtuais. A fase ativa, envolvendo as visitas ao restaurante, o relacionamentos extensionista com o empreendedor e o compromisso externo à universidade por parte dos alunos foi encerrada em dezembro de 2021.

Após o encerramento da fase ativa, no mesmo mês de dezembro de 2021, foi realizado um evento NEPE – Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão na UFRRJ, de forma virtual, envolvendo (i) os pesquisadores, (ii) outros professores do depto. de Administração da UFRRJ e de outras instituições de ensino superior conveniadas ao Programa DEGECAR, (iii) os alunos supervisionados pertencentes ao programa de extensão, (iv) os alunos orientados pertencentes ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP e (v) a comunidade acadêmica. O evento intitulado *Seminário Virtual de Liderança & Gestão* teve a apresentação de trabalhos, intercâmbio de experiências entre os estudantes, palestra sobre a importância da extensão e da pesquisa científica na formação plena de carreira do estudante universitário, apresentação de linhas de pesquisa e de novas oportunidades de extensão. E divulgou os resultados parciais do projeto, que conta com desdobramentos e geração de conhecimento científico até os dias atuais. O evento, que passou a ter periodicidade semestral, sempre em formato remoto, com estratégias do ensino a distância, foi realizado pela plataforma RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, CAFe – Comunidade Acadêmica Federada, do governo federal. E teve a participação de 94 congressistas, em um sábado, das 9:00-14:00h. Em junho de 2025, o evento Seminário Virtual de Liderança & Gestão contou com a sua sétima edição.

A fase seguinte, iniciada em 2022, de elaboração de outros “produtos” de extensão e científicos ocorreu nos bastidores, de acordo com a análise e a apreciação de todos os dados e informações captados, culminando com o seu encerramento, com a execução de um relatório técnico sobre a experiência vivenciada. Por isso, a organização do rico e extenso material coletado e a elaboração de produtos acadêmicos, técnicos e científicos duraram até o ano de 2025. Com base em tais interações, estudos, análises e aplicações, diversos produtos foram produzidos, de natureza técnica, tecnológica, científica a acadêmica. As iniciativas da equipe de pesquisadores percorreram os processos de socialização, de externalização e de internalização dentro da espiral do conhecimento do tema gestão do conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Essa última fase pode gerar contribuições teóricas para a comunidade acadêmica, com a produção e publicação de artigos em magazine, artigos científicos, material instrucional e técnico, estudos de caso e roteiros de atuação como “produtos” científicos, acadêmicos, tecnológicos e técnico elaborados a partir do projeto de extensão inicial. Todos esses materiais foram incorporados como referências bibliográficas complementares para alunos de Administração da UFRRJ e do CEDERJ. E foram disponibilizados como REAs - recursos educacionais abertos do Programa de Extensão DEGECAR – em repositórios e referatórios

gratuitos na Internet, principalmente, no Research Gate e no EduCAPES. E foram distribuídos sob a licença *Creative Commons CC-BY-SA 4.0*, que permite que os materiais derivados do projeto possam ser licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir, executar a obra e fazer trabalhos derivados dela. Assim, fazendo circular conhecimento acadêmico e científico para os alunos universitários e demais interessados nativos das línguas portuguesa, inglesa e espanhola (uma parte do material foi traduzido para essas línguas estrangeiras). Dessa forma, um dos objetivos do projeto foi alcançado, como contribuição prática: agregar capacitação profissional, desenvolvimento de carreira e apoio instrucional aos participantes do projeto; usar a experiência gerada com o empreendedor da pequena empresa para a sua própria capacitação e para a capacitação de outros empreendedores de mesmo porte e/ou de mesmo ramo de atuação, entre alunos de graduação e de pós-graduação das universidades envolvidas. Assim como, entre empreendedores da comunidade acadêmica e para servir de inspiração para novos alunos e/ou professores para a reprodução, parcial ou total, das experiências de extensão e de pesquisa vivenciadas e catalogadas, em conjunto ou de forma autônoma, com o Programa de Extensão DEGECAR ou em novos projetos de extensão de outros programas de extensão.

