UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

FÁBIO DANIEL VELHO

EMPRESÁRIO 60+: ESTRATÉGIAS DA UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CAXIAS DO SUL
2024

FÁBIO DANIEL VELHO

EMPRESÁRIO 60+: ESTRATÉGIAS DA UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado submetida à banca designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações

Orientador: Profa. Dra. Marlei Salete Mecca

CAXIAS DO SUL

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

V436e Velho, Fábio Daniel

Empresário 60+ [recurso eletrônico] : estratégias da utilização das tecnologias digitais na administração de empresas / Fábio Daniel Velho. – 2024.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Marlei Salete Mecca.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: https://repositorio.ucs.br

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. 3. Empresários. 4. Tecnologia digital. 5. Inclusão digital. 6. Envelhecimento. I. Mecca, Marlei Salete, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.25

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

FÁBIO DANIEL VELHO

EMPRESÁRIO 60+: ESTRATÉGIAS DA UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado submetida à banca designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações

Conceito Final .....

Aprovado em: 2 de dezembro de 2024

Banca Examinadora:

_____

Profa. Dra. Marlei Salete Mecca

Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____

Profa. Ana Isabel Lourenço Dias

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL

Instituto Politécnico de Lisboa – IPL

_____

Prof. Dr. Alex Eckert

Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e familiares, pelo amor, paciência, compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar saúde, guiar minhas escolhas e abençoar meus caminhos.

Trilhar o caminho do mestrado exigiu adaptações da rotina, foi necessário conhecer, esbarrar e superar diversos percalços da vida para seguir na busca por uma evolução pessoal, acadêmica e profissional.

É com imensa satisfação que agradeço à Profa. Dra. Marlei Salete Mecca, minha orientadora, por ter sido minha guia nesta jornada, por compreender e me apoiar na condução dos estudos que cercam esta dissertação.

Aos meus pais, minha eterna gratidão por serem minha base e inspiração, a fonte que orienta os meus princípios e valores. Agradeço aos colegas por tornarem este caminho mais leve e divertido, em especial a minha irmã Andreia Carla Velho Witt por me incentivar e caminhar junto nesta jornada, ao amigo e colega de mestrado Franco Marcelo Oliveira pela parceria e boas conversas.

Também sou grato ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul por proporcionar um ambiente de aprendizado enriquecedor. Em especial, agradeço aos professores Alex Eckert e Roberto Birch Gonçalves.

Agradeço à minha família, aos amigos e às meninas da Cafeteria Pão de Queijo, pessoas em quem pude confiar nos momentos mais importantes desta trajetória, que, com sabedoria e resiliência, mantiveram o apoio necessário para que eu alcançasse meus objetivos.

RESUMO

O empreendedorismo é considerado a atividade responsável por identificar oportunidades em cenários desafiadores, vislumbrar soluções criativas para problemas, com o intuito de criar resultados satisfatórios em processos, muitas vezes, arriscados. No contexto atual, a inclusão digital é importante para o sucesso de qualquer negócio, independentemente do tamanho ou do segmento de atuação. No entanto, empresários idosos podem enfrentar desafios adicionais para se manterem atualizados com as tecnologias digitais e obterem resultados eficientes. Com essa temática em evidência, a presente pesquisa tem o objetivo de apresentar as estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na administração de suas empresas. A pesquisa contribui para um campo ainda pouco explorado, amplia o entendimento sobre a capacidade de adaptação dos empresários idosos e a importância da inclusão digital para essa faixa etária. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e examinados através de análise de conteúdo. As entrevistas foram realizadas com dez empresários da Serra Gaúcha, com idade entre 63 e 79 anos, atuantes em diferentes ramos e segmentos. Através da análise das transcrições das entrevistas, expuseram relações entre o empreendedorismo, as tecnologias digitais e o envelhecimento. Os principais achados estão na estratégia de formação de equipe, na resiliência, na compreensão das limitações e nas qualidades pessoais. O estudo apresenta a relevância da experiência para cargos de tomada de decisão, sendo as tecnologias digitais importantes aliadas para o alcance de informações as quais, quando associadas a anos de experiência, tendem a apresentar melhores resultados. O acompanhamento dos avanços tecnológicos auxilia os idosos tanto no âmbito social quanto no profissional, encurta distâncias, promove a manutenção do envelhecimento ativo e melhora a qualidade de vida.

Palavras-chave: Empresário; Estratégia; Idoso; Tecnologias Digitais.

ABSTRACT

Entrepreneurship is considered the activity responsible for identifying opportunities in challenging scenarios, envisioning creative solutions to problems in order to create satisfactory results in often risky processes. In the current context, digital inclusion is important for the success of any business, regardless of size or segment. However, older entrepreneurs may face additional challenges in keeping up with digital technologies and obtaining efficient results. With this theme in mind, this research aims to present strategies related to the use of digital technologies by entrepreneurs 60+ in business administration. The research contributes to a field that is still little explored, broadens the understanding of the adaptability of elderly entrepreneurs, and the importance of digital inclusion for this age group. To this end, a qualitative, descriptive, and exploratory study was conducted. To this end, a qualitative research of a descriptive and exploratory nature was conducted. Data were collected through semi-structured interviews and examined through content analysis. The interviews were conducted with ten entrepreneurs from the Serra Gaucha region, aged between 63 and 79, working in different sectors and segments. Through the analysis of the interview transcripts, relationships between entrepreneurship, digital technologies and aging were exposed. The main findings are in the team building strategy, the resilience, the understanding of limitations and personal qualities. The study presents the relevance of experience for decision-making positions, with digital technologies being important allies in obtaining information which, when associated with years of experience, tend to present better results. Monitoring technological advances helps the elderly both socially and professionally, shortens distances, promotes the maintenance of active aging and improves quality of life.

Keywords: Entrepreneur; Strategy; Elderly; Digital Technologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de pessoas com negócio no Brasil entre 2001 a 2011, por faixa etária 33
Figura 2 - Evolução (em%) de empreendedorismos segundo o estágio de empreendimento (inicial, estabelecido e total) – Brasil – 2002:2019 35
Figura 3 - Taxas específicas (em%) e estimativas do empreendedorismo no Brasil - 2019 35
Figura 4 - Proporção de Sucesso de Empreendedor por Idade nos Estados Unidos 36
Figura 5 – Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo 38
Figura 6 – Brasil por grupos etários específicos 1980/2022 39
Figura 7 - Proporção mundial dos empreendedores que esperam usar mais tecnologias digitais 42
Figura 8 - Pessoas que utilizam a internet no Brasil, por grupos de idade..... 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos relacionados a idosos 17
Quadro 2 - Termos relacionados a empresário..... 17
Quadro 3 - Termos utilizados nas pesquisas nas bases de dados. 18
Quadro 4 – Resultados da Lei de Bradford 19
Quadro 5 – Resultados da Lei de Lotka 21
Quadro 6 – Resultados da Lei de Zipf..... 10
Quadro 7 – Roteiro para as entrevistas a partir do referencial teórico 50
Quadro 8 – Perfil dos entrevistados 53
Quadro 9 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte 54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Afeam	Agência de Fomento do Estado do Amazonas
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização da Nações Unidas
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TDs	Tecnologias Digitais
UCS	Universidade de Caxias do Sul
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
NDLTD	*Networked Digital Library of Theses and Dissertations*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA 14
1.2 OBJETIVOS 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos Específicos 16
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO 16
1.4 ADERÊNCIA DO ESTUDO À LINHA DE PESQUISA 27

2 REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1 EMPRESÁRIO, EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO 29
2.2 EMPRESÁRIO 60+ 32
2.3 ENVELHECIMENTO 37
2.4 TECNOLOGIAS DIGITAIS 41
2.5 ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS 44

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 46
3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRAGEM 48
3.3 COLETA DE DADOS 49
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS 51

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA 53
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 53
4.2 TRANSCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS 54
4.2.1 Idade dos empresários entrevistados 55
4.2.2 Formação acadêmica 55
4.2.3 Experiência profissional e o que os levou a empreender 56
4.2.4 Atuação na empresa 57
4.2.5 Primeiros recursos de tecnologias digitais adotados pela empresa 58
4.2.6 Familiaridade com as tecnologias digitais 59
4.2.7 Capacitação nas tecnologias digitais 60
4.2.8 Inserção das tecnologias digitais no desenvolvimento das funções de gestão. .. 60

4.2.9 Tecnologias digitais no dia a dia 61
4.2.10 Interferência das tecnologias digitais no desenvolvimento da gestão 63
4.3 COMPILAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 64
4.3.1 Trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+ 64
4.3.2 Atuação dos empresários 60+ em suas empresas 68
4.3.3 As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+ 69

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 73
5.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS 73
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS 74
5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS 75

REFERÊNCIAS 77

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 84

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 86

1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais tem transformado todos os aspectos da vida contemporânea, trazendo mudanças significativas na forma de trabalho, de comunicação e de viver. Desde a Revolução Industrial, o ritmo da inovação tecnológica segue exponencial, criando novas oportunidades e desafios. A evolução constante desses recursos possibilita aumentar a produtividade e tornar seu uso cada vez mais presente nas principais tarefas do dia a dia (Oliveira *et al*., 2015).

O aprendizado das tecnologias digitais pode ser desafiador para pessoas com mais de 60 anos (60+), visto que essa geração não é nativa digital, eles nasceram antes da criação das tecnologias digitais e precisaram adaptar suas rotinas a um novo modo de viver. É preciso resiliência e adaptação de hábitos antigos. É comum que os idosos enfrentem dificuldades para se adaptarem às novas tecnologias, o que pode ser um obstáculo para a produtividade nas diversas atividades que se tornaram digitais no decorrer da vida (Machado *et al.*, 2019).

Não se pode dizer que a pessoa idosa não irá apreender, mas que provavelmente ela precisará de mais tempo para executar as mesmas aprendizagens das pessoas mais jovens, seja por familiaridade, compreensão, limitação física ou algum tipo de bloqueio que possa ter ocorrido em algum momento da vida (Neri, 2014; Doll; Machado; Cachioni, 2016).

A qualidade de vida está muito relacionada à vida produtiva, vinculada aos desafios que o crescimento pessoal e profissional proporcionam para a sociedade. O engajamento em uma atividade produtiva, na maior parte das vezes, gera estímulos, conduz rotinas e aumenta a socialização (Ferreira, 2017). O crescimento profissional muitas vezes direciona para o empreendedorismo, seja no início da carreira, ao observar uma oportunidade, na continuação de um negócio familiar, ou quando a pessoa se aproxima de se desvincular da atividade laboral e percebe que não será possível se desligar completamente do trabalho, buscando uma alternativa de renda extra após sua aposentadoria (Ferriss, 2007).

Nesse sentido, segundo Hudson e Goodwin (2014), os idosos tendem a desenvolver atividades empreendedoras que ocorrem por dois fatores de comportamento: por oportunidade, em que há mais tranquilidade, vivência, realização de um sonho; e por necessidade de complementar a renda familiar ou até mesmo como fonte principal de renda.

O envelhecimento da população tem causado mudanças significativas para a força de trabalho, incluindo o aumento do número de empreendedores idosos. Isso tem sido uma alternativa de trabalho que pode proporcionar uma vida mais ativa e satisfatória, beneficiando o bem-estar e a perspectiva de acontecimentos positivos ao longo da vida. Os idosos têm muitos

anos de experiência e conhecimento acumulado, o que os torna valiosos empreendedores (Costa; Mesquita; Rocha, 2017).

Os empresários 60+ apresentam características únicas, trazem experiências de vida oriundas de muita vivência, trajetórias impares que aguçam a curiosidade e podem encurtar caminhos difíceis para o sucesso e/ ou orientar caminhos que não levem ao fracasso. O advento das tecnologias digitais na rotina desses empresários traz indagações pertinentes, questões que instigam a presente pesquisa a compreender como foram as adaptações nesse percurso, em qual momento foi mais difícil de se adaptar, quais foram os principais desafios enfrentados na rotina do empreendimento e como está sendo o acolhimento no ambiente de trabalho, com sócios, funcionários e equipe de trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O envelhecimento da população aponta, para as autoridades e a sociedade de modo geral, que haverá cada vez mais a necessidade de planejar a vida produtiva e de ampliar o tempo na atividade laboral, apresentando mudanças no mercado de trabalho e nos sistemas de aposentadoria. Os caminhos demonstrados pelos órgãos públicos desenham a necessidade de adaptar os sistemas de saúde, de seguridade social e as políticas públicas para atender as novas demandas e necessidades dos idosos (United Nations, 2023).

A proporção de idosos na população mundial apresenta um constante crescimento, muito relacionado ao avanço da medicina, a melhorias nas condições de vida e à redução da taxa de natalidade. Segundo os dados do *World Social Report* (United Nations, 2023), em 1950 a população idosa representava aproximadamente 5% da população mundial. Já em 2021, cerca de 10%, sendo aproximadamente 721 milhões de pessoas com 65 anos ou mais e, até 2050, estima-se que chegará próximo a 17% da população mundial, cerca de 1,6 bilhão de idosos. Esse crescimento da população idosa apresenta diversos desafios e oportunidades.

No Brasil, é considerada idosa a pessoa com idade igual ou superior a 60 anos (Brasil, 2022). Essa classificação etária é acompanhada pela maioria dos países em desenvolvimento. Entretanto, em países desenvolvidos, a classificação de idoso é para pessoas com 65 anos ou mais. Japão, Alemanha e Itália têm as maiores proporções de idosos hoje, e a projeção para 2050 é que aproximadamente 80% dos idosos do mundo estejam nos países desenvolvidos (ILC BR, 2015).

O envelhecimento bem-sucedido é resultado da combinação de diversos fatores, que variam de pessoa para pessoa. Cada indivíduo tem características únicas, facilidades e

dificuldades distintas que contribuem para a sua construção como pessoa idosa. A participação em atividades comunitárias e familiares, bem como o envolvimento de pares e amigos também é importante para a vida em sociedade, visto que a troca e a difusão do conhecimento através de conversas pode ser um excelente ponto inicial para a valorização das experiências (Punyakaew, 2022). O que o idoso fez ontem reflete muito em como ele estará hoje e rotineiramente as tarefas da vida diária somadas dia após dia é que farão ele ter facilidades ou dificuldades em executar algum tipo de tarefa. Dessa forma, acredita-se que quanto mais experiência se acumula, melhor estará preparado para enfrentar os desafios pessoais e profissionais (Maâlaoui, 2019).

O desenvolvimento, a expansão e a perpetuação das empresas são almejados por inúmeros empreendedores. Para tal, devem ser considerados diversos fatores, dentre eles encontram-se a gestão da organização, as questões econômicas e de mercado nacional e internacional, dentre outros. O relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é um programa de pesquisa de abrangência mundial que apresenta a avaliação anual do nível nacional de atividade empreendedora e que serve de subsídio para as organizações, o governo e as entidades empresariais. Conforme a pesquisa, em duas décadas de realização no Brasil, os dados mostram que 2019 foi um ano de resultados extremamente positivos para o universo do empreendedorismo, em que o Brasil atingiu a sua 2ª maior Taxa de Empreendedorismo Total. Isso significa dizer que 38,7% da população adulta estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora (GEM, 2019).

O empresário/empreendedor é importante para o desenvolvimento de seu país. É o profissional que se arrisca a sair da zona de conforto em busca do novo, procurando uma oportunidade que se encaixe com seu perfil, ou, em muitas vezes, aproveitando habilidades adquiridas com experiências passadas ou atuais, na tentativa de aproveitar uma demanda que o mercado proporcionou (Schumpeter, 1997; Degen, 2005). A sua atividade poderá melhorar os recursos disponíveis e proporcionar o bem-estar da população. Pode-se definir, ainda, que a riqueza de uma nação é medida pela sua capacidade de produzir.

As tarefas que compõem a rotina de um empresário requerem muitas habilidades, exigem dedicação, experiência e persistência para poder alcançar os melhores resultados possíveis no desenvolvimento frente a uma organização. A inclusão digital é muito recomendada para os idosos que desejam se manter frente a administração de um negócio. A utilização das tecnologias digitais é considerada um processo ativo que ocorre no cotidiano das atividades administrativas e empresariais. A ampliação constante de novos equipamentos e sistemas exige que os idosos estejam atualizados e capacitados para utilizar essas ferramentas,

permitindo um melhor desenvolvimento pessoal e profissional (Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al.,* 2021).

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: quais as estratégias relacionadas às tecnologias digitais utilizadas pelos empresários 60+ na administração de empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em apresentar as estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na administração de suas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos do trabalho foram definidos:

a) Apresentar a atuação empresarial de empresários 60+;
b) Descrever o uso das tecnologias digitais por empresários/empreendedores 60+;
c) Analisar a relação da atuação dos empresários 60+ nas atividades de gestão e o uso das tecnologias digitais.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Mediante o contexto exposto e para verificar a relevância do tema desta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliométrica. De acordo com Araújo (2006), a bibliometria utiliza métodos quantitativos de análise e cruzamento de informações por base em documentações já publicadas, podendo originar *insights* sobre tendências de pesquisa. A bibliometria busca avaliar a produção, a distribuição e o impacto da pesquisa dentro de um determinado campo do conhecimento ou em uma área específica (Pimenta *et al.,* 2017).

A pesquisa bibliométrica foi realizada nas principais bases de dados buscando identificar o maior número possível de combinações de termos relacionados a envelhecimento, tecnologia digital e empresário. A fim de localizar os principais estudos e as lacunas de pesquisa, foram realizadas buscas nas bases de dados on-line Scopus e Web of Science. De acordo com Kraus, Breier e Dasí-Rodríguez (2020), essas bases são consideradas as fontes de

dados mais valiosas. A fim de complementar a pesquisa, foram replicadas as buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), porém não se obtiveram resultados que implicassem em uma análise.

As buscas foram guiadas pelas três leis da bibliometria: a Lei de Lotka (1926), que delimita sobre a produção de periódicos por autor; a Lei de Zipf, que compreende a frequência das palavras; e a Lei de Bradford (1949), que aborda sobre a produtividade de periódicos (Guedes; Borschiver, 2013).

Para alcançar melhor eficiência nas buscas nas bases de dados citadas, foi necessária a tradução das expressões para o inglês. Para o termo tecnologias digitais foi utilizada a tradução pura "*digital technology*", porém, para as palavras-chave idoso e empresário, devido à complexidade de tradução respeitando os sinônimos e as expressões mais adequadas de cada região ou cultura, foram utilizadas algumas combinações para abranger o maior número possível de estudos relacionados ao tema. Essas foram separadas em dois grupos: o primeiro com os termos e as expressões mais utilizadas para se referir a idosos, conforme Quadro 1; e o segundo grupo com palavras-chave que remetem à função de empresário, conforme Quadro 2.

Quadro 1 - Termos relacionados a idosos

Inglês	Português
Aging	Envelhecimento
Sênior Citizen	Idoso
Elderly	Idosa
Elder	Velho (Ancião)
60+	60+
Baby boomers	Explosão de Bebês
Silver Generation	Geração de Prata
Silver Hair	Cabelo prateado
Early 60s	Início dos anos 60

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 2 - Termos relacionados a empresário

Inglês	Português
Entrepreneur	Empresário / Empreendedor
Businessperson	Empresário "pessoa de negócio"

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As pesquisas foram realizadas em junho de 2024 e incluíram os campos de título, resumo e palavras-chave. Inicialmente, não foram utilizados filtros adicionais para restringir as

buscas, os termos compostos foram colocados entre aspas e com a ajuda do operador asterisco (*) para garantir que as variações nas terminações do termo não fossem desconsideradas, a fim de localizar o máximo possível de artigos que abrangem exclusivamente os termos do estudo. As buscas utilizaram o operador booleano "*and*" para centralizar a pesquisa nos três termos: empresário, idoso e tecnologias digitais. As combinações de busca utilizadas estão detalhadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Termos utilizados nas pesquisas nas bases de dados.