4. DIAGNÓSTICO: SITUAÇÃO-PROBLEMA PERCEBIDA E ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil apresenta expansão e resiliência, apesar dos obstáculos, mostrando uma taxa de empreendedorismo total de 33,4% (ou cerca de 47 milhões de pessoas) em 2024, maior índice dos últimos quatro anos, segundo o relatório do GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, com mais pessoas dispostas a abrir um negócio, mostrando uma taxa de evolução de potenciais empreendedores (GEM, 2024). Segundo o Painel de Empresas do SEBRAE, há no Brasil cerca de 20 milhões de empresas ativas executando suas atividades, com predomínio de pequenos negócios, pois cerca de 96% desse total são MEIs - microempreendedores individuais e MPes - micros e pequenas empresas (DATA SEBRAE, 2023). Em 2024, as taxas de empreendedorismo nascente (8,8%) e de empreendedorismo novo (11,7%) juntas corresponderam a 61% dos empreendimentos vigentes no país (GEM, 2024). Isso indica a carência de capacitação e de treinamento que os empreendedores em estágios iniciais apresentam. E como iniciativas de extensão que unam os interesses acadêmicos e organizacionais são importantes e bem-vindas para promover aprendizagem, geração de competências, oportunidades e integração entre alunos, empreendedores e as instituições de ensino superior (Crepaldi Silva *et al.*, 2025; Ornelas *et al.*, 2025 Rodriguez de Jesus *et al.*, 2024).

Em um estudo histórico, o SEBRAE (2018) detectou que, com quase 2.000 empreendedores entrevistados, no primeiro ano do negócio 55% dos gestores não possuíam um plano de negócios para seu empreendimento. 18% deles fecharam em apenas seis meses de atuação. Ou seja: há uma inquietude empreendedora do fundador e uma energia potencial em empreender, mas a sua iniciativa não converge em decisões e estratégias gerenciais sustentáveis, efetivas e consistentes. Não há a cultura ou o treinamento para elaborar um plano de negócios definido e nem um plano de marketing coerente e concreto. Não há consultoria profissional e o interesse em se planejar antes de agir. E a maior parte das iniciativas seguem modismos de acordo com a sazonalidade, além de desconsiderar as ações da concorrência direta e indireta. O que reforça a utilidade e a presença das instituições de ensino superior, em especial, por meio de iniciativas de extensão, próximas à sociedade, principalmente, de sua comunidade.

Baseando-se no resultado da gravação das duas entrevistas iniciais, os pesquisadores observaram certas dificuldades que o gestor/empreendedor enfrentava em relações a determinadas decisões empreendedoras e sobre as projeções futuras em relação ao próprio negócio. Dessa reflexão percebeu-se a oportunidade de gerar um material direcionado aos interesses dos alunos em formação acadêmica e que pudesse impactar os leitores. E customizar a consultoria empresarial para auxiliar o empreendedor.

A situação problema constatada pode ser dividida em duas partes: na fase inicial, envolvendo a proposição do projeto de extensão; e na fase intermediária, quando a empresa foi mais profundamente investigada.

Na primeira parte, envolvendo os alunos de graduação em Administração da UFRRJ, percebeu-se a falta de conhecimentos práticos, principalmente, quando as referências bibliográficas do curso são de origem estrangeira, para a instrução e capacitação profissional dos estudantes de Administração. Outro ponto considerável nesse sentido é que a maior parte do material instrucional, publicações científicas e acadêmicas trata sobre a realidade da aplicação de estratégias e de decisões empreendedoras e gerenciais em empresas de grande porte. E essa pode não ser, e para a UFRRJ certamente não é, a realidade de grande parte dos alunos dos cursos presenciais e de ensino a distância das universidades brasileiras, que disputam em sua maioria, o primeiro estágio ou emprego em empresas classificadas como pequenas e médias empresas.

Na segunda parte, envolvendo a pequena empresa investigada e analisada por muitas óticas distintas (técnica, científica e acadêmica), percebeu-se que após as duas entrevistas realizadas e gravadas com o empreendedor, mesmo com formação na área, havia a necessidade/oportunidade de maior capacitação para a aplicação dos pontos teóricos levantados nas entrevistas. O empreendedor aceitou que fossem realizadas análises mais profundas sobre o negócios, com acesso a documentos, informações gerenciais, observação *in loco* de sua atuação como gestor e da movimentação de clientes no ambiente, em materiais públicos e privados de sua empresa. Assim como, a realização de futuros bate-papos e reuniões com ele ou colaboradores da empresa, em troca de um feedback de capacitação, por meio da geração de *insights* e de aconselhamentos pontuais.

O modelo gerencial praticado não era bem definido, o que deixava margem para confiar em intuições e instintos, que muitas vezes confrontavam com pontos teóricos descritos nos livros das referências básicas das disciplinas Gerenciamento Comercial e Marketing. Os pontos teóricos sensíveis, depois explorados como recortes teóricos nos “produtos” decorrentes dos projetos, nos quais os pesquisadores estiveram envolvidos, foram: o posicionamento de mercado e estratégia organizacional do restaurante; definições de plano de negócios e plano de marketing por parte do gestor; o ajuste do *market-fit*.

O gestor embora não tenha definido tecnicamente a sua estratégia, em teoria, segundo as orientações dos livros de Marketing, configurava-se como estratégia por diferenciação, por buscar entregar alto valor nos produtos, serviço e no layout do negócio (Peter; Churchill Jr., 2012; Kotler; Armstrong, 2014). E essa falta de enquadramento afetava o desenvolvimento de um plano de negócios e de um plano de marketing que fossem adequados ao restaurante. Além de deixar as ações mercadológicas sem embasamento, critérios, métricas e indicadores que auxiliassem a definir o quanto estavam sendo efetivas. Essas indicações começaram a ser trabalhadas e exploradas a partir da primeira sessão de consultoria empresarial. Empreendedores e gestores devem se preparar e se capacitar para desafio presentes e futuros, gerando as competências necessárias para serem bem-sucedidos e fazerem a devida leitura do ambiente no qual estão inseridos (Fernandes *et al.*, 2022; Queiroz *et al.*, 2022; Xavier *et al.*, 2012).



Fixou-se como estratégias de resolução da situação-problema elaborar e disponibilizar uma série de publicações acadêmicas e científicas, além de material instrucional, para melhorar a comunicação da instrução e capacitação profissional para estudantes de Administração da UFRRJ, do CEDERJ e de outras instituições de ensino superior com semelhante grau de desafio acadêmico, sobre a realidade da aplicação de estratégias e de decisões empreendedoras e gerenciais em micro e pequenas empresas. Esses conjuntos de iniciativas delinearam outras ações de extensão semelhantes do Programa de Extensão DEGECAR no entorno universitário, gerando um retroalimentação positiva para o próprio programa, com uma forma de aprendizagem organizacional. E serviu de protocolo de atuação para novas ações extensionistas e conversões em projetos de pesquisa na UFRRJ.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS, RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