Combinações	Termos para pesquisa
1	"Empresário*" e "Idoso*" e "Tecnologias Digitais*"
2	*"Businessperson*" and "Aging*" and "Digital Technology*"*
3	*"Businessperson*" and "Senior Citizen*" and "Digital Technology*"*
4	*"Businessperson*" and "Elderly*" and "Digital Technology*"*
5	*"Businessperson*" and "Elder*" and "Digital Technology*"*
6	*"Businessperson*" and "60+*" and "Digital Technology*"*
7	*"Businessperson*" and "Baby Boomers*" and "Digital Technology*"*
8	*"Businessperson*" and "Silver Generation*" and "Digital Technology*"*
9	*"Businessperson*" and "Silver Hair*" and "Digital Technology*"*
10	*"Businessperson*" and "early 60s*" and "Digital Technology*"*
11	"Empreendedor*" e "Idoso*" e "Tecnologias Digitais*"
12	*"Entrepreneur*" and "Aging*" and "Digital Technology*"*
13	*"Entrepreneur*" and "Senior Citizen*" and "Digital Technology*"*
14	*"Entrepreneur*" and "Elderly*" and "Digital Technology*"*
15	*"Entrepreneur*" and "Elder*" and "Digital Technology*"*
16	*"Entrepreneur*" and "60+*" and "Digital Technology*"*
17	*"Entrepreneur*" and "Baby Boomers*" and "Digital Technology*"*
18	*"Entrepreneur*" and "Silver Generation*" and "Digital Technology*"*
19	*"Entrepreneur*" and "Silver hair*" and "Digital Technology*"*
20	*"Entrepreneur*" and "early 60s*" and "Digital Technology*"*

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O resultado encontrado nas buscas, com as combinações de termos citadas no Quadro 3, foi de nove artigos e um documento de conferência, totalizando dez achados, oito deles disponíveis para leitura e dois deles bloqueados. Apesar das diversas tentativas do autor, mesmo em dias alternados, o resultado apresentou os mesmos valores. As combinações de termos que obtiveram resultados significativos nessas buscas foram: a combinação 12 *"Entrepreneur*" and "Aging*" and "Digital Technology*",* com 2 artigos, a combinação 14 *"Entrepreneur*"*

and "Elderly" and "Digital Technology*", com 7 artigos*, a combinação 16 *"Entrepreneur*" and "60+*" and "Digital Technology*"* com 1 artigo e a combinação 17 *"Entrepreneur*" and "Baby Boomers*" and "Digital Technology*",* com um artigo, listados no Quadro 3.

Com objetivo de identificar os periódicos que obtiveram melhores resultados com os termos pesquisados, a presente pesquisa realizou a medição da produtividade científica baseada em revistas, autores e ou referência de palavras, apontando para as publicações que mais se repetem e fazendo o cruzamento das informações (Pimenta *et al.*, 2017). Utilizou-se a Lei de Bradford, como demonstram os dados apresentados no Quadro 4.

A combinação de termos "*entrepreneur" and "elderly" and "digital technology*" foi a que obteve o maior número de resultados: 7 artigos diferentes somando as duas bases de dados, Scopus e Web of Science. Na Scopus, foram localizados cinco artigos, e na Web of Science quatro artigos. Porém, houve dois artigos que foram encontrados em ambas as bases, deste modo, a soma total com esses termos ficou em sete. Utilizando os termos *"entrepreneur" and "aging" and "digital technology*"* foram localizados dois artigos, sendo um na Scopus e o outro na Web of Science. Com a utilização dos termos *"entrepreneur" and "60+" and "digital technology"* foi localizado um artigo em ambas as bases de dados. A combinação de termos *"entrepreneur" and "baby boomers" and "digital technology"* localizou um artigo na Scopus. As demais combinações de termos não obtiveram achados.

Quadro 4 – Resultados da Lei de Bradford

(continua)

Termos	Título	Periódico	Scopus	Web of Science
"Entrepreneur" and "Aging*" and "Digital Technology*"*	*Older Consumers, Digital Marketing, and Public Policy: A Review and Research Agenda*	*Journal of Public Policy & Marketing*	-	X
	The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal	*Italian Review of Agricultural Economics*	X	-
"Entrepreneur" and "Elderly*" and "Digital Technology*"*	*The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal*	*Italian Review of Agricultural Economics*	X	-
	Ambient Assisted Living: Identifying New Challenges and Needs for Digital Technologies and Service Innovation	*Yearbook of Medical Informatics*	X	-
	5th International Conference on Software, Knowledge Information, Industrial Management and Applications	*Conference Review - SKIMA 2011*	X	-

(conclusão)

"Entrepreneur" and "Elderly*" and "Digital Technology*"*	*The Effect of Dependency Burden on Household Entrepreneurial Exit Behavior: Empirical Evidence from Chinese Households*	*Sustainability (Switzerland)*	X	X
	Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: An Exploration of Four Disruptive Industries	*International Journal of Innovation and Technology Management*	X	X
	Social Determinants of Digital Exclusion in an Ageing Society. The Case of Poland	*Entrepreneurship and Sustainability Issues*		X
	Digital Elderly Care for Sustainability	*2018 International Conference on Electrical, Control, Automation and Robotics (ECAR 2018)*		X
"Entrepreneur" and "60+*" and "Digital Technology*"*	*High-Quality Growth in Rural China: Systems-Based Analysis of Digital Entrepreneurial Ecosystems*	*Journal of Organizational and End User Computing*	X	X
"Entrepreneur" and "Baby Boomers*" and "Digital Technology*"*	*The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation*	*International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*	X	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A Lei de Bradford é utilizada para verificar a produtividade dos periódicos e, conforme apresentado no Quadro 4, as buscas nas principais bases de dados com os termos escolhidos resultou em periódicos que publicaram apenas um artigo relacionado ao tema da presente pesquisa.

O Quadro 5 apresenta os artigos encontrados e os respectivos autores analisando-se pela Lei de Lotka, que tem por objetivo medir a produtividade científica dos autores. Nesse contexto, não foi possível identificar autores que participaram de mais de um artigo. Percebeu-se também que nenhum dos autores encontrados relacionou estudos ou realizou pesquisas similares ao objetivo geral desta dissertação em outros artigos.

Quadro 5 – Resultados da Lei de Lotka

Ano	Título	Autores	Citações Scopus	Citações Web of Science
2024	*The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation*	Ochinanwata, C.; Igwe, P.A.; Radicic, D.	1	-
2023	*The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal*	Licciardo, F.; Tarangioli, S.; Gargano, G.; Tomassini, S.; Zanetti, B.	0	-
2023	*High-Quality Growth in Rural China: Systems-Based Analysis of Digital Entrepreneurial Ecosystems*	Liu, X.; Qi, C.; Liu, Y.; Xia, Y.; Wu, H.	1	1
2022	*The Effect of Dependency Burden on Household Entrepreneurial Exit Behavior: Empirical Evidence from Chinese Households*	Wang, Jie; Cai, Zhijian	2	2
2022	*Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: An Exploration of Four Disruptive Industries*	Bzhalava, L.; Hassan, S.S.; Kaivo-Oja, J.; Köping Olsson, B.; Imran, J.	5	3
2021	*Ambient Assisted Living: Identifying New Challenges and Needs for Digital Technologies and Service Innovation*	Vimarlund, V.; Borycki, E.M.; Kushniruk, A.W.; Avenberg, K.	18	-
2021	*Social Determinants of Digital Exclusion in an Ageing Society. The Case of Poland*	Adamczyk, M.; Betlej, A.	-	6
2019	*Older Consumers, Digital Marketing, and Public Policy: A Review and Research Agenda*	Nunan, D.; Di Domenico, M.	-	51
2018	*Digital Elderly Care for Sustainability*	Wong, NCY; Wong, KWK; Yuen, ASW; Sou, G	-	4
2011	*SKIMA 2011 - 5th International Conference on Software, Knowledge Information, Industrial Management and Applications*	*SKIMA 2011 - 5th International Conference on Software, Knowledge Information, Industrial Management and Applications*	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com o objetivo de verificar a frequência das palavras, utilizou-se a lei da bibliometria Zipf, conforme o Quadro 6. Nessa análise de dados, destacaram-se as palavras: *entrepreneur,* que se repetiu em seis artigos, *digital technology,* repetida em sete resultados, *aging,* em quatro e *elderly,* sendo repetida em cinco artigos. Apesar de se repetirem nas buscas, não foi possível localizar artigos que compusessem a junção das três principais palavras de forma satisfatória, que abordassem o tema da presente pesquisa e que, de alguma forma, expressassem similaridade com o objetivo geral.

Quadro 6 – Resultados da Lei de Zipf

Título	*Entrepreneur / Entrepreneurs*	*Business person*	*Digital Technology*	*Aging*	*Elderly*	*60+*	*Baby Boomers*	*Sênior Citizen*	*Elder*	*Silver Generation*	*Silver Hair*	*Early 60s*
The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation	38	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0
The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal	14	0	0	5	6	0	0	0	0	0	0	0
High-Quality Growth in Rural China: Systems-Based Analysis of Digital Entrepreneurial Ecosystems	42	0	13	1	0	0	0	0	0	0	0	0
The Effect of Dependency Burden on Household Entrepreneurial Exit Behavior: Empirical Evidence from Chinese Households	4	0	31	36	24	13	0	0	0	0	0	0
Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: an Exploration of Four Disruptive Industries	3	0	16	0	4	0	0	0	3	0	0	0
Ambient Assisted Living: Identifying New Challenges and Needs for Digital Technologies and Service Innovation	4	0	8	0	17	0	0	0	0	0	0	0
Social Determinants of Digital Exclusion in an Ageing Society. The Case of Poland	0	0	2	0	20	1	0	1	0	0	0	0
Older Consumers, Digital Marketing, and Public Policy: A Review and Research Agenda	0	0	27	55	4	0	6	0	0	0	0	0
Digital Elderly Care for Sustainability	Não Disponível											
SKIMA 2011 - 5th International Conference on Software, Knowledge Information, Industrial Management and Applications	Não Disponível											

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

Com o objetivo de identificar o enfoque dos artigos encontrados nas buscas das bases de dados Scopus e Web of Science, foi realizada a leitura dos artigos e elaborado um breve resumo dos estudos. O primeiro achado a ser analisado, *The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation* (Ochinanwata; Igwe; Radicic, 2024), publicado pela revista *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research,* foi localizado através da base de dados Scopus utilizando os termos: *"entrepreneur", "baby boomers"* e *"digital technology".* O artigo investiga como instituições influenciam o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo de plataformas digitais (DP) em uma economia em desenvolvimento. Utilizando uma abordagem qualitativa exploratória com entrevistas de 33 executivos de negócios de DP, revela que elementos institucionais subdesenvolvidos ou fracos aumentam os custos de negócios. Desafios incluem a obtenção de uma força de trabalho honesta, falta de políticas eficazes, regulação fraca, múltipla tributação e competição estrangeira. Além disso, a diversidade cultural e a baixa alfabetização digital entre gerações dificultam a segmentação de clientes. Apesar dessas barreiras, os autores descrevem que existem oportunidades para o setor de plataformas digitais prosperar na Nigéria. Esse estudo, apesar de abordar empreendorismo, não menciona idosos, dessa forma sua contribuição é limitada para a pesquisa em estudo.

O artigo *The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal* (Licciardo *et al*., 2024) foi resultado da busca na base de dados Scopus com os termos: "*entrepreneur*", "*aging*" e "*digital technology*", e também: *"entrepreneur" and "elderly" and "digital technology"*. Apresenta uma pesquisa que aborda o envelhecimento da força de trabalho no setor agrícola e destaca a importância de se incentivar o empreendedorismo jovem para promover a continuidade, a inovação e a sustentabilidade. A agricultura enfrenta desafios como eficiência, resiliência, digitalização e práticas sustentáveis, necessitando de novos talentos. O estudo analisa a distribuição etária dos gestores de fazendas e traz nos resultados uma intrigante mudança geracional com jovens agricultores bem-educados que adotam tecnologias digitais e práticas sustentáveis, mas que ainda enfrentam dificuldades para se firmar no setor. Porém, esse estudo não relaciona a interação com as tecnologias digitais, não demonstrando relevância para esta pesquisa.

Encontrado nas duas bases de dados utilizadas para esta bibliometria com os termos: *"entrepreneur", "*60+*"* e *"digital technology",* o artigo *High-Quality Growth in Rural China: Systems-Based Analysis of Digital Entrepreneurial Ecosystems* (Liu *et al.*, 2023) traz a importância da inovação digital na condução da transformação social e no desenvolvimento de áreas rurais desfavorecidas através de ecossistemas de empreendedorismo digital. Por meio de

uma análise de 60 condados na China, o estudo identificou três caminhos para alta produtividade em modelos: liderados por investimentos governamentais, colaborativos entre governo e capital social, e centrados em talentos digitais. Também aponta para um caminho não eficaz. De modo geral, oferece *insights* para pesquisadores e profissionais sobre as implicações da inovação digital em ecossistemas de empreendedorismo rural. Apesar do estudo abranger tecnologias digitais e empreendedorismo, ele não infere pessoas 60+ como escopo da pesquisa.

O artigo encontrado na base de dados Scopus, *The Effect of Dependency Burden on Household Entrepreneurial Exit Behavior: Empirical Evidence from Chinese Households* (Wang; Cai, 2022), foi publicado no periódico internacional *Sustainability*, e traz um estudo com base no painel familiar da China, relacionando o aumento da perspectiva de vida e o aumento da saída do empreendedorismo doméstico, mostrando que pode estar relacionado à cultura chinesa da necessidade de cuidar dos idosos que se tornam dependentes após uma certa idade e que os idosos não podem ficar sem um cuidador. Em outras palavras, explora a relação entre a carga de dependência e o comportamento de saída do empreendedorismo doméstico sob a perspectiva das características dos lares empreendedores. O artigo também traz como o uso das tecnologias digitais podem auxiliar os membros familiares a trabalhar remotamente ou com alguma atividade conectada à internet e manter as atividades domésticas. Apesar de abranger as principais palavras-chave da presente dissertação, não se relaciona a empresários ou empreendedores na atribuição de suas funções na gestão e a relação com as tecnologias digitais.

Publicado em 2022 pela revista *International Journal of Innovation and Technology Management*, o artigo *Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: An Exploration of Four Disruptive Industries* (Bzhalava *et al.*, 2022) foi localizado nas bases de dados Scopus e Web of Science. Os termos utilizados para a busca foram: *"entrepreneur", "elderly"* e *"digital technology*". A publicação tem o objetivo identificar tendências digitais globais em todos os setores e mapear áreas de negócios emergentes por meio de análise conjunta, analisando *startups* voltadas à indústria e a tecnologias, nos setores de educação, finanças, saúde e manufatura. O estudo traz que gamificação e personalização estão emergindo na educação, e que as tecnologias digitais abrangem transações financeiras, seguros e gestão de ativos nas finanças. Também aponta os impactos positivos dos diagnósticos de saúde para idosos, e que a automação e manufatura inteligente são foco na manufatura. O estudo discute as implicações para o planejamento estratégico e gestão e não abrange o objetivo da presente dissertação, assim, sua contribuição é limitada para a pesquisa em estudo.

O artigo encontrado na base de dados Scopus, *Ambient Assisted Living: Identifying New Challenges and Needs for Digital Technologies and Service Innovation* (Vimarlund *et al.,*

2021), foi publicado no anuário de informática médica *IMIA Yearbook of Medical Informatics*. Traz como objetivo principal a inclusão dos serviços de saúde no ambiente digital e virtual, e aborda a necessidade do desenvolvimento de novas tecnologias digitais mais inclusivas, que facilitem ou sejam desenvolvidas pensando nas dificuldades dos idosos em interagir com as tecnologias digitais. O estudo não aborda o empresário e ou o empreendedor, não se relacionando ao objetivo geral da presente dissertação e, portanto, sua contribuição é limitada.

O artigo *Social Determinants of Digital Exclusion in an Ageing Society. The Case of Poland* (Adamczyk; Betlej, 2021), localizado através da base de dados Web of Science, com os termos: *"entrepreneur", "elderly"* e *"digital technology",* analisa os determinantes sociais da exclusão digital em uma sociedade envelhecida, usando a Polônia como exemplo. Com o envelhecimento populacional como uma tendência global, a participação atuante em ambientes tecnológicos requer competências específicas. A exclusão digital é influenciada tanto por fatores exógenos, como barreiras ao uso da internet e falta de acesso a tecnologias, quanto por fatores endógenos, como a motivação dos idosos para adquirir novas habilidades. O estudo foi baseado em dados de 2015 a 2019, e apresenta um modelo multifatorial da exclusão digital, abordando aspectos como economia, política da informação, democracia eletrônica e qualidade de vida. As previsões se estendem até 2060, destacando novas categorias de divisões sociais em sociedades tecnologicamente avançadas. Mesmo o artigo trazendo o aspecto da utilização das tecnologias digitais por pessoas 60+, ele não relaciona o empresário/empreendedor, contribuindo de forma reduzida para esta pesquisa.

O artigo *Older Consumers, Digital Marketing, and Public Policy: A Review and Research Agenda* (Nunan; Di Domenico, 2019) foi localizado na base de dados Web of Science através dos termos: "*entrepreneur", "aging"* e *"digital technology*". Traz que o aumento significativo da expectativa de vida e o rápido envelhecimento da população provocam, nos profissionais do marketing e formuladores de políticas, o interesse cada vez maior em compreender como os consumidores mais velhos estão adotando ou rejeitando as novas tecnologias digitais. Apesar da relação com idosos e das tecnologias digitais estarem no escopo do artigo, ele não traz relação com empresário/empreendedores, então sua contribuição é limitada para este estudo.

O artigo *Digital Elderly Care for Sustainability* e o documento de conferência SKIMA 2011 - *5th International Conference on Software, Knowledge Information, Industrial Management and Applications* foram localizados utilizando os termos: "*entrepreneur*", "*elderly*" e "*digital technology*", respectivamente através das bases de dados Web of Science e Scopus*,* porém os textos completos não estavam disponíveis para *download* ou leitura.

As bases de dados e os termos utilizados nesta revisão da literatura, por bibliometria, não foram capazes de localizar um estudo que abrangesse com proximidade o escopo da presente dissertação e não foi possível localizar periódicos que falassem sobre o uso das tecnologias digitais por empresários/empreendedores com 60 anos ou mais. O número reduzido de pesquisas publicadas que se relacionam com precisão às palavras-chave e à delimitação do tema justifica a presente pesquisa tendo em vista a contribuição acadêmica e social da mesma.

Diante do exposto através da revisão bibliométrica e da relevância do tema, entende-se que a presente pesquisa apresenta contribuição acadêmica pois se relaciona inicialmente à vasta experiência do empresário idoso no desenvolvimento e na administração de empresas já estabelecidas, a relação com ampliação, estabilização, crises, oscilações do mercado e outros tantos pontos que podem enriquecer a academia e os novos empreendedores. A contribuição social traz a necessidade de valorização dos idosos frente a um negócio que fez e faz parte do seu crescimento pessoal e profissional, relaciona as necessidades de avanço da sociedade e quebra de possíveis preconceitos da aparente dificuldade dos idosos em compreender e aplicar o uso das tecnologias digitais em suas práticas cotidianas.