A experiência de extensão vivenciada culminou com o desenvolvimento acadêmico dos participantes do projeto, gerando competências, aquisição de conhecimento, formação de pensamento crítico e compartilhamento de conteúdos. Essa iniciativa promoveu a autonomia intelectual, a participação social e o espírito colaborativo, sobretudo, dos alunos (Fortunato *et al.*, 2024; Kiefer *et al.*, 2025), mas também do coordenador do projeto e do gestor da pequena empresa estudada. A ação de extensão e os seus conformes produtos técnicos, tecnológicos, científicos e acadêmicos, gerados a partir dos esforços dos pesquisadores, buscaram unir os desafios intra e extra universidade. Com isso, atuaram na interação da universidade com a sociedade, ampliando a difusão de conhecimento, a capacitação, as oportunidades e os múltiplos interesses envolvidos, com a produção e geração de conhecimentos acadêmico e científico. Contudo, houve um eixo teórico que permeou a composição, elaboração e finalização de todos os “produtos” oriundos do conjunto integrado de esforços de extensão, de pesquisa e de ensino, a saber: grande área Ciências Sociais Aplicadas / área Administração e Negócios / disciplinas: gerenciamento comercial e marketing / recorte acadêmico: empreendedorismo; comportamento do consumidor; tipologia dos clientes; estratégias gerenciais; plano de marketing; plano de negócios; planejamento profissional / métodos: artigos científicos, artigos em magazine, estudos de caso, entrevistas gravadas e divulgadas para o público, casos de ensino, material técnico, material instrucional por meio de apostila e dinâmicas em sala de aula.

Em especial, o método ‘caso de ensino’, como produto acadêmico e científico gerado, se configura de grande relevância para apresentar uma história que comunica o envolvimento e a identificação dos participantes com o protagonista, que ao posicionar-se como representante de uma pequena empresa pode antecipar ou retratar realidades do seu cotidiano ou de seu círculo profissional.

Sobre os resultados, aprendizados e aproveitamento de oportunidades envolvendo essa iniciativa de extensão notou-se que parte dos alunos é receptiva aos convites e aos estímulos de extensão e de pesquisa científica, para uma formação mais plena, participativa e robusta, além do foco exclusivamente no ensino (Fortunato *et al.*, 2025b). A experiência de 20 anos do Grupo de Pesquisa GeCaPEP e de 8 anos do Programa de Extensão DEGECAR, oferecidos nos cursos de Administração da UFRRJ e do CEDERJ, confirmam essa premissa. Por isso, oportunidades de inclusão de alunos de graduação e de pós-graduação devem ser ofertadas periodicamente em novas turmas, não apenas nas universidades envolvidas, mas em outras instituições de ensino superior. Para esse projeto mostrou-se produtivo o levantamento e a verificação *in loco* de oportunidades de aproximação e de desenvolvimento de parcerias entre a sociedade e a universidade (Gouveia *et al.*, 2009). O entorno universitário, a comunidade



acadêmica da UFRRJ, entre os empreendedores da cidade de Seropédica, mostrou-se receptivo às iniciativas e projetos da universidade. Sendo assim, esse relato narra apenas uma das experiências com pequenos empreendedores da cidade de Seropédica, promovidas pelo Programa DEGECAR. E essa política poderá ser reproduzida por novos projetos de extensão em outras instituições de ensino superior brasileiras.

Devido à receptividade do estabelecimento contatado, as oportunidades de interação extrapolaram a iniciativa seminal de extensão, permitindo evoluir para a atuação em um novo projeto de pesquisa e a realização do primeiro evento NEPE - Seminário Virtual de Liderança & Gestão, a partir de seus resultados. Houve uma preocupação da construção de um relacionamento bidirecional entre os pesquisadores e o empreendedor (nesse caso e nos outros seguintes): o empreendedor permitiu que seu estabelecimento tivesse sido analisado de forma dinâmica, prática e documental; que entrevistas fossem geradas; que a análise de seu layout e de seus colaboradores fosse realizada; autorizou a veiculação de sua imagem organizacional e pessoal em mídias virtuais e para fins acadêmicos; e fossem elaborados trabalhos científicos e acadêmicos a partir dessa experiência. Por outro lado, ele recebeu um relatório com os pontos sensíveis estudados, no confronto entre o recorte teórico e a aplicação prática de princípios mercadológicos, sessões de consultoria empresarial, além de um certificado narrando essa relação bidirecional. Essas podem ser interessantes “moedas de troca” para iniciativas externas semelhantes na composição de outras propostas de extensão e pesquisa.