Com o objetivo de justificar a escolha do tema da dissertação e a inspiração motivadora da pesquisa, a experiência profissional de professor de tecnologias digitais do programa UCS Sênior e, simultaneamente, a atuação como empresário ensejam a busca pelo tema em questão. A atuação há 17 anos como professor de tecnologias digitais no programa UCS Sênior proporcionou acesso aos mais diversos perfis de alunos, seja pela faixa etária ou pelos interesses gerais ou específicos de cada aluno. Pesquisar sobre o uso das tecnologias digitais por empresários 60+ em atividade, e que não são participantes das atividades de tecnologias digitais do programa UCS Sênior, provoca compreender esse refinado público e possibilita desenvolver atividades voltadas a ele.

1.4 ADERÊNCIA DO ESTUDO À LINHA DE PESQUISA

Esta pesquisa se enquadra nos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), que almeja o estabelecimento equilibrado entre o mundo acadêmico e o ambiente empresarial, em busca de auxiliar no desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades da sociedade, agregando conhecimentos relevantes para o setor público e privado (UCS, 2023).

O presente estudo faz parte da linha de pesquisa de Estratégias e Operações, que tem por objetivo “estudar dimensões relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de

estratégias organizacionais e sistemas de operações de manufatura e de serviços com elementos de eficiência e eficácia organizacionais, fundamentando a sustentabilidade das organizações". (UCS, 2023). Deste modo, compreende-se que o escopo desta pesquisa, que tem o objetivo de apresentar estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais por empresários/empreendedores 60+ na/para administração de empresas/organizações, traz contribuições significativas para a comunidade científica e acadêmica, tendo em vista o aumento da expectativa de vida no Brasil e no mundo, o aumento da vida ativa, a evolução e a inserção cada vez maior das tecnologias digitais nas atividades diárias e profissionais dos indivíduos e a relação destes fatores com os empresários/empreendedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos que embasam os objetivos desta pesquisa. Deste modo, abordam-se, primeiramente, as definições e características que definem, diferem e associam empresários e empreendedores. Na sequência, um enfoque sobre empresários 60+, seguido pelo terceiro tópico que traz conceitos, dados e embasamento teórico sobre envelhecimento. Por fim, retrata-se o referencial sobre as tecnologias digitais e estratégias adaptativas.

2.1 EMPRESÁRIO, EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um processo de criação e apropriação de valor conduzido por empresários e empreendedores em um ambiente incerto. Cumpre um papel importante na condução do processo de desenvolvimento de uma região, pois é o gerador e o responsável pela expansão de novos mercados (Drucker, 2003).

Empresário e empreendedor são os termos mais utilizados no Brasil para fazer menção aos geradores do empreendedorismo, da administração e da gestão de empresas e negócios. Muitas vezes os termos se confundem em meio a definições populares, criam divergências e ambiguidades das funções que desempenham. De acordo com Filion (1999, p. 14), “definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usados para estudar o fenômeno”.

A diferença entre empresário e empreendedor é sutil, mas significativa, e não obrigatoriamente um empresário deixa de fazer e/ou ter as características de um empreendedor e vice-versa. Mas algumas características distinguem, na maior parte das vezes, essas duas personalidades: um empresário típico tende a seguir procedimentos e práticas já pré-estabelecidas, focando em manter a estabilidade e o crescimento contínuo da empresa sem necessariamente buscar grandes mudanças ou inovações disruptivas (Smith, 2013; Schumpeter, 1997). O empreendedor típico arrisca-se mais, é agente de mudança que transforma ideias em realizações, buscando agregar valor tanto social quanto econômico, procurando formas de aprimorar produtos, serviços ou processos existentes ou até mesmo criar algo completamente novo (Hisrich; Peters; Shepherd, 2009).

Segundo Leite e Melo (2008), o termo *entrepreneur* foi traduzido para o português como empresário, mas vem recebendo novos significados, como o de empreendedor, que ganhou o sentido de "empresário bem-sucedido" ou “empresário com qualidades especiais”. Sendo assim

os autores descrevem que é esse o sentido dado ao termo empreendedor no Brasil. Os termos empresário e empreendedor muitas vezes se confundem e apresentam similaridades em citações de alguns autores. Deste modo, percebe-se que as definições nem sempre serão somente direcionadas ao empreendedor, mas têm uma grande relação com empresários e com o empreendedorismo de modo geral.

A conceituação de empresário ou empreendedor requer uma recapitulação da história do empreendedorismo e, consequentemente, a tradução para o português, visto que muitos termos utilizados no berço do empreendedorismo estão fundamentados em outro idioma. Incialmente, o termo *entrepreneur*, que se refere a empreendedor, vem do idioma francês (*entre* = entre ou intermediário e *prende* = fazer, tomar ou assumir algo). Evidências sugerem que Cantillon e Say são considerados os pioneiros a abordar o tema e a demonstrar interesse pelos empreendedores. Richard Cantillon foi um economista Irlandês/Francês e na sua obra, publicada em 1755, *Essai sur la Nature du Commerce em General*, se refere a empreendedor como aquele que assume risco de lidar com compradores e vendedores, aquele que comprava a matéria-prima por um preço certo, para revendê-la por um preço incerto, sempre na busca por oportunidades. Cantillon, em suas percepções como banqueiro, percebeu a diferença de um investidor e um empreendedor, ele enxergava o empreendedor como um personagem que tem o interesse de fomentar o capital produtivo e não apenas o capital financeiro. Para Jean-Baptiste Say, economista francês, com sua obra publicada em 1803, empreendedor é aquele que é diferente do capitalista, e complementa que o empreendedor é mediador, combina diferentes fatores de produção para criar um determinado bem, assumindo riscos, aproximando a definição de empreendedor a de um gerador de inovação (Filion, 2000; Bolton; Thompson, 2002).

Na sequência histórica do empreendedorismo, Joseph Alois Schumpeter, economista austríaco, destaca o empreendedor como o empresário inovador, aquele que promove melhoramento, combina inovações tecnológicas e se mantém inovando. “Embora os empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa.” (Schumpeter, 1997, p. 89). Empresário não é apenas aquele que obrigatoriamente cria invenções, mas aquele que se difere do simples administrador de empresas buscando e mantendo-se atualizado frente às diversas oportunidades do empreendedorismo. Schumpeter destaca o empreendedor como um agente no processo de desenvolvimento econômico, classificando-o como inovador e agente de “destruição criativa”, que é quem cria o desequilíbrio no mercado para introduzir inovações e são estas inovações que estimulam a economia criando novos produtos, novos métodos de

produção, novos mercados e regenerando antigos métodos menos eficientes por métodos atualizados que ressignificam o mercado (Hisrich; Peters; Shepherd, 2009; Schumpeter, 1997).

As teorias do empreendedorismo podem ser divididas em várias escolas do pensamento, entre elas, a Escola Econômica e a Escola Comportamental. A Escola Econômica foi guiada por grandes atores do empreendedorismo como: Cantillon, Say, Schumpeter, citados anteriormente, e destacados na literatura sobre a perspectiva de mudança e inovação, enxergando como empreendedores aqueles que estimulavam a geração de novos produtos, métodos de produção, mercados e a forma de organização empresarial que impulsiona o desenvolvimento econômico. Na perspectiva de alocação de recursos, Israel Kirzner compreendia como empreendedor alguém que percebe oportunidades geradas pelos desequilíbrios econômicos, analisando possibilidades e reconhecendo oportunidades que outros empreendedores não enxergam. A visão dos grandes pensadores Frank Knight e Peter Drucker é que o empreendedor se destaca pela capacidade de se colocar na linha de frente, buscando lidar com a incerteza e diferenciando-a do risco, pois, ao contrário do risco, a incerteza é onipresente e não pode ser reconhecida (Filion, 1999; Hisrich; Peters; Shepherd, 2009; Franco; Gouvêa, 2016).

A Escola Comportamental concentra-se nos aspectos da psicologia e sociologia do comportamento empreendedor. Um dos pioneiros nesta área foi Max Weber, “sua contribuição procurou explicar como sistemas sociais mudam de uma posição estável para outra, abrindo caminho para a exploração do papel do empreendedor nesta mudança.” (Franco; Gouvêa, 2016; p. 9). A perspectiva da sociologia considera os grupos sociais em que os indivíduos estão inseridos, a cultura, a educação e o suporte institucional como fatores que influenciam o comportamento do empreendedor. Para McClelland, empreendedores de sucesso e os chamados heróis da literatura serviam de modelo e tenderiam as gerações seguintes a imitá-los, demonstrando que as inspirações para o empreendedorismo serviam de motivação (Filion, 1999; Franco; Gouvêa, 2016).

Entre os diversos espaços históricos que o empreendedorismo registrou, algumas definições de empresário, empreendedor e empreendedorismo se destacam. O empreendedor tem forte influência no processo de evolução da sociedade. Sua contribuição estimula a economia, aumentando o poder de compra, gerando empregos e proporcionando melhorias na qualidade de vida. Segundo Degen (2009, p. 1), “empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que inicia e mantém em evolução o motor capitalista.”. Entende-se que, constantemente, os empreendedores criam novos mercados, melhorias do processo de produção e, assiduamente, melhoram e proporcionam benefícios à

sociedade. Muitas vezes produtos, serviços, processos e mercados são descontinuados para o surgimento de novos, mais eficientes e com menor custo, cooperando com a evolução da sociedade e do mercado sustentável (Barros Júnior, 2009).

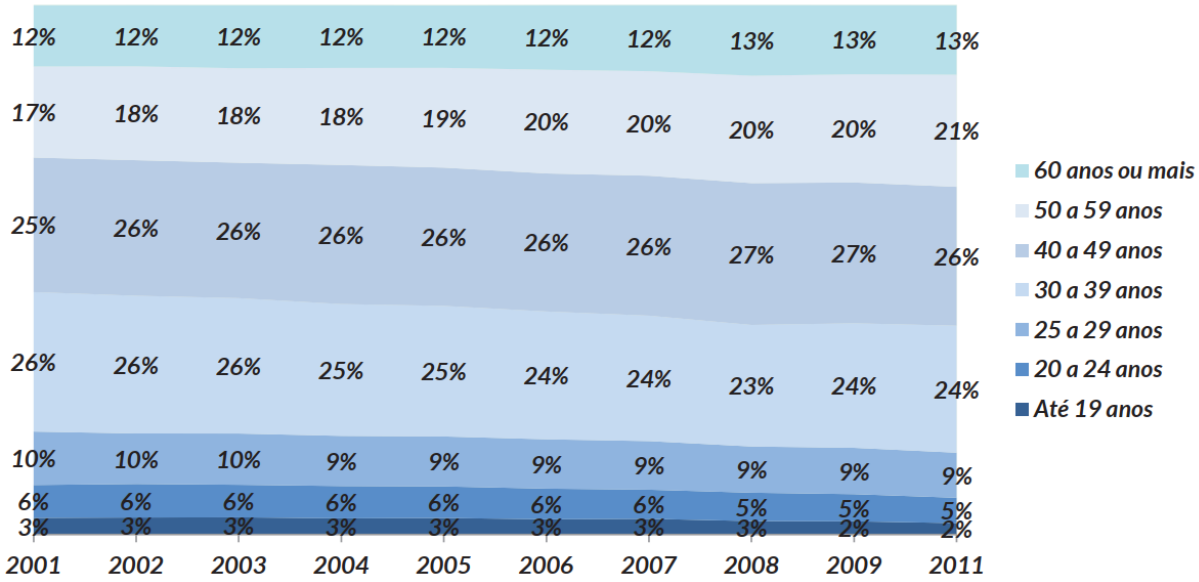
Para Schuttenberg e Guth (2015), o empreendedorismo pode ser considerado como um processo exploratório de tentativa e erro, que consequentemente trará como resultado o progresso econômico da sociedade através da descoberta, do desenvolvimento, da seleção e também do fracasso, muitas vezes promovendo novos modelos de negócio e reestruturando a criação de valor. A obtenção de resultados positivos tende a se relacionar ao quanto o empreendedor/empresário se dedica e gosta do que faz, pois, "seu trabalho ocupará uma parte considerável de sua vida, e a única maneira de se sentir realmente satisfeito é fazer o que acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é amar o que faz" (Smith, 2013, p. 85).

O empreendedorismo pode ser compreendido como a capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos através da criatividade e de habilidade na implementação de mudanças e inovações no mercado de trabalho. O empreendedor precisa estar atento à voz interior nos momentos de incerteza. A experiência aliada ao comprometimento em acompanhar as nuances do mercado pode direcionar para as grandes oportunidades (Drucker, 2003).

2.2 EMPRESÁRIO 60+

Com a tendência de envelhecimento da sociedade brasileira, dados apontam que haverá uma ampliação percentual de empresários/donos de negócios 60+ no Brasil. Um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2013), demonstra, conforme a Figura 1, um comparativo do número de donos de negócio no Brasil, a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 2001 e 2011, que a participação de pessoas 60+ aumentou de 12% para 13%. Outro dado que chama a atenção são os donos de negócio entre 50 e 59 anos, que passaram de 17% em 2001 para 21% em 2011. A queda da fecundidade e o aumento expectativa de vida, segundo a pesquisa citada, são os principais indicadores desse aumento de empresários idosos e direciona uma tendência para a ampliação percentual de empresários 60+ nos próximos anos.

Figura 1 - Número de pessoas com negócio no Brasil entre 2001 a 2011, por faixa etária



Fonte: Sebrae (2013).

Nesse contexto, Maâlaqui (2019), menciona que empreender pode ser visto como um meio para continuar a envolver-se na sociedade, para sustentar os laços sociais existentes, construir novos, e manter uma carreira profissional ativa. A Organização Mundial da Saúde (OMS) traz o conceito de envelhecimento ativo, que se refere ao processo de otimizar as oportunidades de saúde, participação e segurança com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas à medida que envelhecem, e nele se enquadram as orientações de manter relação com o trabalho (OPAS, 2022).

Seguindo a relação do envelhecimento ativo, mostram-se presentes em diversas pesquisas tendências de cada vez mais existirem empreendedores e ou empresários idosos, e esses dados se encaixam no contexto de que os idosos podem desejar continuar a trabalhar e ou empreender não só por razões financeiras, mas também porque preferem permanecer ativos e porque enxergam no trabalho uma forma de ensinar, formar e partilhar competências para os mais jovens. Assim,

> [...] compreender os contextos situacionais onde as ações empreendedoras se inserem e considerar as relações de mútuo condicionamento entre situação e empreendedorismo é algo que vai muito além do simples pragmatismo. Essa compreensão implica a referência da ação empreendedora a uma compreensão antropológico filosófica da condição humana, onde é na referência ao homem como ser relacional que se indica o sentido e o porquê do empreendedor (Barros Júnior, 2009, p. 382).

Para Diniz (2016), o empresário idoso tem uma experiência enriquecedora que traz consigo um conjunto único de desafios e oportunidades. A idade avançada pode ser um

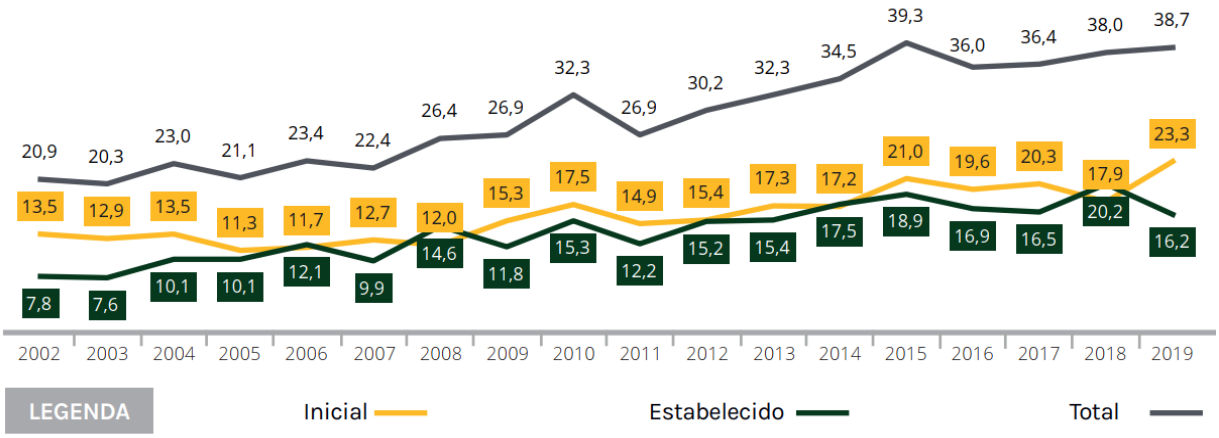
benefício no mundo dos negócios, oferecendo uma perspectiva mais ampla e uma riqueza de experiência acumulada ao longo dos anos. O envelhecimento é um período em que a sabedoria e a experiência adquirida ao longo de décadas podem ser usadas para a tomada de decisões mais acertadas.

Para Drucker (2003), empreender requer assumir riscos, existe o norte, mas não existe a certeza do que se vai encontrar ao longo e ao final do caminho. Aproveitar as oportunidades pode ser considerada como a virada de chave do empreendedor, desenvolver a habilidade de enxergar o que os outros ainda não viram é desafiador, então o empreendedor cria novos produtos ou melhorias para criação de riqueza. Nesta ótica, os idosos tendem a trazer experiências e percepções mais apuradas sobre negócios, devido ao tempo dedicado a aprender e a aprimorar suas crenças e aptidões, características que permitem uma visão diferenciada e um alcance mais eficiente no desenvolvimento do empreendedorismo (Barros Júnior, 2009).

Para Maâlaqui (2019), algumas variáveis ajudam a entender como os idosos vivenciam o processo de envelhecimento. As pessoas 60+ tendem a se concentrar e a memorizar informações ou estímulos positivos, em vez de negativos, considerando um perfil propenso à avaliação positiva das escolhas e das decisões passadas, com recursos cognitivos focados em evitar efeitos negativos. Existem outras características peculiares: alguns traços de personalidade, como a extroversão, a maior sociabilidade e a abertura à experiência estão positivamente relacionados com a satisfação com a vida.

De acordo com o GEM (2019), o empreendedorismo no Brasil tem crescido constantemente nos últimos anos. Em 2019, 38,7% da população adulta, de 18 a 64 anos, era empreendedora, como mostra a Figura 2. O número de brasileiros com mais de 55 anos iniciando um novo negócio foi de aproximadamente 2,5 milhões. A tendência, segundo o GEM, é que esse crescimento seja cada vez maior, acompanhando o aumento na expectativa de vida.

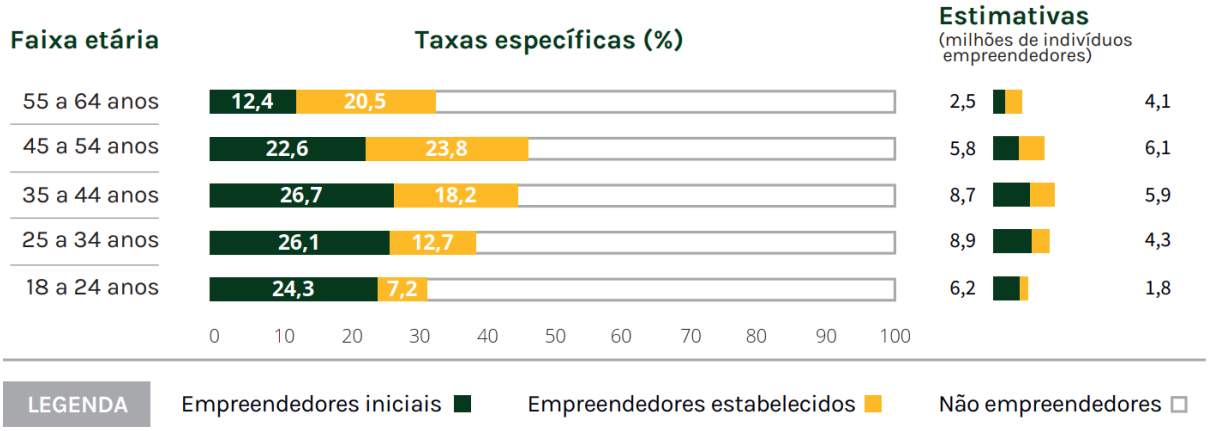
Figura 2 - Evolução (em%) de empreendedorismos segundo o estágio de empreendimento (inicial, estabelecido e total) – Brasil – 2002:2019



Fonte: GEM (2019).

De acordo com o GEM (2019), as empresas iniciais representam a maior parcela, 23,3%. Já as empresas estabelecidas, as que se mantêm ativas por mais de 42 meses (3,5 anos), equivalem a 16,2%. O perfil etário de 45 a 54 anos foi o mais predominante, com 6,1 milhões de empreendedores, demonstrando uma forte tendência para que em um futuro próximo a maior parcela dos empreendedores brasileiros seja de idosos. Se somado aos 4,1 milhões de empreendedores que estão entre os 55 e 64 anos, formaria quase a metade dos brasileiros empreendedores, como mostra na Figura 3.

Figura 3 - Taxas específicas (em%) e estimativas do empreendedorismo no Brasil - 2019

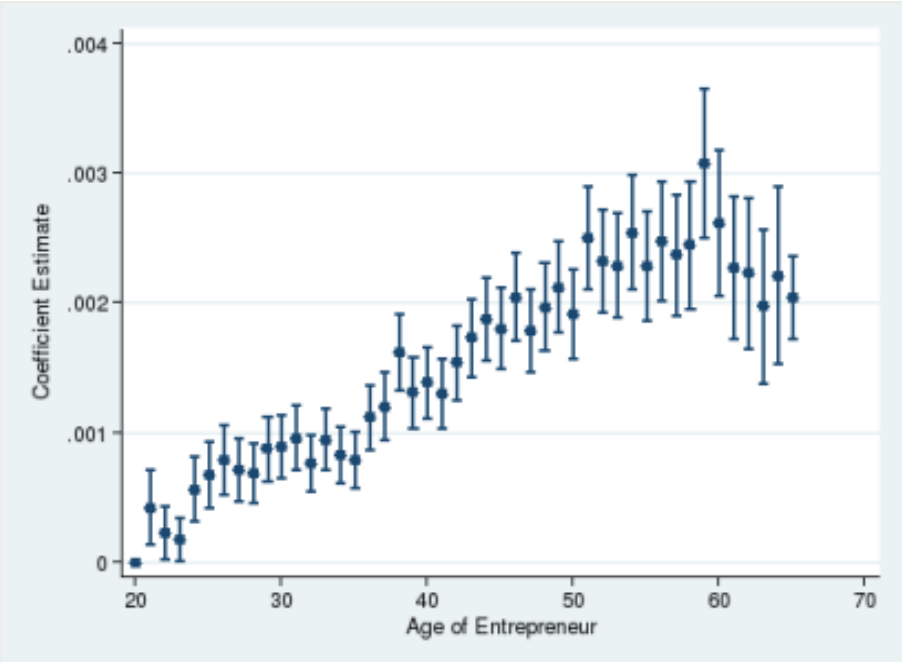


Fonte: GEM (2019).

Com objetivo de localizar dados internacionais de empreendedores que obtiveram sucesso em pesquisas locais, destaca-se uma pesquisa americana que aproximou algumas informações relevantes. Segundo Azoulay *et al.* (2018), ao iniciar uma empresa nos Estados Unidos, um empreendedor de 50 anos tem 1,8 vezes mais chances de alcançar o sucesso do que

um empreendedor de 30 anos, e essa relação entre idade e sucesso aumenta até cerca dos 60 anos e diminui ligeiramente depois disso, como mostra o gráfico representado pela Figura 4.

Figura 4 - Proporção de Sucesso de Empreendedor por Idade nos Estados Unidos



Fonte: Azoulay *et al.* (2018).

Para Hudson e Goodwin (2014), as oportunidades de melhorar os conhecimentos relacionados ao empreendedorismo evoluíram e as técnicas desenvolvidas fazem toda a diferença, principalmente quando um empreendedor experiente traz algumas de suas estratégias de sucesso ou experiências de fracasso. Segundo Lee, Aaker e Gardner (2000), é entre os 40 e 71 anos que a autonomia e o domínio ambiental aumentam, dois aspectos relacionados ao bem-estar. Indivíduos com mais de 40 anos tendem a ser mais egocêntricos e independentes e tendem a ter um sentido de domínio e competência na gestão do seu ambiente.

Compreender a evolução da sociedade e a participação dos idosos no mercado de trabalho torna-se cada vez mais necessário para o sucesso de uma sociedade sustentável. A previsão de inchaço na previdência é um fator que movimenta os órgãos públicos no desenvolvimento de medidas e programas para amparar os idosos. Um exemplo de mobilização por parte do estado foi o programa lançado pelo governo do Amazonas, através da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (Afeam), chamado Idoso Empreendedor, que tem o foco em pessoas com mais de 60 anos de baixa renda. Essa linha de crédito oportuniza a idosos microempreendedores ou a idosos que pretendem empreender microcréditos com recursos que vão de R$ 5.000,00, na capital (sem avalista), até R$ 8.000,00, no interior do estado (com

avalista) (Amazonas, 2023). Isso demonstra de forma efetiva que ações para estimular a manutenção da vida ativa após os sessenta são importantes para os novos moldes da sociedade, visto que é o período que normalmente avista custos de vida mais elevados, por uso de medicações, consultas médicas, plano de saúde, entre outros custos que o envelhecimento acarreta, em contrapartida à redução da fonte de renda ou à dependência total de renda provida pela previdência social.

2.3 ENVELHECIMENTO

O envelhecimento humano é um processo multifatorial, que depende da programação genética e das alterações que vão ocorrendo em níveis celular e molecular. As incidências ambientais e socioculturais, como qualidade e estilo de vida, alimentação, práticas de atividades físicas, entre tantos outros fatores que tornam cada indivíduo único, refletem em um resultado complexo e inevitável, e que, quando positivamente associados, possibilitam uma vida mais longeva (Cançado; Alanis; Horta, 2017). “O envelhecimento é uma etapa repleta de condicionantes, ou seja, a condição atual depende muito dos diversos ciclos anteriores.” (Velho; Herédia, 2020, p. 3).

Nessa direção, vê-se que a própria Organização Mundial de Saúde prega que, para existir um envelhecimento saudável, é importante garantir a independência e a autonomia dos idosos bem como a expectativa de vida saudável e de qualidade. Esses conceitos fazem parte da definição acerca do envelhecimento ativo como um “processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (OMS, 2015, p. 13).

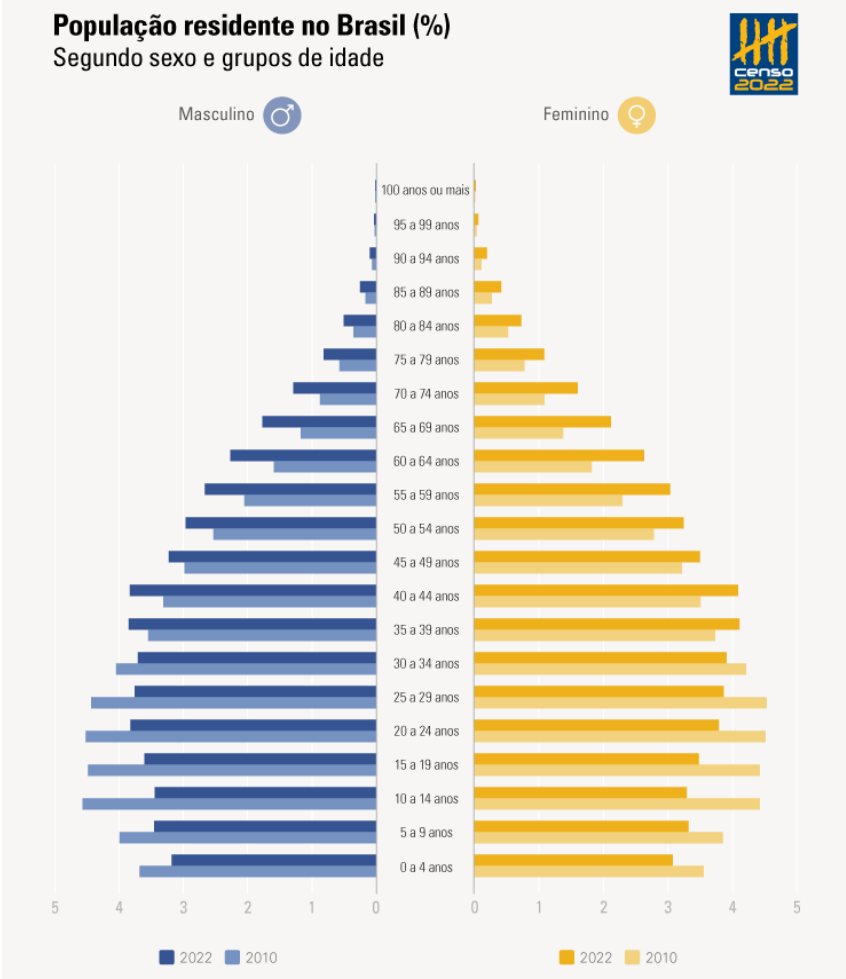
O constante aumento da expectativa de vida no mundo chama a atenção para alguns dados: inicialmente, é importante salientar o aumento da população mundial, que em 1980 era de aproximadamente 4,4 bilhões pessoas, e na última amostra da ONU, de 2020, passou para 7,8 bilhões, representando um crescimento de 1,7 vezes. Porém, quando comparado com a população de pessoas com 60 anos ou mais, fica justificada a ampliação de programas de atenção aos 60+, pois, em 1980, a população mundial de pessoas idosas era de 382 milhões, e em 2020 já passa de 1 bilhão, representando um aumento de 2,5 vezes (OPAS, 2020).

No Brasil, a nomenclatura que se relaciona a idoso teve uma atualização com a Lei n. 14.423, de 22 de julho de 2022, que alterou a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, substituindo as expressões “idoso” e “idosos” pelas expressões “pessoa idosa” e “pessoas

idosas", respectivamente. Também alterou o nome do Estatuto do Idoso para Estatuto da Pessoa Idosa (Brasil, 2022).

Segundo dados do IBGE (2022), a última pesquisa realizada apresenta dados que afirmam a tendência de envelhecimento da população brasileira e a redução das taxas de natalidade. O comparativo das pesquisas de 2010 e 2022, apresentado na Figura 5, mostra as faixas etárias sobrepostas no gráfico, ilustrando a pirâmide etária e revelando os percentuais populacionais por faixa etária que mais sofreram alterações nos últimos anos. O Brasil, em 2010, apresentava população total de aproximadamente 190 milhões de habitantes, sendo 10,8% de pessoas com 60 anos ou mais. Já em 2022, a população total passou para 203 milhões de habitantes e o grupo etário 60+ cresceu 15,8%, o que representa um crescimento de 46,6% de idosos nos últimos 12 anos.

Figura 5 – Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo

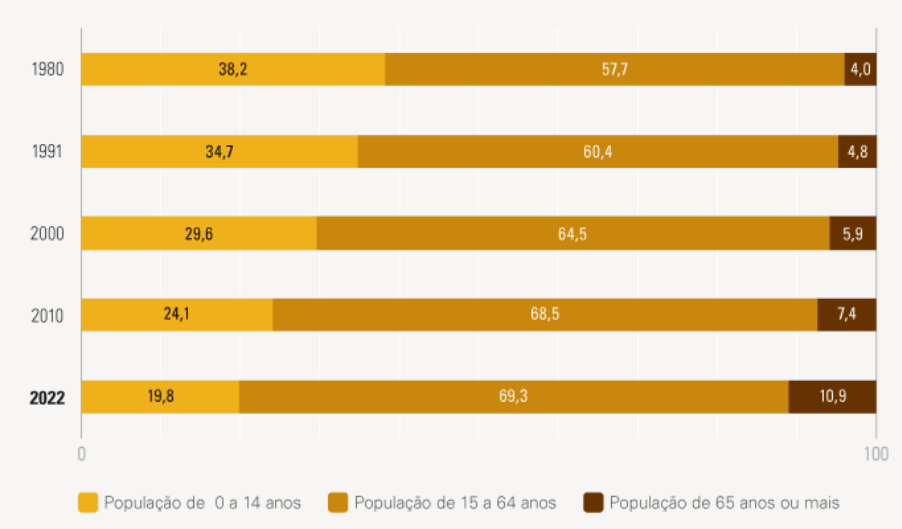


Fonte: IBGE (2022).

Se o comparativo de idosos for pareado internacionalmente, o crescimento fica ainda maior, atingindo 57,4% nos últimos 12 anos. O Estatuto da Pessoa Idosa define idoso como a

pessoa com idade igual ou superior a 60 anos. Com o objetivo de manter a comparabilidade internacional, o IBGE utilizou o corte de 65 anos ou mais para os dados da Figura 6, em que se evidencia o comparativo de 1980 até 2022. A redução da natalidade é um dado que chama a atenção: de 38% em 1980, para 19,8% em 2022, reafirmando o envelhecimento populacional. O latente aumento da faixa etária chamada produtiva, dos 15 a 64 anos, passando de 57,7% para 69,3%, aponta para a necessidade de ampliar estudos que embasem alternativas que atendam aos novos moldes de grupos etários.

Figura 6 – Brasil por grupos etários específicos 1980/2022



Fonte: IBGE (2022).

O envelhecimento populacional é um triunfo da sociedade, pode-se dizer que o legado duradouro do século XX é a longevidade, pois ela representa o avanço da ciência em detrimento da melhora na qualidade de vida e do aumento da expectativa de vida. A ampliação de tratamentos e medicações trouxe soluções para problemas de saúde que abreviavam a vida das pessoas. Contudo, uma vida longa não é necessariamente uma vida boa, para se ter qualidade de vida é consenso entre pesquisadores a necessidade de uma multidimensionalidade. A OMS divide inicialmente em três dimensões: a física, a psicológica e a social (Schneider; Irigaray, 2008; ILC BR, 2015; OMS, 2015). Também acrescenta a dimensão espiritual, sendo vista como: “a percepção da pessoa sobre o significado de sua vida, ou sobre as crenças pessoais que estruturam e qualificam a sua experiência existencial” (Paschoal, 2015, p. 267).

Aprender a envelhecer vem se tornando o grande desafio para a sociedade, pois existem muitos obstáculos da vida moderna que dificultam a execução das orientações dos profissionais de saúde, autoridades e políticas públicas. Melhorar a qualidade de vida não está somente relacionado a praticar uma atividade física, mas a desenvolver naturalmente práticas de

estímulo ao envelhecimento ativo. O envelhecimento ativo norteia uma abordagem baseada em direitos e não em necessidades, para o Centro Internacional de Longevidade Brasil (ILC BR 2015, p. 45), “abarca também o engajamento significativo na vida social, cultural, espiritual e familiar, bem como no voluntariado e em causas cívicas.”

Segundo a ILC Brasil (2015, p. 45):

> A saúde é um investimento que paga dividendos por toda vida. Quanto mais cedo na vida se cultivar a boa saúde, mais prolongadas e substanciais são as recompensas, que se fazem perceber pela ausência de doença e maior capacidade funcional. Há evidências importantes de que fatores na infância e na adolescência têm grande impacto cumulativo sobre a saúde na velhice. Os idosos que mantêm a melhor saúde funcional na velhice são pessoas que tiveram ótimos hábitos de saúde na meia idade. Além disso, há muitas evidências dos benefícios advindos da adoção de estilos de vida mais saudáveis, mesmo em idades bastante avançadas - confirmando a máxima de que “nunca é tarde demais”.

O envelhecimento é um processo de acumulação de experiências individuais, que pode ser abordado de forma negativa ou positiva. As histórias de vida carregam inúmeros fatores que não podem ser mensurados apenas pela “quantidade de anos que o indivíduo tem, mas sim, o que ele fez com os anos vividos, e como a sociedade trata alguém com aquela idade.” (Schneider; Irigaray, 2008, p. 586).

Para Arantes (2021), é necessário considerar que os idosos estão vivenciando o ciclo de vida que pressupõe experiências nos ciclos anteriores, repleto de condicionantes, fazendo com que suas rotinas sejam organizadas e marcadas por escolhas feitas ao longo da vida. As condições físicas e psicológicas estão diretamente relacionadas com o que o tempo consolidou, como experiências profissionais, habilidades desenvolvidas, relacionamentos, dificuldades financeiras. Pessoas mais velhas têm mais experiência e, consequentemente, maiores recursos sociais e ambientais, incluindo redes e conhecimento, e maior consciência das oportunidades de mercado por esta bagagem, elas conhecem suas próprias limitações e tendem a ter mais consciência do que podem ganhar ou perder (GEM, 2023).

O trabalho é um importante componente para a manutenção da qualidade de vida, segundo o ILC-Brasil (2015, p. 50), “trabalhar além da idade da aposentadoria é um fator de proteção contra demência”. Ter propósitos na vida e manter sonhos ativos são exemplos de estímulos para manter-se participativo, uma vez que o trabalho estimula o capital social que é constantemente associado à saúde e ao bem-estar dos indivíduos e a grande participação no trabalho contribui para a prosperidade e para a receita pública. (ILC BR, 2015).

O envelhecimento pode ser considerado uma arte de adaptação e escolhas. Muitas vezes, é necessário mudar rotinas que foram praticadas por muito tempo para viver uma nova fase da

vida. Essa decisão não é simples e pode apresentar muitas nuances, sejam elas positivas ou negativas. A desestruturação das características que formam o idoso como membro ativo de uma atividade é uma delas, seja no rompimento de uma rotina de trabalho, na saída do mercado de trabalho ou na iniciação no empreendedorismo. Quando apresentada uma nova atividade, a entrada em um novo segmento ou até a preocupação em manter-se à frente das atividades administrativas de uma empresa pode trazer muitos impactos na vida (Barros Júnior, 2009).

2.4 TECNOLOGIAS DIGITAIS

O surgimento das tecnologias digitais foi um processo gradual que ocorreu ao longo de várias décadas e envolveu contribuições de várias áreas, como a eletrônica, a ciência da computação e a engenharia. A década de 1950 foi marcada pelo surgimento dos primeiros computadores eletrônicos, utilizados para fins científicos e militares, pesavam toneladas e não apresentavam capacidade suficiente para armazenar uma foto. Na década de 70, houve uma popularização dos computadores pessoais, conhecidos como PCs, tornando a tecnologia mais acessível para a população em geral, dando espaço para o surgimento de empresas como Microsoft e Apple. Já as décadas de 1980 e 90 foram marcadas pela evolução dos computadores e dos sistemas operacionais, pela alavancagem das grandes marcas e pelo surgimento da internet (Wazlawick, 2016).

De acordo com Kenski (2012), as tecnologias estão cada vez mais presentes nas vidas, desempenhando um papel importante em diversas áreas, desde o social e cultural até o político e financeiro. É essencial que se saiba manejar essas tecnologias de forma consciente e responsável, identificando as oportunidades e desafios que elas apresentam.