A transição entre os projetos de extensão e de pesquisa ocorreu de forma natural, a partir da concordância do empreendedor em se disponibilizar, assim como o seu estabelecimento, para novas coletas de dados e para novos encontros com os pesquisadores. E o interesse crescente e positivo dos supervisionados em seu desenvolvimento acadêmico e profissional permitiu uma relação acadêmica de longo prazo com o coordenador do projeto. Com o objetivo de gerar produtos “aplicáveis” ao ambiente acadêmico, o projeto de pesquisa estipulou que distintos “produtos” poderiam ser gerados dessa aproximação. E, com isso, puderam servir de materiais originais para a gestão de conhecimento em cursos de graduação e de pós-graduação, presenciais ou EaD. Até junho de 2025, os “produtos” gerados pelas ações conjuntas dos dois projetos de extensão e do projeto de pesquisa, descritos anteriormente, foram:

- **2 entrevistas gravadas com o gestor em formato de áudio:** com a disponibilização de uma delas em repositórios públicos para a capacitação de alunos de graduação e de pós-graduação, tais como as plataformas EduCAPES / MEC e Research Gate. Essa foi classificada como REA e material instrucional virtual para toda a comunidade acadêmica. A outra entrevista é utilizada em sala de aula, como material técnico e instrucional, para reforço de pontos específicos do conteúdo programático das disciplinas de Marketing e de Gerenciamento Comercial, como suporte em avaliações e em aulas assíncronas.
- **4 artigos em magazines:** em blogs ou revistas eletrônicas na Internet, como forma de popularizar partes pontuais e aplicadas de recortes teóricos que servirão para a melhor instrução e contextualização do *gap* de capacitação estrangeira nos livros das referências bibliográficas utilizadas nos cursos de Administração nacionais.
- **2 casos de ensino (1 em formato de método-caso e 1 em formato de caso de sucesso):** com metodologia de ensino de aprendizagem ativa para a solução de situações reais e de identificação dos participantes, para o treinamento e desenvolvimento de habilidades para resolver dilemas e problemas que os alunos

poderão ter no futuro, usados em sala de aula na graduação e na pós-graduação. Ambos foram publicados em periódicos científicos, um em uma revista A2 e outro em uma revista B2, classificados segundo estrato da Área 27 do Qualis/CAPES (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2025).

- **5 artigos científicos publicados em periódicos científicos:** elaborados a partir das análises e investigações mais profundas e recortes acadêmicos específicos ocorridas na empresa, já descritos anteriormente. Entre eles estão trabalhos aplicados, empíricos e teóricos, entre propostas de pesquisas. Os artigos foram publicados entre os anos de 2022 e 2024, em periódicos classificados como A2, A3, B1, B2 e B3, da Área 27 do Qualis/CAPES (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2022). Todos os trabalhos foram publicados com a coautoria dos alunos participantes do projeto de extensão.
- **8 artigos científicos em eventos científicos:** em 5 eventos nacionais distintos de Administração e de Engenharia de Produção, 4 direcionados para a graduação e 1 para a pós-graduação, entre os anos de 2021 e 2022. 6 artigos completos e 2 resumos expandidos. Todos os artigos foram apresentados pelos alunos supervisionados, como coautores dos trabalhos, gerando uma experiência de extensão que não tinham vivido anteriormente.
- **10 palestras, com 3 temas distintos, direcionadas à comunidade acadêmica:** formatadas e ministradas pelo professor supervisor do projeto, em sala de aula, em apresentações de experiências de extensão e nos eventos NEPE promovidos pelo Programa DEGECAR, com base nos achados dos estudos e investigações do projeto.
- **4 materiais instrucionais, como produção técnica ou bibliográfica:** tutorial de roteiro de entrevista com futuros gestores; aula gravada e disponibilizada aos alunos para atividade assíncrona e uma avaliação para as turmas das disciplinas que envolvem o gerenciamento comercial e o marketing na UFRRJ; e um minicase de provocação para a circulação de conhecimentos no formato de dinâmica, em sala de aula, para avaliar decisões empreendedoras e *fit* do negócio.
- **1 relatório de avaliação 360°:** sobre o projeto de pesquisa, no qual o empreendedor e os membros do projeto avaliaram todas as iniciativas e as experiências geradas ao longo da duração do projeto. A partir desse relatório, levando em consideração as apreensões do empreendedor e de suas entrevistas gravadas, o relatório de feedback foi elaborado para a empresa.
- **1 capítulo de livro:** em uma editora internacional, em língua inglesa, por um convite, após a apresentação de um dos artigos em evento científico.
- **2 Premiações nacionais:** 2 dos trabalhos apresentados em eventos científicos foram premiados e convidados por *fast track* para a publicação em periódicos científicos.
- **4 orientações científicas e 4 supervisões de extensão:** os 4 alunos participantes do projeto foram desenvolvidos de forma plena, de modo acadêmico e profissional, passando por iniciação científica e, alguns até mesmo por mais um ou dois projetos de extensão. 3 deles, após a formatura, passaram a disputar vagas de mestrado profissional. 1 já alcançou uma vaga e é mestrando, atualmente. Uma orientanda optou por realizar mais uma graduação, em Engenharia de Produção, influenciada