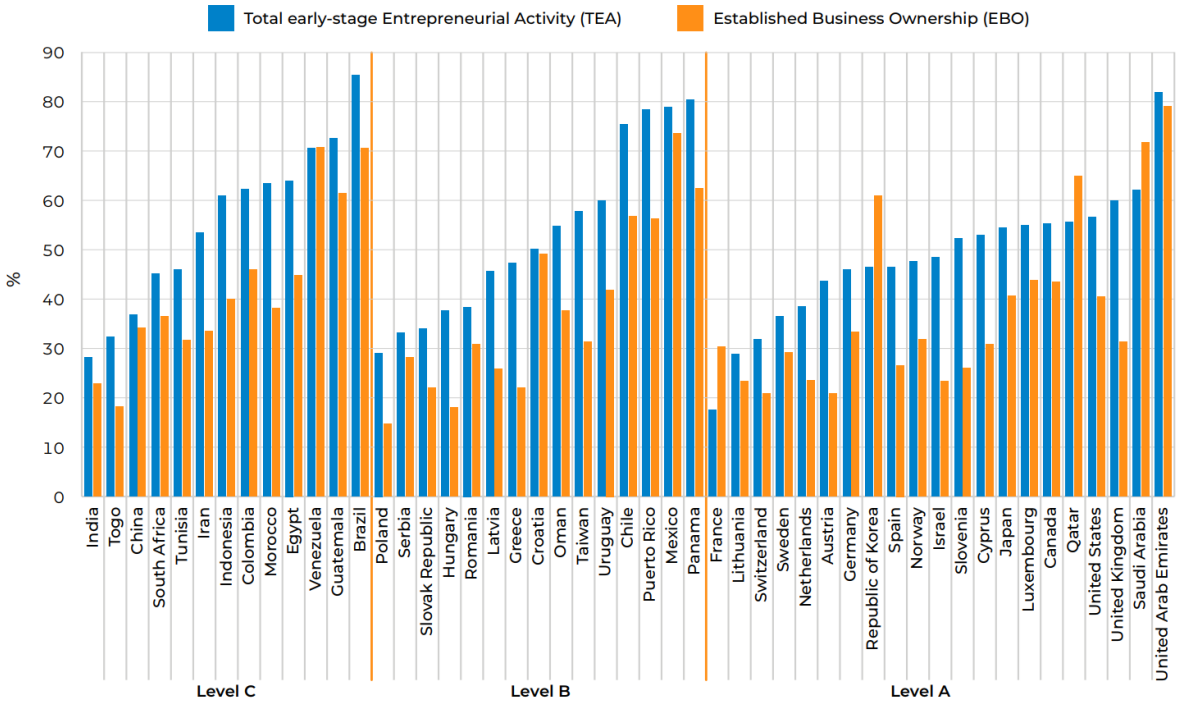
De acordo com Oliveira *et al*. (2015), as tecnologias influenciam a sociedade em todos os aspectos, como: educação, trabalho, meio ambiente, saúde e, principalmente, nas relações interpessoais. Conforme observado, “aqueles que não se dispuserem a entender e a fazer uso da informática, correm o risco de serem excluídos, inclusive e principalmente, do mundo do trabalho” (Oliveira *et al*., 2015, p. 114).

A ampliação do uso das tecnologias no ambiente empresarial segue em evidência. Segundo GEM (2022; 2023), a pandemia levou a mudanças substanciais na maneira como se vive e trabalha, principalmente na forma como os negócios são conduzidos. O processo de digitalização e o avanço das tecnologias são vistos como irreversíveis, quanto mais rápida for a adaptação, mais acentuado será o crescimento da empresa.

A tecnologia, ao mesmo tempo em que permitiu a otimização de rotinas e a aquisição de novas habilidades pelos trabalhadores, contribuiu para movimentos de exclusão e inclusão. Houve exclusão porque aqueles que não apresentavam conhecimento suficiente ou que não se adaptaram aos novos padrões das empresas foram substituídos. Em contrapartida, aqueles que desenvolveram habilidades e adquiriram conhecimento nessa área encontraram oportunidades no mercado de trabalho (Oliveira *et al*., 2015).

A Figura 7 representa a proporção de empreendedores que iniciam ou administram um novo negócio, ou dirigem um negócio estabelecido, que esperam usar mais tecnologias digitais para vender produtos ou serviços nos próximos 6 meses, conforme dados do GEM (2023). O Brasil lidera em percentual de empreendedores iniciais que buscam realizar um maior uso das tecnologias para seus negócios e está entre os 5 primeiros de empresas já estabelecidas.

Figura 7 - Proporção mundial dos empreendedores que esperam usar mais tecnologias digitais

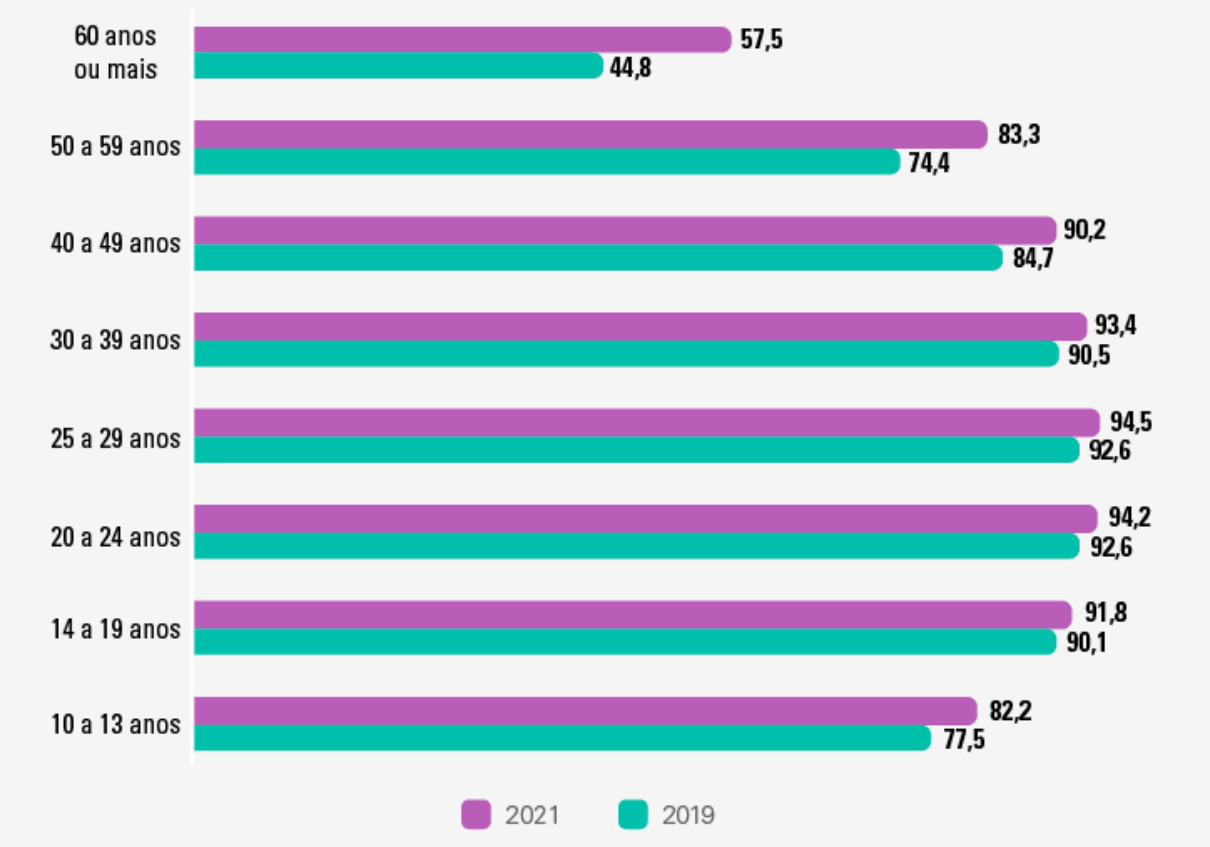


Fonte: GEM (2023).

A digitalização é comumente percebida como um meio benéfico para criação de vantagens competitivas para as empresas, mas é preciso preparação do quadro de funcionários e atualização constante para acompanhar os avanços. A transformação digital exige não apenas uma perspectiva tecnológica, mas também a incorporação de áreas como ética, legislação e impactos sociais, de modo a desenvolver um ambiente digital mais justo e sustentável (Schneider; Kokshagina, 2021). Para os trabalhadores considerados “analfabetos digitais”, que não sabem utilizar a tecnologia para o seu desenvolvimento, entende-se que o circo está se

fechando e o único caminho indicado para se manter ativo no mercado de trabalho é buscar apreender as novas ferramentas digitais (Barros Júnior, 2009). Existem preconceitos que trazem desconfiança sobre a capacidade dos idosos em apreender e se adaptar às novas tecnologias digitais. Dados do IBGE (2022) apontam que o grupo etário com 60 anos ou mais foi o que mais aumentou o uso da internet (57,5%) se comparado com os dados de 2019 (44,8%), como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Pessoas que utilizam a internet no Brasil, por grupos de idade



Fonte: IBGE (2022).

Manter a aprendizagem ao longo da vida é importante não somente para a empregabilidade, mas também para favorecer o bem-estar. É um pilar que sustenta todos os outros pilares do envelhecimento ativo (ILC BR, 2015). Segundo o ILC Brasil (2015, p. 49),

> [...] a educação tecnológica é necessária para estar plenamente conectado. Ficar desatualizado sobre os avanços tecnológicos pode fazer com que a pessoa não possa mais exercer a profissão que aprendeu (por exemplo, um engenheiro do setor automotivo hoje precisa saber mais sobre eletrônica do que mecânica; há vinte anos, só precisava saber mecânica).

Para Silva, Pereira e Ferreira (2016), o uso popular das tecnologias digitais está crescendo de forma exponencial, e suas respectivas aplicações estão remodelando domínios inteiros da vida humana com efeito mais expressivo nos indivíduos mais idosos. De acordo com Machado *et al.* (2019), os idosos têm competência para adquirir habilidades e fazer o uso confiável, crítico e criativo das tecnologias em determinadas atividades que podem se relacionar ao trabalho, à empregabilidade, à aprendizagem, ao lazer, à inclusão e/ou à participação em sociedade.

Apesar das novas tecnologias digitais serem intuitivas e induzirem os usuários a realizarem o manuseio de forma facilitadora, inserir-se na digitalização tecnológica, nos dias atuais, torna-se uma tarefa desafiadora para aqueles que não conseguiram no seu início, pois o mundo está estruturando todas as áreas possíveis através de meios tecnológicos, e principalmente porque é sabido que, com aumento da idade, a realização das tarefas rotineiras pode se tornar mais difícil, desde atividades de raciocínio quanto atividades motoras (Doll; Machado; Cachioni, 2016).

É importante destacar que a inclusão digital não se trata apenas de dominar as ferramentas tecnológicas, mas também de compreender como elas podem ser aplicadas no contexto do negócio (Schneider; Kokshagina, 2021). Atualmente, os idosos ativos com 60 anos ou mais conseguem realizar todas as tarefas que os jovens executam e ainda têm a vantagem das vivências abarcadas durante os anos de vida e trabalho. Dessa forma, empresários idosos que investem em sua capacitação digital podem obter vantagens competitivas significativas em relação a concorrentes, e no caráter pessoal conseguem se manter trabalhando motivados e com a autoestima preservada, visto que podem acompanhar os processos internos de administração do negócio com integração e unidade (Barros Júnior, 2009; Dornelas, 2023).

2.5 ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS

O termo estratégia origina-se do grego *strategos*, palavra que significa um plano, método ou manobra utilizado para alcançar um objetivo ou resultado específico. Já o conceito de estratégia emerge da arte de fazer guerra, da construção de táticas de guerra, da organização dos elementos, recursos e forças. O alcance dos resultados esperados depende de inúmeros fatores, podendo-se separar incialmente em dois: os objetivos, que demonstram aonde se pretende chegar; e a estratégia, que determina com clareza e consistência a trajetória para alcançar os objetivos (Serra; Torres; Torres, 2002; Matias-Pereira, 2010).

O conceito de estratégia remete a construção e organização de elementos para alcançar resultados. Nesse sentido surgem desafios de adaptações como processo natural de enfrentamento aos processos de gestão e também para superar as barreiras impostas pelas crenças pessoais e sociais de cada indivíduo.

As estratégias adaptativas, quando relacionadas ao comportamento humano, referem-se às maneiras pelas quais as pessoas ajustam seus comportamentos, pensamentos e emoções para enfrentar mudanças e desafios em suas vidas. As estratégias são consideradas como base para a resiliência e para a capacidade de enfrentar situações adversas ou inesperadas, seja no trabalho, nas relações pessoais, ou em outros aspectos da vida. Elas são particularmente relevantes em contextos de mudanças significativas, como envelhecimento, transições de carreira ou mudanças nas circunstâncias pessoais (Lazarus; Folkman, 1984; Dias; Pais-Ribeiro, 2019).

O avanço da idade dispõe características e hábitos que validam atalhos para o acesso a informações e o uso de estratégias de aproximação de pessoas capacitadas nas áreas que mais se tem dificuldades de compreensão e ou aprendizagem, e que muitas vezes servem de apoio as suas fragilidades. Para Kibler et al. (2015), existem quatro estratégias que empreendedores 50+ utilizam para minimizar as barreiras enfrentadas nos seus ambientes sociais: negociação ativa, negociação passiva, modificação e evitar. A estratégia de negociação ativa é definida como as práticas intencionais utilizadas para mudar as opiniões dos grupos de referência social de negativas para positivas. A estratégia de negociação passiva refere-se à transformação indireta de opiniões ao longo do tempo, através da observação dos grupos de referência sobre as ações bem-sucedidas no desenvolvimento do negócio. A estratégia de modificação é caracterizada pela alteração de certos grupos de referência mais antigos por novos grupos que proporcionem melhor apoio às suas necessidades empreendedoras. A estratégia de evitar significa que o empreendedor busca esconder ou mascarar certos marcadores que provocam percepções negativas dentro dos grupos de referência específicos.

As estratégias adaptativas mostram-se ser valiosas ferramentas para a adaptação e a permanência dos empresários, empreendedores ou gestores idosos. O “jogo de cintura” que as experiências de vida proporcionam tende a nivelar para cima os idosos nos grupos em que participam. Por mais que alguns novos métodos de gestão estejam relacionados às tecnologias e a sistemas integrados de gestão, e esses não sejam as especialidades dos idosos, a experiência prática de tomada de decisão em situações adversas proporciona ao grupo ou empresa um forte diferencial competitivo (Kibler *et al*., 2015; Dias; Pais-Ribeiro, 2019; Al-Jubari; Mosbah, 2021).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas de cunho científico devem respeitar uma série de procedimentos técnicos que ficam definidos pelo pesquisador como guia para demonstrar o rigor e a seriedade com que está sendo conduzida. Segundo Gil (2008), para se obter o rigor metodológico é necessário que se atinja o resultado de padrão científico para a contribuição em novas descobertas e conhecimentos. Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, à definição de público-alvo e amostragem, de coleta e o procedimento de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa, ou design de pesquisa como também é chamado, refere-se ao planejamento amplo, norteador da metodologia da pesquisa, abrangendo a diagramação, a análise e interpretação dos dados e o controle das variáveis (Gil, 2008). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 54), o delineamento de pesquisa, "refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas". Para Patias e Hohendorff (2019), o delineamento de pesquisa ou desenho de pesquisa embasa o pesquisador a ter ciência das decisões relacionadas aos participantes da pesquisa, ao emprego da triangulação e à necessidade de "dar voz" aos participantes. O delineamento de pesquisa de estudos qualitativos é caracterizado como um plano retrospectivo para conduzir o estudo (Yin, 2016).

A presente pesquisa busca apresentar as estratégias relacionadas ao uso das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na administração de empresas. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório e como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo genérico, através de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada.

Para Goldenberg (1999), a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento da compreensão de um grupo social e ou de uma organização, visa os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível, para que o autor possa descrever os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa. As pesquisas qualitativas buscam as singularidades e os significados, a intensidade, ou seja, os aspectos que o tornam específicos (Minayo, 2017). A pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas interpretativas que torna o mundo visível e auxilia na obtenção de dados descritivos de pessoas, lugares e processos

interativos, sendo assim, demonstra o que acontece através do contato direto do pesquisador com aquilo que está sendo estudado (Dalfovo; Lana; Silveira, 2008).

A pesquisa qualitativa, segundo Walliman (2014), visa envolver conceitos e processos de investigação mais experimentais e exploratórios, relaciona fortes vínculos entre a coleta de dados e o entendimento do fenômeno em estudo. A pesquisa qualitativa justifica-se pela possibilidade de uma maior riqueza dos dados descritivos, em conjunto com a compreensão do contexto pesquisado (Yin, 2015). Os dados da pesquisa qualitativa produzem, em geral, mais informação contextual sobre um participante isolado do que a pesquisa quantitativa (Flick, 2009).

A presente pesquisa se justifica de caráter descritivo e exploratório, por buscar uma visão geral do objeto em estudo, por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses que descrevam as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis (Gil, 2008; Richardson, 2017). Descritiva por descrever sistematicamente uma situação, por estabelecer relações entre as variáveis e ou buscar características de um fenômeno ou de determinada população (Gil, 2002). Segundo Köche (2010), a pesquisa descritiva estuda as relações entre as variáveis à medida que elas se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), as pesquisas descritivas buscam a identificação de correlação entre variáveis e não focam somente na descoberta, mas também na análise dos fatos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os.

Para Gibbs (2009), o conjunto de processos das pesquisas qualitativas permite uma análise de grande quantidade de dados que ocorre em transcrições de entrevistas, documentos coletados, gravações de áudio e vídeo, entre outros. A manipulação e a interpretação de dados estão presentes no processo da análise, muitas vezes utilizadas ao mesmo tempo, mas constantemente usadas em sequência, realizadas inicialmente pelo uso dos procedimentos, depois pela redução dos dados em resumos e, por fim, por uma análise interpretativa para tirar as conclusões.

De acordo com Merrian e Tisdell (2016, p. 23), a pesquisa qualitativa básica, ou simplesmente pesquisa qualitativa, é o tipo de estudo qualitativo mais comum encontrado na educação, “ao longo dos anos tem havido uma luta sobre como rotular este estudo qualitativo comum. Palavras como genérico, básico e interpretativo”. Esta tipologia tem como objetivo compreender como as pessoas interpretam as suas experiências, como constroem os seus mundos e que significado atribuem às suas experiências. Deste modo, tem como premissa compreender como as pessoas dão sentido às suas vidas e às suas experiências.

De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa possui muitas variantes de tipologia, o autor pode não definir uma das tipologias, é possível optar por seguir a forma generalizada de pesquisa qualitativa, não implicando em uma metodologia rígida. Para Percy, Kostere e Kostere (2015), nem sempre os métodos tradicionais como: estudo de caso, etnografia, teoria fundamentada, métodos mistos, entre outros, são os mais apropriados por uma razão ou outra e sugere-se nesses casos que o pesquisador possa utilizar uma abordagem de investigação qualitativa mais genérica.

Para Percy, Kostere e Kostere (2015, p.76), a pesquisa qualitativa genérica é indicada quando o pesquisador está interessado em investigar: "Reflexões de gestores seniores sobre experiências que tiveram impactos significativos sobre elas durante suas carreiras". Coincidentemente o exemplo abordado pelos autores para justificar o uso de uma pesquisa qualitativa genérica vem de encontro com o escopo da presente pesquisa e corrobora para a escolha do método.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRAGEM

O critério de acesso aos respondentes foi por conveniência, considerando a proximidade e a facilidade de acesso, procurando estabelecer diversidade de empresários quanto à experiência, a dimensões da empresa e ao envolvimento social. O critério inicial para realização das entrevistas foi a idade, sendo que, para o escopo da presente pesquisa, somente poderiam participar empresários com 60 anos ou mais. Seguindo para o segundo critério, somente foram buscados empresários na ativa. A amostragem por acessibilidade ou conveniência está relacionada aos critérios práticos de disponibilidade ou proximidade do pesquisador (Prodanov; Freitas, 2013).

De acordo com Minayo (2017), para uma amostra ideal é determinado que se atinja a saturação dos resultados, quando se percebe que não há mais elementos novos para contribuir com a pesquisa, de modo a considerar um número suficiente de interlocutores que propicie reincidência e complementaridade das informações. A escolha dos participantes deve se mostrar rica em informações relevantes, permitindo análises com maior profundidade possível (Flick, 2009).

Para Fontanella *et al.* (2011, p. 389) "interrompe-se a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais depreendidos a partir do campo de observação". Para Sampieri *et al.* (2013), o

tamanho da amostra nas pesquisas qualitativas normalmente não é definido a priori, mas enquanto o pesquisador realiza a coleta e análise dos dados, e balizado pela saturação teórica.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada com empresários com idade igual ou superior a 60 anos. As entrevistas semiestruturadas são recomendadas quando o assunto pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial, e têm a função de recolher os dados descritivos na linguagem do entrevistado e dar base para o entrevistador desenvolver uma ideia sobre as compreensões que o entrevistado tem sobre o tema abordado. (Godoi; Mello; Silva, 2012). Segundo Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados é o elemento mais importante para identificação do delineamento de pesquisa.

As pesquisas qualitativas coletam dados detalhados de amostras relativamente pequenas, fazendo perguntas ou observando comportamentos, a fim de compreender a perspectiva dos participantes sobre os fenômenos que os rodeiam, de aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade (Sampieri *et al.*, 2013). Para Godoi, Mello e Silva (2012, p. 134), "a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse".

Para Yin (2016), a entrevista qualitativa ou entrevista semiestruturada não segue um roteiro rígido, permitindo uma melhor relação entre o pesquisador e o entrevistado. Assim, a entrevista semiestruturada foi elaborada através de um roteiro de questões abertas, possibilitando a inclusão de questões adicionais no decorrer, à medida que o entrevistador percebesse a necessidade da compreensão mais aprofundada de algum tema. O roteiro da entrevista foi elaborado tendo como ponto de partida as categorias do referencial teórico, e posteriormente avaliado por dois especialistas.

Cabe registrar as contribuições dos especialistas ao roteiro para entrevistas. O especialista "A" sugeriu melhorias no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e orientou leituras para o planejamento e a condução das entrevistas. O especialista "B" apontou algumas melhorias na elaboração das perguntas. Ambas as sugestões foram acolhidas e incorporadas ao roteiro.

Com objetivo de orientar a entrevista semiestruturada, as perguntas foram separadas em duas etapas, sendo a primeira direcionada à caracterização dos entrevistados, com perguntas

introdutórias relacionadas à idade, ao gênero, à escolaridade, à prática de atividade física, à experiência profissional, ao tempo como empresário e à presença de familiares na empresa. A segunda etapa buscou compreender os aspectos relacionados à atividade profissional, empresa e a relação das tecnologias nos diversos âmbitos das funções de gestão e administração do negócio, como mostra o Apêndice A.

Quadro 7 – Roteiro para as entrevistas a partir do referencial teórico

	Roteiro da Entrevista	**Categorização**	**Embasamento Teórico**
Etapa 1	Caracterização dos Entrevistados (idade, gênero, escolaridade, prática de atividade física, experiência profissional, tempo como empresário e se há familiares na empresa).	Trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+	Arantes, 2021; Schneider; Irigaray, 2008; ILC BR, 2015; OMS, 2015.
Etapa 2	Como foi sua trajetória profissional, o que te levou à empresa ou o que te oportunizou empreender?	Trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+	Schumpeter, 1997; Hudson; Goodwin, 2014; Degen, 2009; Maâlaqui, 2019
	Quais suas principais funções dentro da empresa nos dias de hoje?	Função atual dos empresários 60+ em suas empresas	Drucker, 2003; Gallistl *et al*., 2021, ILC BR, 2015
	Quais foram os primeiros recursos tecnológicos adotados pela empresa?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021
	Qual a sua familiaridade com as tecnologias digitais?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Doll; Machado; Cachioni, 2016; Barros Júnior, 2009
	Você realizou alguma capacitação em Tecnologias Digitais?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Kenski, 2012; Barros Júnior, 2009; Machado *et al*., 2019; Doll; Machado; Cachioni, 2016
	De que forma foram inseridas as tecnologias digitais no desenvolvimento das funções de gestão?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021
	O uso das tecnologias digitais é um meio importante para desenvolver as atividades rotineiras nas suas funções e se sim de que forma?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Barros Júnior, 2009; Oliveira *et al*., 2015, p. 114
	Você considera que o seu conhecimento em tecnologias digitais tenha de alguma forma influenciado positivamente ou negativamente no desenvolvimento das funções de empresário?	As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+	Ferreira, 2017; Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

As entrevistas foram realizadas com dez empresários da Serra Gaúcha, todos residentes e atuantes na cidade de Caxias do Sul-RS e ocorreram na primeira semana do mês de agosto de 2024. Para obter acesso aos participantes, primeiramente, foi feito contato por indicação para o agendamento das entrevistas. Assim que confirmado, foi escolhido o local de melhor acesso para os entrevistados, sendo a sede das empresas em nove das dez entrevistas e a Universidade

de Caxias do Sul apenas para uma delas. A duração média foi de uma hora e vinte minutos. O objetivo inicial das entrevistas foi compreender e relacionar as práticas apresentadas pelos empresários no desenvolvimento das atividades de gestão frente ao uso das tecnologias digitais. As entrevistas foram gravadas em áudio com o consentimento dos entrevistados, foi realizada a leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B). Posteriormente as entrevistas foram transcritas para realizar a análise dos dados coletados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos, segundo Gibbs (2009, p. 17), "são essencialmente significativos, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas". A pesquisa qualitativa busca analisar qualquer forma de comunicação humana, escrita, auditiva ou visual, por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais. O tipo mais comum utilizado em análise qualitativa é o texto, que pode ser uma transcrição de entrevista, estudo etnográfico ou outros tipos de documentos. "O processo de análise dos dados é criativo e intuitivo, sendo importante que o pesquisador seja sensível ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos e significados ainda não articulados" (Godoi; Mello; Silva, 2012, p. 123).

Para a compilação dos dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo. Essa, segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas de análise que ocorre através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo de mensagem, permitindo ilações dos conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. A categorização, entretanto, foi definida com base no referencial teórico, identificando a relação entre os aspectos do conhecimento prévio pesquisado e os resultados obtidos posteriormente, provenientes da análise das entrevistas. Para Flick (2009), a codificação e a categorização de dados possibilitam uma sistematização das informações, permitindo uma interpretação mais abrangente do conteúdo analisado, do contexto e dos próprios dados.

Segundo Gil (2009), categorias promissoras são aquelas que se ajustam ao maior número possível de trechos. Desta forma, as categorias definidas para a análise dos dados foram três: trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+; atuação dos empresários 60+ em suas empresas; e as tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+.

De acordo com Stake (2011), é importante nas pesquisas qualitativas que o pesquisador tente reduzir ao máximo sua interferência indutiva no decorrer da pesquisa para obter o máximo de neutralidade nos resultados. Isso porque a pesquisa qualitativa depende muito da situação para poder absorver as informações, interpreta-las e por fim conseguir gerar um resultado. Para

Godoi, Mello e Silva (2012, p. 137), “A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual”.

Para Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa tem um diferencial que, ao mesmo tempo que é feita a coleta de dados, estimula a análise ainda em campo e abre a possibilidade de analisar os primeiros dados como forma de levantar novas questões e perguntas na pesquisa. A pesquisa qualitativa não busca reduzir ou condensar dados, opostamente a isso, ela tem como resultado um grande volume de dados e detalhamento sobre os achados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Para a apresentação dos dados e dos resultados da pesquisa, este capítulo está separado da seguinte forma: perfil dos entrevistados, transcrição dos dados coletados, compilação e análise dos dados coletados.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a definição de quantos entrevistados fariam parte da pesquisa utilizou-se da orientação de amostra proposta por Minayo (2017). Segundo o autor, uma amostra ideal é determinada quando se atinge a saturação dos resultados, quando se percebe que não há mais elementos novos para contribuir com a pesquisa. Nesse sentido, Fontanella et al. (2011, p. 389) sugerem que a coleta de dados deve ser interrompida quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não são mais depreendidos. Dessa forma constatou-se, ao se chegar na décima entrevista, a ausência de novos dados e elementos contributivos e assim a coleta foi encerrada após existência da saturação dos dados coletados.

Para preservar a identidade dos participantes, os nomes pessoais e das empresas das quais são proprietários não foram revelados, sendo utilizada a letra "E" para se referir a cada empresário, seguida de um número específico para cada um.

O perfil dos entrevistados é composto por dez empresários do sexo masculino, com faixa etária entre 63 e 79 anos, de ramos de atividade distintos, que trouxeram percepções diferentes e complementares sobre a gestão, a administração e o empreendedorismo em ambientes empresariais diversificados, o que permite compreensões sobre a relação do uso das tecnologias digitais nessas atividades.

O Quadro 8 apresenta a idade, o tempo de atuação como empresário/empreendedor, o ramo de atuação e segmento, e o porte da empresa.

Quadro 8 – Perfil dos entrevistados

(continua)

Empresários	Idade	Tempo de Empresário	Ramo de Atuação e Segmento	Porte da empresa
E1	74	24 anos	Indústria de móveis	Médio
E2	63	26 anos	Comércio de alimentos	Pequeno
E3	70	35 anos	Indústria metalúrgica	Médio
E4	70	22 anos	Comércio de equipamentos e insumos	Médio
E5	75	27 anos	Indústria metalúrgica	Médio

(conclusão)

E6	72	38 anos	Indústria do vestuário	Pequeno
E7	73	37 anos	Serviços contabilidade	Pequeno
E8	66	36 anos	Serviços empresa de tecnologia	Pequeno
E9	79	40 anos	Industria têxtil	Médio
E10	64	30 anos	Indústria de alimentos / restaurantes	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A classificação do porte das empresas dos entrevistados foi definida com base nos dados coletados referente ao número de funcionários. Desta forma, seguiram-se as definições do último anuário do trabalho nos pequenos negócios, de 2018, divulgado pelo SEBRAE em 2020. Nele consta a classificação do porte das empresas para os setores de indústria e de comércio e serviços, como ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2020).

4.2 TRANSCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O objetivo deste tópico é analisar e transcrever excertos das entrevistas com os principais achados contemplados nas respostas de cada entrevistado, buscando principalmente responder às perguntas elaboradas, com o propósito de compreender a interação das tecnologias digitais no contexto da atividade empresarial dos empresários. Para a melhor compreensão, algumas transcrições foram sintetizadas, com o objetivo de unificar respostas similares.

As entrevistas ocorreram de forma presencial e com duração média de uma hora e vinte minutos. Foi possível coletar informações sobre todas as perguntas elaboradas no roteiro da entrevista semiestruturada, havendo a necessidade de, em alguns casos, adaptar as perguntas, alterar a ordem e unir perguntas para poder manter a sequência da conversa/entrevista. As entrevistas apresentaram muitas contribuições acerca das atividades empresariais, empreendedoras, administrativas e de gestão, e suas relações com as tecnologias digitais. Também foi possível conhecer um pouco da história profissional de cada um dos entrevistados que abertamente falaram sobre suas trajetórias e o que os motivou a ser empresários. O que

determinou o término da entrevista foi a naturalidade da conversa, havendo duas entrevistas que passaram de duas horas de duração.

Com objetivo de facilitar a leitura e a análise das principais respostas relacionadas às perguntas de cunho pessoal e trajetória profissional, e também às perguntas específicas sobre as funções como empresário e o uso das tecnologias, expostas no Quadro 7, organizaram-se os tópicos a seguir.

4.2.1 Idade dos empresários entrevistados

A idade dos participantes garante a manutenção do escopo da pesquisa, que buscou por empresários atuantes com idade igual ou superior a 60 anos. A amostra apresenta uma diferença etária de 16 anos, tendo o participante E2 como o mais jovem, com 63 anos, atuante no comércio de alimentos, mais especificamente no segmento de bares e restaurantes, há mais de 26 anos; e o participante E9 com 79 anos sendo o mais longevo, atuante há mais de 40 anos no segmento industrial têxtil.

4.2.2 Formação acadêmica

Sobre a formação acadêmica, seis entrevistados possuem graduação sendo: dois em Economia, um em Direito, um em Contabilidade, um em Agronomia e um em Administração, e quatro entrevistados não possuem formação acadêmica. Destacam-se a seguir algumas falas dos entrevistados relacionadas à formação:

"[...] não pretendo parar de evoluir, me formei com muito suor na década de oitenta, formei meus filhos e agora voltei a estudar. Estou cursando Direito porque parar não é uma opção para mim." (E1).

"[...] na década de [19]80 era muito diferente de hoje, a faculdade era financeiramente para poucos, me dediquei e me formei, mas acabei não atuando na área do direito, segui na indústria e como eu tinha em mente que queria ter um negócio próprio foquei no empreendedorismo." (E2).

"[...] não me formei na Universidade, mas tive um bom colegial que me deu base para iniciar. Me considero um autodidata e sempre busco apreender tudo sobre o ramo que atuo e tecnologias, gosto de estar atualizado." (E3).

"[...] não fiz faculdade, meu trabalho exigia que eu trabalhasse até tarde da noite e segui minha trajetória sem uma formação superior." (E4, E5, E6).

"[...] iniciei a faculdade de engenharia de produção e quando faltava 1 ano para me formar acabei trocando para contabilidade e me formei em 1984." (E7).

"[...] iniciei a faculdade de Administração na Universidade, mas não concluí, minha insistência em apreender as tecnologias me tornou um digitador de códigos, depois um programador e aos poucos fui apreendendo a desenvolver sistema e evoluir na área." (E8).

"[...] estudei Economia na Universidade de Caxias do Sul e durante o curso conheci o sócio da minha primeira empresa". (E9).

"[...] me formei como Engenheiro Agrônomo em 1984, fiz uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Serviços e uma em Teologia" (E10).

4.2.3 Experiência profissional e o que os levou a empreender

Os segmentos dos empresários entrevistados contemplam os três ramos empresariais: indústria, comércio e serviços, com experiência de mais de 20 anos de atuação. Fica evidenciado nos relatos que as suas experiências profissionais anteriores deram base para o sucesso de suas empresas e a escolha do segmento de atuação ocorreu, na maioria dos casos, ou seja, para sete dos dez entrevistados (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9), naturalmente, por conveniência e conhecimento prévio. Dois entrevistados mudaram de segmento (E2, E10) e um dos entrevistados (E1) transferiu-se para a empresa familiar após longa experiência em outra empresa.

A experiência profissional dos empresários traz pontos antagônicos: empresários que trabalhavam no ramo como funcionários e aproveitaram suas experiências profissionais para criar sua empresa no mesmo segmento, e empresários que trabalhavam em segmentos opostos do que empreenderam, como percebe-se em alguns relatos dos entrevistados:

"[...] trabalhei 23 anos em uma metalúrgica que se preocupava com milésimo de centímetros e quando vim para a empresa familiar a realidade dos produtos tinha margem de centímetros, tudo começar por aí em uma troca de atuação, indústria não são todas iguais." (E1)

"[...] minha experiência na indústria foi por mais de 15 anos chegando a supervisor de suprimentos e decidi parar tudo e abrir um negócio próprio no ramo da alimentação, pois acredito que comer é algo que nunca vai mudar, todos precisam em algum momento para em um restaurante, lancheria para se alimentar." (E2).

"[...] desde sempre trabalhei na empresa familiar, meu pai criou a empresa e eu sempre puxei a frente com o objetivo de inovar e buscar soluções na Indústria." (E3).

“[...] 26 anos de experiência no ramo, passando das funções mais operacionais até chegar como gerente da unidade de Pelotas e depois de Caxias do Sul, me trouxeram expertise para me arriscar a empreender na área.” (E4).

“[...] iniciei muito jovem em uma grande metalúrgica, fui muitas vezes promovido dentro dela e, após 20 anos de experiência, percebi uma oportunidade de empreender no mesmo segmento, aproveitando uma brecha no segmento e iniciando com muito risco e pouco capital inicial.” (E5).

“[...] iniciei na malharia para ajudar a família, fui para o seguimento de fabricação de calçados e voltei a empreender juntamente com minha filha no ramo do vestuário.” (E6)

“[...] por gostar muito de matemática fui promovido para a área contábil dentro da empresa que inicie minha vida profissional. Posteriormente trabalhei em outras duas empresas na área e resolvi abrir um negócio próprio, sentia que poderia crescer mais tendo um negócio próprio.” (E7).

“[...] trabalhei em uma grande empresa de Caxias do Sul do final da década de [19]70 até o final da década de [19]80. Como era uma empresa inovadora e buscava por tecnologias para melhorar os processos, de metido fui aos poucos aproveitando as oportunidades internas de iniciar na informática, me tornar do suporte técnico e melhorias do sistema interno. Em paralelo, fomos desenvolvendo sistemas com dois sócios e aí iniciou minha primeira empresa de sistemas.” (E8).

“[...] após a faculdade, me propus a empreender com um colega de faculdade, deu certo por um tempo, mas depois sai da sociedade e criei sozinho uma nova empresa em um segmento similar que a experiência anterior me deu uma boa base para obter bons resultados.” (E9).

“[...] iniciei minha vida profissional na área da Agronomia, inicialmente em duas empresas voltadas ao agronegócio. Posteriormente, troquei de área para suprir a necessidade de um negócio de uma pessoa da família e, posteriormente, abri essa empresa que é voltada ao ramo da alimentação que mantenho até hoje.” (E10).

4.2.4 Atuação na empresa

A segunda pergunta específica do roteiro de entrevista semiestruturada, “Quais suas principais funções dentro da empresa nos dias de hoje?”, trouxe muita reflexão para os entrevistados e algumas frases marcaram os relatos:

“[...] já diminui o ritmo, participo mais das tomadas de decisão que impactam o direcionamento da empresa, e as funções administrativas e de gestão mais corriqueira do dia a

dia a equipe resolve". Essa frase foi adaptada, mas reflete de forma similar a fala dos empresários E1, E4, E5, E7, E9.

"[...] como é um pequeno negócio eu sigo a frente fazendo todo processo de gestão empresarial, meu ritmo diminuiu porque já me programei para parar daqui dois anos." (E2).

"[...] sou o CEO da empresa, gosto de estar à frente do negócio, sempre fui da área comercial da empresa, me mantenho atualizado e entendo que estou no auge da minha experiência profissional e pessoal." (E3).

"[...] hoje atuo mais na gestão do processo fabril e fornecedores de matéria prima. A empresa cresceu muito nos últimos anos e precisamos segmentar a gestão, eu era acostumado a fazer toda gestão, mas hoje percebo que minha filha consegue desempenhar com mais facilidade algumas funções e estou no suporte." (E6).