pela vivência no respectivo evento científico no qual apresentou o seu trabalho.

- **7 eventos NEPE:** foram realizadas 7 edições de evento semestral do tipo NEPE – Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão na UFRRJ, promovido pelo Programa DEGECAR, intitulado Seminário Virtual de Liderança & Gestão, interno da instituição, com público total de cerca de 400 participantes e recorde por edição de 94 participantes simultâneos. Com primeira edição em dezembro de 2021 e a mais recente em junho de 2021, de forma virtual, em um evento com ênfase na divulgação das experiências de extensão e de pesquisa das instituições de ensino superior associadas e na apresentação dos trabalhos executados no semestre de todos os projetos do Programa DEGECAR e do Grupo de Pesquisa GeCaPEP.

Sobre esse último “produto” especificado houve uma proposta de integração das iniciativas de extensão, de pesquisa e de ensino em um evento público direcionado para comunicar as propostas de valor do Programa DEGECAR para a comunidade acadêmica e demais interessados. Alunos dos cursos presencial e EaD de Administração, professores do curso, parceiros estratégicos de empresas ligadas ao programa de extensão e do grupo de pesquisas foram convidados. Assim como, os empresários do entorno universitário.

Um evento NEPE é uma relativamente nova iniciativa de tecnologia educacional estimulada pelo governo federal. Envolve uma ação (pontual ou periódica) de grupos ou laboratórios que discorram e produzam sobre temas específicos de interesse social, acadêmico e científico, de forma multidisciplinar e multidepartamental, instituído por um proponente que seja vinculado a um departamento da universidade e a um projeto de extensão (ou programa de extensão) e/ou projeto de pesquisa (ou grupo de pesquisa), por meio de grupos e laboratórios temáticos multidepartamentais e multidisciplinares. Na prática, ele é um encontro que reúna um Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão para o debate de experiências que tenham por objetivo o fomento e o compartilhamento de iniciativas de estímulo a novas oportunidades de circulação de conhecimento e reprodução de práticas que envolvam esses pilares universitários.

Sobre os resultados, aprendizados e aproveitamento de oportunidades envolvendo a empresa analisada, um certificado de reconhecimento/participação emoldurado foi oferecido ao empreendedor, classificando-o como “amigo da UFRRJ”; um relatório técnico foi disponibilizado ao empreendedor, além de oferta consultoria empresarial e de aconselhamento profissional gratuito por parte do professor universitário. Essa estratégia mostrou-se interessante e passou a ser utilizada, com alto grau de sucesso, com outros empreendedores locais, no estabelecimento de uma relação ganha-ganha.

O aprendizado com o trabalho desenvolvido poderá ajustar e potencializar novas ações de extensão do Programa DEGECAR. De fato, parte dessa vivência já foi definida como protocolo de atuação envolvendo novas empresas que estão cadastradas para novos projetos NEPE, com interesses múltiplos e alcances diversos para fins didáticos, acadêmicos e científicos. E encoraja-se o estreitamento de laços e a aproximação de novos pesquisadores com os autores do trabalho, para que sejam compartilhadas oportunidades e trocas nesse sentido.