"[...] minha empresa é de pequeno porte, gosto mais da área comercial, mas sempre precisei gerenciar todos os processos de gestão da empresa, exceto o financeiro que minha esposa domina." (E8).

"[...] vejo que já está na hora de eu parar, fiz muito pela empresa e meu filho está desempenhando um papel fundamental na administração dela junto a mim, ajudo muito pouco, mas nas tomadas de decisões a equipe me respeita e gosta de minha participação. Nas funções do dia a dia, de fornecedores, contratação, manutenção, entre outros, eu vejo que não preciso mais participar, deixa para a juventude essa tensão de resolver." (E9).

"[...] hoje sou o presidente da empresa, estou muito atuante nas tomadas de decisão, mas a empresa cresceu de tal forma e com uma equipe competente que construímos, escolhendo e valorizando a cada colaborador, que se eu não estiver aqui na empresa ela funciona da mesma forma." (E10).

4.2.5 Primeiros recursos de tecnologias digitais adotados pela empresa

Para introduzir a fala sobre a inserção das tecnologias digitais e compreender como foi o processo interno de cada empresa com o avanço tecnológico nas diversas funções, foi perguntado: "Quais foram os primeiros Recursos Tecnológicos adotados pela empresa?" Destacam-se as respostas:

"[...] as tecnologias eram uma novidade na época que comecei a trabalhar, pude acompanhar alguns desses processos e eles eram principalmente voltados para processamento de dados, *datasys*, chegavam as ordens de produção, na verdade era onde eu tinha mais acesso na época." (E1, E2, E5).

"[...] a empresa adotou as primeiras tecnologias voltadas a máquinas e equipamentos, mas não demorei para adotar as tecnologias no meu processo de trabalho." (E3, E4, E6).

"[...] as tecnologias evoluíram muito na área de atuação de nossa empresa, as normas exigiram atualização e hoje todo o processo é digitalizado." (E7).

"[...] quando cheguei na empresa já existia o *datasys*, e eu me encantei com aqueles processos, ficava horas a mais fora do meu horário de expediente para aprender sobre as tecnologias, ficava digitando os códigos até de madrugada." (E8).

"[...] eu nunca fui muito ligado às tecnologias nas minhas funções, mas quando surgiram as possibilidades de melhorar os processos da empresa através de máquinas e equipamentos modernos, subordinei pessoas para conhecer e trazer as tecnologias para a empresa". (E9)

"[...] tem um fato curioso que nossa empresa foi a primeira do segmento a adotar a tecnologia do QR *Code*, para identificar a satisfação de nossos clientes, receber sugestões, ter uma equipe para verificar esse *feedback* e aprimorar os processos. Acredito que isso já faz mais de 5 anos, com certeza estamos sempre buscando inovar." (E10).

4.2.6 Familiaridade com as tecnologias digitais

Quando questionados sobre: "Qual a sua familiaridade com as Tecnologias Digitais?", os resultados mais uma vez foram bem diversificados, mas a maioria dos empresários apresentou que se interessa por acompanhar as tecnologias básicas que os permitem resolver os problemas diários como: abrir e-mail, acompanhar o sistema da empresa e WhatsApp (E1, E2, E4, E5, E6, E10). Já os demais responderam:

"[...] eu uso bastante as tecnologias, não sou técnico em informática e acredito que meu conhecimento seja básico, mas acompanho tudo que posso, me considero inserido nesse meio tecnológico." (E3).

"[...] meu trabalho é através do computador, dessa forma sempre precisei acompanhar as tecnologias voltadas ao meu trabalho, o celular eu uso o básico, não sou dos mais inseridos." (E7).

"[...] minha profissão é as tecnologias digitais, adoro o que eu faço e sou muito inserido no meios digitais." (E8).

"[...] eu basicamente acompanho o WhatsApp e alguns e-mails, mas tenho dificuldades de acompanhar os principais recursos digitais." (E9).

4.2.7 Capacitação nas tecnologias digitais

No decorrer da entrevista, foi questionado se, em algum momento de suas trajetórias, os empresários realizaram algum tipo capacitação em tecnologias digitais. Pode-se perceber que os cursos de datilografia eram uma exigência muito significativa para a época, pois todos os entrevistados fizeram o curso no início de suas carreiras profissionais. Sobre os cursos de informática, os empresários E2, E3 e E10 realizaram os chamados cursos de microcomputador. Sobre os cursos de capacitação, palestras e oficinas que ocorriam dentro das empresas, voltados à tecnologia, e que deram base para o conhecimento básico em tecnologias digitais, nove dos dez empresários participaram, exceto o empresário E9, que comentou: "[...] sempre fui empresário, direcionei os cursos voltados a aprendizagem de tecnologias ao meu filho, a equipe de desenvolvimento e ao pessoal do escritório" (E9).

4.2.8 Inserção das tecnologias digitais no desenvolvimento das funções de gestão.

O processo de inserção das tecnologias digitais no ambiente empresarial ocorreu de forma natural para a maior parte dos entrevistados. A evolução tecnológica e o progresso no desenvolvimento de novas maneiras de obter resultados incentivaram a positividade frente aos novos recursos tecnológicos, mesmo subordinando as tarefas, a interação com os meios digitais em algum momento foi solicitada. Desta forma, a pergunta: "De que forma foram inseriram as tecnologias digitais no desenvolvimento das funções de gestão?", trouxe as seguintes respostas:

"[...] me considero um bom negociador e sempre me relacionei bem com o pessoal da equipe que conhece sobre tecnologias, eles me auxiliaram muito e facilitaram o intermédio entre o uso das tecnologias digitais e minhas práticas de gestão, facilitando muito a tomada de decisão quando surgiam informações relevantes trazidas pelos recursos digitais" (E1, E4, E5, E10).

"[...] busquei compreender o básico e acredito que através do curso básico de informática que fiz é que foi o principal meio para iniciar minha vida digital. Aos poucos fui inserindo algumas funções digitais nas minhas práticas da empresa." (E2).

"[...] me propus a buscar conhecimento em tecnologias assim que percebi a importância delas no desenvolvimento das minhas funções, sempre que surgiam novidades eu negociava com a equipe para me ensinar." (E3).

"[...] as tecnologias são desafiadoras, fui deixando de lado até que pude, mas quando percebi que não tinha para onde correr fui aos poucos pedindo suporte para meus filhos e

aprendi o básico para desenvolver as funções do dia a dia.” (E6).

“[...] eu sempre negociei com a equipe e direcionei para os mais capacitados em fazer as atividades mais tecnológicas, quando tinha dúvidas eu pedia suporte e fui aprendendo aos poucos. Acredito que me viro com o básico.” (E7).

“[...] sempre que surgiram novas tecnologias eu busquei aprender e me inteirar sobre elas, através de tentativa e erro, nem sempre foi possível encontrar pessoas para me ensinar, mas assim que encontrava alguém que conhecia mais eu pedia suporte.” (E8).

“[...] sempre subordinei a equipe para realizar os processos digitais.” (E9).

4.2.9 Tecnologias digitais no dia a dia

Quanto à relação das tecnologias digitais nas funções pessoais e profissionais dos entrevistados, e respondendo à pergunta: “O uso das tecnologias digitais é um meio importante para desenvolver as atividades rotineiras nas suas funções e se sim de que forma?”, os empresários trouxeram as seguintes respostas:

“[...] utilizo as tecnologias digitais diariamente, acompanho os e-mails, *Whtasapp* e sistema da empresa, não sou o mais habilidoso! Mas sei utilizar o básico, utilizo também para acessar minhas aulas de direito na UCS, fazer trabalhos das disciplinas e acompanhar os conteúdos de aula, as vezes sinto algumas dificuldades, mas peço ajuda e daí aprendo.” (E1).

“[...] com certeza eu utilizo, fica mais voltado às funções básicas de acompanhar as vendas no sistema, lançar os fechamentos, fazer pedidos por e-mail e WhatsApp. Também faço as conversas com minhas filhas que moram fora do país, faço chamadas de vídeo e acompanho meus netos, agora comecei a utilizar o Instagram, vamos apreender um pouco as novidades.” (E2).

“[...] gosto bastante das tecnologias e minhas funções dentro da empresa exigem muito de eu acompanhar os resultados e eu estou sempre ligado. Ultimamente tenho acompanhado a evolução da inteligência artificial e estou tentando compreender de que forma poderemos utilizar esses recursos para dentro da empresa.” (E3).

“[...] não vai pensar que eu sou um expert em tecnologias, muito menos que você veio no lugar certo para entrevistar um assíduo usuário de tecnologias. Sei me defender com o básico, utilizo o computador, resolvo as questões com os aplicativos do celular e estou sempre conectado no sistema da empresa para acompanhar os resultados. Diariamente mantenho contato on-line com meu filho que mora fora do país e de lá dividimos a administração da empresa.” (E4).

“[...] utilizo o computador a bastante tempo para realizar reuniões on-line, acompanhar os dados da empresa, para realizar pagamentos no internet *banking,* e uso o básico do celular, não sou muito ligado nas redes socias.” (E5).

“[...] as tecnologias são importantes sim, porém direciono as funções digitais principalmente para minha filha e equipe, eu cuido um pouco mais do relacionamento com os funcionários, terceiros e fornecedores através do WhatsApp e e-mail. No dia a dia eu me viro com o básico das funções pessoais, faço transferências, pix, leio notícias, mas não sou ligado nas redes sociais.” (E6).

“[...] nossa empresa depende das tecnologias para todo o processo, não só as tecnologias são importantes como são a base para nosso trabalho. Eu me viro com básico dentro da empresa, e-mail e acompanho os relatórios, mas a parte do sistema todo não me meto muito não. Meu uso pessoal é sempre conectado, aplicativo de banco, para acompanhar as aplicações, WhatsApp, e-mail e gosto muito do Google e Youtube para pesquisar sobre tudo e tirar algumas dúvidas que surgem tanto pessoais como profissionais”. (E7).

“[...] meu trabalho é desenvolver soluções digitais para as empresas, então posso dizer que compreendo bem o assunto. Quanto ao uso pessoal, eu sou muito inserido politicamente nas redes sociais, gosto de interagir nas redes, dar opinião e tudo mais. Utilizo o X, Facebook Instagram, Linkedin e sempre que surge algo novo participo para aprender. Também faço reservas de hotel para os funcionários quando a empresa precisa, para minhas viagens pessoais, faço aplicação de banco e assim vai, sou muito digitalizado.” (E8).

“[...] sobre as tecnologias digitais é aquela história, nunca acompanhei muito de perto para os interesses pessoais e sempre tive quem fizesse para as atividades que empresa precisava. Dessa forma, acabei somente usando o telefone para ligações e WhatsApp e no computador só aprendi a abrir e-mails e responder quando precisava e ninguém podia fazer por mim.” (E9).

“[...] quanto às funções da empresa, posso dizer que utilizo bastante para acompanhar os faturamentos diários, balanços, controle de estoque, entre outros e também para me comunicar com a equipe sobre todos os processos da empresa, estamos em três estados e com mais de 250 colaboradores. Com a experiência que temos, sempre podemos ajudar em algo. Nas minhas funções pessoais uso o das tecnologias é o básico mesmo, WhatsApp, Instagram, notícias e aplicativos do banco”. (E10).

4.2.10 Interferência das tecnologias digitais no desenvolvimento da gestão

O questionamento: “Você considera que o seu conhecimento em tecnologias digitais tenha de alguma forma influenciado positivamente ou negativamente no desenvolvimento das funções de empresário?” fecha a descrição das principais perguntas da entrevista com as seguintes respostas:

“[...] acredito que sempre soube negociar com a equipe, subordinava as pessoas que mais sabiam utilizar melhor e não vejo que o meu pouco conhecimento em tecnologias digitais tenha feito alguma interferência nas minhas funções na empresa. Talvez se eu tivesse inserido mais práticas de tecnologias eu teria perdido o contato com a equipe, pois trabalhar diretamente com a equipe, motivando, tendo o contato direto, lembrando de suas questões pessoais, acredito que sempre foi minha função principal e de certa forma um diferencial.” (E1).

“[...] por trabalhar com equipe pequena em um negócio pequeno acredito que todo tipo de tecnologia é bem vindo, a impressão que tenho é que algumas funções que utilizo hoje através das tecnologias digitais otimizaram o meu tempo, consigo fazer mais em menos tempo.” (E2).

“[...] as tecnologias me ajudaram muito a compreender melhor o seguimento que atuamos e ver de forma antecipada as oportunidades. Gosto de acompanhar novidades e pesquiso bastante na internet sobre tudo um pouco que pode melhorar a empresa, não sei se deixei de acompanhar algo, acredito ser atuante nas tecnologias digitais.” (E3).

“[...] sabe que para o que eu desempenho na empresa a tecnologia é uma excelente aliada, eu uso o mínimo e aparentemente é suficiente, mas não sei dizer se deixei de fazer algo por não saber muito sobre as tecnologias, o básico sempre fiz e o que eu não sabia meu filho sempre faz.” (E4).

“[...] de certa forma, pode ser que se eu tivesse me aprimorado mais nas tecnologias eu teria meu trabalho mais eficiente, mas não sei até que ponto, pois uso o que acredito ser suficiente.” (E5).

“[...] com certeza se eu tivesse acompanhado mais a evolução das tecnologias e incrementado nas minhas atividades a minha participação em todo processo poderia ser melhor, agora fiquei pensativo. Mas não vejo inicialmente que tenha interferido negativamente ao ponto de prejudicar nossa empresa.” (E6).

“[...] vejo que se eu tivesse buscado aprender mais as tecnologias poderia ter desenvolvido melhor algumas partes do processo da empresa, mas teria deixado outras partes carentes, assim direcionei para outras pessoas e acompanho tudo. Eu confio na equipe que

contratei, nossa empresa não tem muita rotatividade e temos funcionários com nós a mais de 20 anos". (E7).

"[...] falar que sei tudo sobre tecnologias é mentira, mas não consigo ver algo que eu não tenha tentado aprender e depois colocado em prática. Talvez aprender tarde algumas ferramentas pode ser um ponto que tenha me prejudicado, mas acompanhar todas as novidades tecnológicas e manter a empresa atuante é tarefa para poucos." (E8).

"[...] sinto falta de utilizar as tecnologias de forma eficiente e ainda vou buscar aprender a usar melhor." (E9).

"[...] a empresa cresceu aos poucos e gradual nesses 30 anos, quando percebi a necessidade de compreender o básico, fizemos um curso de informática interno na empresa que me ajudou muito. Mas aos poucos fomos acrescentando pessoas muito capazes no desenvolvimento e temos um sistema integrado há mais de dez anos. Quando preciso de algo, chamo o pessoal da TI e eles vem para me dar suporte. Não vejo que um domínio maior das tecnologias teria mudado muito a gestão da empresa." (E10).

4.3 COMPILAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas trouxeram situações pertinentes sobre as áreas de atuação, os conflitos e os interesses pessoais, além de detalharem conhecimentos e práticas diárias relacionadas às tecnologias digitais, aos históricos pessoal, profissional e empresarial, entre outras peculiaridades das entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas permitem falar abertamente sobre um assunto provocado por uma pergunta/conversa, seguir no assunto abordado até um novo questionamento, respeitando a sequência lógica narrada pelo entrevistado, buscando compreender a realidade intrínseca do indivíduo (Godoi; Mello; Silva, 2012; Yin, 2016). A análise apresentada na sequência compreende a categorização definida para o estudo que se alinha a questão de pesquisa, objetivo geral e embasamento teórico, a saber: trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+; atuação dos empresários 60+ em suas empresas e tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+.

4.3.1 Trajetória de vida pessoal e profissional dos empresários 60+

As trajetórias de vida dos empresários entrevistados trouxeram amplitude na inter-relação pessoal e profissional. Os entrevistados possuem idades diferentes, muitos deles apresentaram diferença de mais de dez anos, porém, o fato é que nem sempre pode ser

considerada a idade cronológica como um balizador de se estar mais ou menos ativo, ser mais ou menos participativo, e assim por diante. A faixa etária não é um marcador preciso para as alterações que acompanham o envelhecimento. As condições de vida e as grandes variantes do período do nascimento até a fase atual do idoso podem dizer mais do que somente a idade (OMS, 2015). Muitos estudos comprovam que a idade avançada não necessariamente resulta na deterioração da inteligência, pois esta está mais ligada à educação, ao padrão de vida, à vitalidade física, mental e emocional. Há ainda muito a ser desmistificado sobre este tema. Como o envelhecimento é um processo individual, não se pode generalizar e estigmatizar as pessoas com base apenas na sua idade cronológica (Jardim; Medeiros; Brito, 2006; Cançado; Alanis; Horta, 2017).

Cabe a reflexão que a percepção da idade para muitos deles passa desapercebida. Quando interrogados sobre a idade, reagiram em tom de humor, sem ressentimento, e falaram abertamente sobre os impactos do envelhecimento. O empresário E6 disse: “quando se percebe já está nos 60 anos, e o envelhecimento chegou sem avisar”. Para o E1, “tenho minhas limitações e sei que não tenho mais meus 40 anos”. Já o E3 relata: “faço tudo que sempre fiz, sou muito ativo e não me vejo na idade cronológica que tenho”. Segundo Beauvoir (2018), a velhice aparece mais para os outros do que para nós mesmos, é o outro que nos reconhece velho, e não ao contrário.

Na transcrição das entrevistas dos empresários, ficou evidenciado que os entrevistados continuam ativos e que, para a maioria, a idade não é um determinante único para decidirem interromper suas atividades dentro da empresa, apesar da consciência de que o desenvolvimento de diversas atividades ao mesmo tempo não é mais o mesmo de quando tinham 40 anos. Foi percebido que o empresário E2, que tem 63 anos, o mais jovem da amostra, já programou sua parada quando atingir os 65 anos e, em contrapartida, o empresário E1, de 74 anos, está elaborando o conselho diretor da empresa para poder se manter atuante, conscientemente reduzindo suas atividades diárias intensas e direcionando algumas delas para a equipe, mas ainda ativo nas tomadas de decisão da empresa. “Gosto de estar aqui, se Deus permitir pretendo seguir da forma atuante na empresa por pelo menos sete anos” (E1).

Com empresas consolidadas no mercado e existentes de 22 a 38 anos em seus respectivos segmentos, os empresários relatam com orgulho o sucesso em suas operações, o que inspira a permanência na atuação frente aos negócios. O empreendedorismo bem sucedido tramita por ciclos muitas vezes únicos, situações pontuais que refletem o posicionamento de mercado, oportunidades de negócios, produtos exclusivos e tantos outros fatores que somente a prática cotidiana individual de cada empresário é que trará a real compreensão sobre os

desafios do empreendedorismo. Com conhecimentos avançados e sabedoria adquirida por terem passado por diversas experiências, os entrevistados relataram que auxiliam a equipe e, com sua vivência, norteiam, muitas vezes, os rumos da empresa.

Nove empresários podem ser considerados empreendedores típicos, ou que apresentam mais características de empreendedores típicos, sendo os que se aventuraram a abrir um negócio do zero, arriscando seus patrimônios, agregando valor tanto social quanto econômico na procura por um molde de empresa, produto ou serviço que gerasse valor (Hisrich; Peters; Shepherd, 2009). E um dos entrevistados pode ser considerado empresário típico, que continuou um negócio familiar, buscando práticas já pré-estabelecidas, focando em manter a estabilidade e o crescimento contínuo da empresa sem necessariamente buscar grandes mudanças ou inovações disruptivas (Schumpeter, 1997; Smith, 2013).