Verificou-se, na prática, que a oferta de desenvolvimento acadêmico em sala de aula, para atividades extracurriculares não gera entusiasmo em todos os alunos. Apenas um número reduzido de alunos mostra-se motivado pela proposta, em um primeiro momento. Para essa experiência foram cerca de 10% dos alunos no ensino presencial e menos de 1% dos alunos da modalidade EaD. Desse total, alguns participam da palestra instrucional agendada no ensino



presencial e outros respondem os e-mails e as provocações iniciais, no EaD. Porém, cerca de 70% desses desistem após o primeiro contato; ou adiam a participação para o semestre seguinte; ou compartilham os seus relatos pessoais de muitos afazeres simultâneos, com suas jornadas duplas ou triplas de responsabilidades acadêmicas, profissionais ou familiares, justificando o desejo, mas não a possibilidade de participação. Todos os alunos participantes do projeto foram voluntários, assim como, o subcoordenador e o coordenador do projeto. Acredita-se que com a oferta de bolsas de fomento, possivelmente, o interesse na participação poderia ser ampliado, tanto por alunos (algumas desistências após o contato inicial foram justificadas por esse motivo), quanto por professores (alguns colegas de departamento disseram que se negam a participar de um projeto longo e complexo sem uma remuneração específica para isso). Contudo, para os alunos que participaram de todo o projeto, o nível de crescimento e de desenvolvimento acadêmico e profissional foram muito satisfatórios. As experiências vivenciadas, assim como, as suas comprovações curriculares, além dos resultados acadêmicos já mencionados, permitiram que dois deles mudassem de emprego para outro desejado e um fosse efetivado no estágio, fatos que os próprios alunos atrelam às suas passagens pelo projeto. O que comprava que estímulo e a motivação aos novos círculos do saber, ao desenvolvimento social e intelectual de um ambiente de aprendizagem, a abertura à experimentação geram mudanças de comportamento acadêmico e social dos discentes e retorno em empregabilidade.

Sobre o aprendizado com o trabalho desenvolvido em relação à empresa analisada, na percepção dos autores é de que as empresas contatadas são grandemente receptivas ao estreitamento de laços com universidade. Nota-se, contudo, que por falta de cultura, de tempo ou de iniciativa, as empresas esperam de forma passiva uma aproximação da universidade. A imagem e a presença no projeto de um coordenador de extensão ou de um pesquisador sênior geram maior confiança e credibilidade para que “as portas” sejam abertas, para a melhor comunicação entre o segundo setor e as universidades. Por isso, para a reprodução dessa iniciativa, é recomendado que o contato inicial seja formal, elaborado por meio do coordenador do projeto, mostrando os benefícios conjuntos dessa aproximação para a universidade, para os alunos, para a comunidade acadêmica e para a própria empresa. Também, que sejam explicitados os “produtos” possíveis a ser gerados por meio dessa aproximação, assim como, um calendário de atuação, quem pode ou deve ser contatado na empresa, qual grau de confidencialidade de cada conjunto de dados recolhidos, do impacto no contexto socioeconômico dessas iniciativas e cultural dessa relação conjunta entre todos os atores presentes no projeto.

Por isso, recomenda-se que outras iniciativas extensionistas e científicas possam seguir essa trilha metodológica, ou parte dela, para a integração de esforços de extensão, de ensino e de pesquisa, gerando oportunidades para que todos os atores envolvidos (alunos, professores, sociedade, empresas, instituições) possam coabitar e interagir no ambiente acadêmico.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. *et al.* Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013. <https://doi.org/10.35362/rie6111267>

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. How to Write a Good Teaching Case? Reflections on the Method. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 745-761, set./out., 2018. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>



AREND, R.; UNAL, A.; BILODEAU, R. Addressing the paradox in entrepreneurial education's impacts. **The International Journal of Management Education**, v. 23, n. 1, p. 101092, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101092>

CALVOSA, M. *et al.* A Contribuição de Pós-doutores Bolsistas CAPES no Conjunto da Produção Científica: o caso UFRRJ. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 27, n. 3, p. 446–469, 2023. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772022000300004>

CALVOSA, M. *et al.* Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, FGV, v. 20, n. 3, 2022.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CREPALDE SILVA, M. *et al.* O Conceito de Empreendedorismo Sustentável sugerido como Abordagem de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 8, n. 1, 2025.

DATA SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Painel de Empresas**. 2023.

DIAS, L. *et al.* Creative Organizational and Decision Processes from Artificial Generative Intelligence and Innovation Management. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 11, n. 1, p. 21444, 2025. <https://doi.org/10.18540/jcecv11i1iss1pp21444>

FERNANDES, A. *et al.* A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas. *In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, on-line, 2022.

FERNANDES, A. *et al.* **Relato Técnico sobre uma Experiência em Pequena Empresa**: decisões empreendedoras. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*, FEA/USP, 2022.

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2021.

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Ilhéus: Editus, 2001.

FORTUNATO, W. *et al.* Deu Match: Tecnologias e Desenvolvimento Acadêmico na Percepção de Estudantes de Administração da Modalidade EaD em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. e2492, 2025a. <https://doi.org/10.18264/eadf.v15i1.2492>

FORTUNATO, W. *et al.* Como atrair e motivar estudantes da modalidade EaD em projetos de extensão? **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 11, 2025b. <http://doi.org/10.53628/emrede.v11i.1101>

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. 2024. Comunidade SEBRAE. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/retrato-do-empreendedorismo-no-brasil-%E2%80%93-gem-20242025-2>. Acesso 18 Jun. 2025.



GOUVEIA, L. *et al.* **Hélice Tríplice no Brasil: A entrada da universidade nas parcerias público-privadas.** In: XII Semead-Seminários de Administração, FEA-USP, São Paulo, 2009.

KIEFER, J. *et al.* A Contribuição das Redes de Colaboração para o Desenvolvimento Acadêmico. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, p. 768-775, 2025. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17889>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing**. 15a ed. São Paulo: Editora Pearson, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15a ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

MEIWEN, S.; MING, J.; MENGYU, L. Education, technology and high-quality economic development. **International Review of Financial Analysis**, v. 102, p. 104143, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104143>

MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? **Journal of Business and Management - IOSR-JBM**, v. 25, n. 9, 2023. <https://doi.org/10.9790/487X-2509051124>

ORNELAS, M. *et al.* É Possível a Adoção da Liderança Transformacional na Gestão de Instituições de Ensino Superior? **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 8, n. 1, 2025.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market Fit e Decisões Empreendedoras em uma Cidade Desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração (FGV)**, v. 13, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* **Relato Técnico sobre uma Experiência de Extensão em PME's: definições acadêmicas, estratégias gerenciais e decisões empreendedoras.** In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2022.

PETER, P.; CHURCHILL, G., Jr. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3a ed. São José dos Campos: Saraiva, 2012.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Qualis Periódico**. 2025. Governo Federal do Brasil. Disponível em: www.sucupira.Capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf. Acesso: 2 jun. 2025.

RODRIGUEZ de JESUS, L. *et al.* Por que e Como Estimular a Mentalidade Empreendedora e a Criatividade em Estudantes Universitários? **Revista Destarte**, v. 13, n. 2, 2024.

SANTOS-REGO, M.; MELLA-NÚÑEZ, Í.; SOTELINO-LOSADA, A. Movilidad y TIC en aprendizaje-servicio: perspectivas para una sociedad global y tecnológica. **RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 23, n. 1, p. 67-84, 2020. <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.1.24180>

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios números. Estudo de Mercado**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 5 maio.2025.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Editora Bookman. 2008.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.** In: Encontro da ANPAD - XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.