Iniciar um novo negócio arriscando toda a estrutura familiar foi um ponto levantado pelos empresários E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10. “[...] saí de um emprego sólido e com possibilidade de crescimento profissional” (E5). “Eu iniciei meu negócio e continuei trabalhando na empresa que eu trabalhava por 2 anos, trabalhava mais de 16 horas por dia e ficava pouco tempo em casa, trabalhava finais de semana, foi um período pesado.” (E2). “Saí da empresa que trabalhava, arriscando tudo e isso complicou um pouco a relação familiar, mas quando jovem somos mais corajosos.” (E8).

O empreendedorismo exige iniciativa e, segundo o relato de alguns dos entrevistados, a formação acadêmica alimentou sair da zona de conforto. Seis dos dez empresários entrevistados possuem formação superior, e estes afirmam que o empreendedorismo também foi alimentado pela experiência acadêmica e pela rede de relacionamentos criada dentro da universidade. Outro aspecto relevante foi que a totalidade dos entrevistados, quando abordado o assunto da formação superior, apontou que valorizam muito a formação acadêmica na atualidade, tem seus filhos e netos formados, sempre estimularam e estimulam a busca por uma formação. A maioria dos entrevistados apoiou seus familiares nas diversas áreas do conhecimento e tem eles atuantes: na Medicina, na Medicina Veterinária, na Psicologia, no Direito, na Administração, no Comércio Internacional, na Arquitetura, na Engenharia, entre outros campos do conhecimento.

O Empresário E5 trouxe o aspecto de uma não continuidade familiar na empresa e disse que: “Eu insisti para minha filha se formar em Administração pensando no futuro dela na gestão da empresa e ela se formou em Administração, mas depois de formada fez vestibular em Arquitetura está muito bem na área dela e não quis seguir a empresa da família”. O processo de envelhecimento é intrínseco, assim, compreende-se que, com o passar do tempo, haverá a

necessidade de pensar em sucessores. O entrevistado E5 tem 75 anos e sua empresa possui sócios, mas a frase apresentada entoa a preocupação na continuidade do negócio por um membro familiar, sendo que a empresa está bem estabelecida no mercado e que apresenta grandes resultados. Este tipo de fato e tantos outros fatores também podem contribuir para o empresário se manter ativo frente a empresa. “A continuidade de um sonho de sucesso não pode acabar por que não tenho um sucessor, mas agora meu neto já tem 15 anos e está bem interessado vamos ver se agora vai, (*gargalhadas*), ou vendo tudo (*gargalhadas*)” (E5).

Para o entrevistado E7, a continuação da empresa já está bem direcionada com um de seus colaboradores de confiança. “O meu gerente já está comigo a vinte anos, é como se fosse meu terceiro filho e é ele que vai continuar a empresa, já tem uma boa participação acionária e daqui um tempo pretendo me aposentar”. Para o empresário, o processo de aposentadoria é transmitido por um tom de normalidade e não traz a ideia de cobrança por uma continuidade familiar. Considerando que seus filhos se formaram em Medicina, ele declara: “Os meus filhos estão muito bem obrigado, netos vai demorar e então acredito que a empresa ficará em boas mãos” (E7).

Os aspectos da trajetória pessoal e profissional trouxeram muitas riquezas, cada história de vida compartilhada nas entrevistas pode contribuir para a compreensão do empreendedorismo e também para relacionar ao envelhecimento saudável dos empresários entrevistados.

Para um envelhecimento ativo com qualidade de vida, torna-se imprescindível o cuidado com a saúde, pois ela reflete a médio e longo prazo na disposição dos idosos. Hábitos saudáveis na meia idade possivelmente proporcionarão uma saúde funcional mais eficiente na velhice. Entende-se que os hábitos da infância, adolescência e meia idade têm impactos cumulativos para a saúde na velhice (OMS, 2015; ILC BR, 2015). Deste modo, foi abordado em uma das perguntas da entrevista sobre hábitos saudáveis e prática de atividade física, afim de compreender a importância da qualidade de vida e hábitos considerados saudáveis.

Como resultado obteve-se 90% dos participantes, ou seja, nove dos dez entrevistados, como praticantes de atividade física regular, ao menos 3 vezes por semana, o que representa uma afirmação positiva sobre a importância do envelhecimento ativo na qualidade de vida dos empresários idosos. Os entrevistados relataram que praticar atividades físicas os mantêm mais dispostos. O empresário E9 relatou: “Sou praticante de tênis a muito tempo, gosto de manter a rotina, me encontrar com os parceiros de treino e mantenho a musculação mesmo aos meus 79 anos. Isso me dá mais energia para enfrentar as dificuldades em todos os aspectos”.

Trabalhar o envelhecimento tendo a consciência da importância de ser mais atuante na prática de atividades físicas regulares, de buscar hábitos de vida saudáveis de alimentação, de buscar por ambientes amigáveis de socialização, de ampliar e respeitar os limites, entre outros, poderão ser alguns dos fatores responsáveis por estimular os ciclos futuros em condições de vida mais saudáveis e longevos. (ILC Brasil, 2015; Velho; Herédia, 2020).

4.3.2 Atuação dos empresários 60+ em suas empresas

Sobre a função que exercem dentro de suas empresas no momento da entrevista, é importante destacar que todos os entrevistados apresentaram estar na função do topo da hierarquia de suas empresas. A maioria (E1, E2, E4, E5, E7, E9) está desacelerando o ritmo de tomada de decisões dentro de suas empresas, passando ou preparando sucessores, para manter um ritmo menor dentro delas e, conjuntamente, exercer mais presença familiar, viajar e aproveitar mais os resultados financeiros obtidos. Cada empresário 60+ entrevistado contempla um histórico, uma idade, um momento na vida, uma provedoria financeira familiar, uma condição de saúde, objetivos e propósitos. Esses e muitos outros fatores somados contribuem para compreender qual é o melhor momento de manter o ritmo, diminuir ou até mesmo parar.

A manutenção do engajamento dentro da empresa está muito associada ao perfil do empresário e o momento em que vive. O empresário E3 diz “eu estou no meu auge e tenho muito a contribuir para a empresa”. O empresário E8 relata: “gosto do que eu faço e vou me manter aqui por mais um tempo, vamos ver o que o futuro reserva”. Para o empresário E9, “está na hora de deixar para o meu filho, ele foi bem preparado e provavelmente fará a empresa crescer ainda mais”. Estes três casos trazem perfis de empresas diferentes, um com uma indústria de médio porte, o segundo com uma pequena empresa de serviços, e o terceiro com uma empresa de pequeno porte na área industrial, respectivamente, demonstrando que o tamanho da empresa e ou segmento não são os únicos fatores para estimular a continuidade, mas o microambiente empresarial somado aos fatores pessoais pode ser mais decisório por uma escolha de continuidade frente à gestão da empresa.

Segundo os entrevistados, a rotina do trabalho de gestão no topo da hierarquia de uma empresa e a exigência cada vez maior da equipe interna e do mercado como um todo são muito intensas. Quando se tem a possibilidade de dividir as funções, criar equipes e reduzir a generalização de tomadas de decisão, a manutenção de suas funções dentro da empresa é muito mais prazerosa e estimula a continuidade. Os empresários entrevistados de empresas de médio porte apresentaram estar mais confiantes quanto a reduzir o ritmo e a manter a continuidade, já

que têm a possibilidade de dividir ou subordinar funções. Para os empresários 60+ de empresas de pequeno porte, como por exemplo o E8, “a continuidade da empresa depende de mim, já tive propostas de venda da empresa, entendo que esse ainda não é o momento, porém a venda da empresa/carteira de clientes será o caminho que irei tomar no futuro”.

Cabe salientar que as empresas dos entrevistados apresentam bons resultados financeiros, são bem estabilizadas, segundo eles. Assim, possivelmente, o fator continuidade na função de gestor dentro das empresas, mesmo em ritmo menor pela maioria, pode estar associado aos bons resultados e à solidificação de suas empresas.

4.3.3 As tecnologias digitais na rotina dos empresários 60+

As empresas das quais os empresários entrevistados são proprietários têm entre 22 e 38 anos de fundação. Esse período, de no mínimo duas décadas, desenvolvendo atividades empreendedoras está presente nas falas dos entrevistados, demonstrando que a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica foi uma tarefa diária adotada por eles. Gostando ou não, buscaram recursos tecnológicos e/ou pessoas capacitadas para suas empresas se manterem atuantes e atualizadas. Uma frase foi repetida muitas vezes nas conversas, nem sempre com as mesmas palavras, mas com o seguinte significado: as tecnologias digitais foram sendo inseridas de acordo com a necessidade e com consciência de que, se não fossem adotadas naquele momento, teriam resultados negativos para o progresso da empresa, mesmo com acertos e erros, tudo fez parte do processo.

A fala dos entrevistados pode ser encontrada no que Oliveira *et al*. (2015) apresentam, que, nas últimas décadas, as tecnologias historicamente evoluíram muito e instigaram o acompanhamento e a inserção dos novos recursos digitais para melhorar os processos, produtos ou serviços, controles, e muitos outros fatores internos e externos que cada segmento produz. A busca por compreender melhor as novas tecnologias digitais é bem vista pela totalidade dos entrevistados.

O processo de inserção das tecnologias em suas rotinas, logo no surgimento das tecnologias digitais na década de [19]80 não foi prioridade da maioria, apenas três dos dez empresários fizeram cursos preparatórios para a utilização de tecnologias digitais, cursos específicos de aprendizagem de microcomputador. Estes três iniciaram o uso das tecnologias digitais com uma base fundamentada em prática preparatória e teoria básica sobre os *softwares* de edição de texto, planilha, apresentação de *slides* e noções básicas sobre o sistema operacional.

A heterogeneidade dos entrevistados não garante a totalidade ou a afirmação unânime de que os cursos de capacitação, no surgimento das tecnologias, influenciaram na melhor adaptação aos novos recursos digitais. O processo de aprendizagem das tecnologias no decorrer da vida e a necessidade fez com que nove dos dez entrevistados participassem de algum curso de capacitação em tecnologias digitais dentro da empresa, seja na implementação de sistemas internos ou na digitalização dos processos da empresa. Isso indica que a necessidade de acompanhar estímulos internos pode ter inferido na aprendizagem das tecnologias digitais e que, possivelmente, por estes estímulos é que eles conseguiram desenvolver suas funções associadas aos ambientes digitais utilizados pela empresa e para o dia a dia.

A curiosidade e o desejo de acompanhar a evolução tecnológica é muito individual. De forma moderada, os empresários E1, E2, E4, E5, E6, E10 dizem que conhecem as tecnologias digitais, mas somente o suficiente para desenvolver suas funções de comunicação interna e externa na empresa, para o acompanhamento do sistema da empresa e para a comunicação digital pessoal. Para o empresário E3, o gosto e a curiosidade pelas tecnologias digitais instigam uma interação maior, o que o faz seguir buscando novidades e pesquisando sobre os assuntos relacionados à inteligência artificial. O empresário E7 participa de palestras e oficinas de capacitação presencial todos os anos para acompanhar as novidades do sistema que utiliza na empresa, sendo assim, acompanha e consegue um bom desenvolvimento nos recursos tecnológicos, mas comenta não ser muito curioso sobre novos recursos tecnológicos fora do ambiente empresarial. O empresário E8 trabalha no desenvolvimento de tecnologias para gestão e, portanto, conhece muito sobre as ferramentas digitais, desenvolveu e segue desenvolvendo recursos e ferramentas digitais para empresas. Além disso, é um amante das tecnologias, acompanha muito as redes sociais e está muito interessado nas novas possibilidades que os recursos da inteligência artificial podem oferecer. O E8 é um autodidata que buscou conhecimento com pessoas próximas e na insistência da aprendizagem através de tentativa, erro e acerto. Participou apenas de capacitações específicas voltadas a ferramentas de empresas parceiras. Ele apresentou ser o mais inserido nos meios digitais, puxado por sua área de atuação que é o desenvolvimento de soluções digitais para empresas, mas relatou ser adepto de uma prática cotidiana totalmente digitalizada. Mesmo o empresário que menos utiliza as tecnologias por opção (E9) comenta que não tem muita familiaridade com as tecnologias, mas, mesmo assim, utiliza o e-mail e o WhatsApp para comunicação na empresa e com familiares, porém descreve que apresenta dificuldade no manejo desses recursos e rotineiramente solicita auxílio a pessoas mais próximas para o uso das tecnologias digitais.

De encontro com os resultados encontrados sobre as práticas digitais adotadas pelos empresários 60+, Oliveira *et al*. (2015) destacam que os ambientes sociais promovem e ampliam oportunidades para o desenvolvimento de habilidades de interação com tecnologias digitais, além de facilitar o acompanhamento dos processos de inserção tanto no âmbito pessoal quanto profissional. A estratégia de utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ entrevistados foi impulsionada pela necessidade. Como premissa, a compreensão do direcionamento da empresa mostrou a necessidade de aprender os novos recursos digitais. Para Dias e Pais-Ribeiro (2019), as estratégias adaptativas são importantes para o enfrentamento de mudanças que promovem desafios e estimulam enfrentar situações adversas ou inesperadas. Os sistemas para facilitar a gestão e o acompanhamento dos resultados da empresa foram inseridos gradativamente, conforme a maioria dos entrevistados, permitindo a preparação de uma equipe de suporte e o bom relacionamento para apoio e aprendizagem gradual.

Para Kibler *et al*. (2015), as estratégias de negociação dos idosos para enfrentar as dificuldades de adaptação ao uso das tecnologias digitais normalmente é diversificada. Uma delas é a prática da boa vizinhança, o desenvolvimento de uma boa relação com a equipe de trabalho, fortalecendo vínculos que geram estímulos voluntários ou por demanda no auxilio e suporte sobre aprendizagens, orientações e execução de tarefas mais avançadas que demandam conhecimento no uso das tecnologias digitais.

As tecnologias norteiam muitos aspectos, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Um dos pontos relacionado ao uso das tecnologias digitais levantado nas entrevistas foi: “Você considera que o seu conhecimento em tecnologias digitais tenha de alguma forma influenciado positivamente ou negativamente no desenvolvimento das funções de empresário?”. Tendo em vista esta pergunta, as respostas se direcionaram principalmente para a base de apoio que estes empresários contrataram. Foi muitas vezes repetido, pela totalidade dos entrevistados, que a necessidade de contratação de pessoas capacitadas em tecnologias digitais norteou o sucesso da empresa e que, sempre que as tecnologias surgiam em suas funções de gestão, eles buscavam apoio desses profissionais.

A amplitude da aplicação das tecnologias digitais nem sempre permite ser compreendida na totalidade. Mesmo em funções específicas, as tecnologias dão base para o desenvolvimento de funções que, de antemão, exigem uma experiência prévia no desenrolar da atividade na qual ela é inserida. Se essa atividade não é bem compreendida sem o uso da tecnologia, não será apenas o conhecimento em tecnologia que implicará no desenvolvimento da atividade. Foi neste sentido que foi percebida a resposta da maioria dos entrevistados, demonstrando que, no manejo

das funções de gestão e empreendedorismo, para aqueles que conhecem o âmbito empresarial, exercem a atividade há bastante tempo e apresentam vasta experiência, as tecnologias digitais servem como ferramenta de apoio e de otimização da atividade, ampliando sua eficiência e ou eficácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução tecnológica foi sendo inserida nos diversos âmbitos da sociedade moderna. O uso das tecnologias digitais pelo público 60+ encontra-se em crescimento exponencial. Quanto mais tempo as pessoas vivem, mais elas irão se deparar com a necessidade de utilização e de dependência dos recursos tecnológicos. Nos dias atuais, ela reflete desde a comunicação com familiares até o pagamento de suas compras e/ou serviços prestados. Para os empresários 60+, o uso das tecnologias digitais não é diferente, os avanços dos processos de gestão e de empreendedorismo impulsionam ainda mais o referido público a buscar meios para acompanhar o processo evolutivo dos negócios e a compreender a gigantesca cadeia de informações gerada pelos meios digitais.

5.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em apresentar as estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na administração de suas empresas. Nesta ótica, foram desenvolvidos três objetivos específicos. O primeiro buscou descrever o uso das tecnologias digitais por empresários/empreendedores 60+. Para tal, foi desenvolvida, através de revisão bibliográfica nas bases de dados *Scopus*, *Web Of Science* e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, a busca por estudos que trouxessem associação ao tema. A revisão da base teórica trouxe os principais temas da dissertação associados ou abordados separadamente para embasar e justificar a importância dos estudos sobre envelhecimento, empreendedorismo/empresários e tecnologias digitais.

O segundo e o terceiro objetivos específicos trouxeram a atuação empresarial dos empresários 60+ e a relação de sua atuação nas atividades de gestão e das tecnologias digitais. Para o alcance destes objetivos foram realizadas dez entrevistas com empresários com idade superior a 60 anos, atuantes na região da Serra Gaúcha, os quais dedicaram mais de uma hora de seu tempo para uma entrevista semiestruturada. Esta foi segmentada em duas etapas, tendo a primeira com perguntas direcionadas à caracterização dos empresários, e a segunda etapa direcionada a compreender os aspectos do empreendedorismo, das funções de gestão, do uso das tecnologias digitais e das percepções do envelhecimento.

Com os objetivos específicos alcançados, o objetivo geral contempla a discussão da presente dissertação. Através das entrevistas, foi percebido que o uso das tecnologias digitais por empresários 60+ atuantes ocorre de maneira frequente, porém com intensidade moderada,

em sua maioria. Os recursos digitais disponíveis pelas empresas evoluíram com o passar dos anos e algumas das tarefas digitais cotidianas foram subordinadas a pessoas responsáveis, pelo fato de exigir habilidades e atualizações frequentes sobre os recursos tecnológicos ou pela otimização do processo. De modo geral, as funções de gestão que necessitam do uso de tecnologias digitais são compreendidas pelos empresários 60+, porém todos os incrementos e manuseios mais complexos normalmente são auxiliados pelo suporte de colegas e da equipe administrativa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

O desenvolvimento das tecnologias digitais passou por muitas etapas e adaptações até chegar na capacidade conhecida hoje. O processo evolutivo fez parte da vida de todos os empresários 60+ entrevistados e, de algum modo, todos eles precisaram se adequar aos novos moldes de comunicação, de qualidade de informações e de interações com os meios digitais. Os empresários 60+ possuem uma combinação valiosa de experiência e resiliência, o que lhes permite desenvolver estratégias eficazes para lidar com a digitalização. Observou-se que muitos desses empresários compreendem a necessidade de aderir às tecnologias digitais para manterem suas empresas competitivas. A iniciativa de utilizar as tecnologias veio por demanda e foi puxada pela necessidade de compreender os novos recursos, mas a familiaridade com essas tecnologias nem sempre é imediata, sendo comum a dificuldade inicial encontrada na adaptação do processo de digitalização.

Os dez entrevistados são empresários atuantes e alocados no topo da hierarquia de suas empresas, realizando tomada de decisões e acompanhando todos os processos de desenvolvimento interno e externo. As empresas são de ramos e dimensões diferentes, o que consequentemente resulta em necessidades diferentes. Foi constatado neste estudo que as empresas de pequeno porte exigem uma maior demanda de participação dos empresários 60+, os quais precisam estar mais presentes para acompanhar todos os processos. Este fator de intensidade nas operações os motiva na permanência frente aos negócios, deixando-os muito atuantes. Com relação aos empresários 60+ de empresas de médio porte, foi percebido que a intensidade na participação é menor por terem uma estrutura de mão de obra maior, assim, eles se focaram em desenvolver, como estratégia, uma equipe de gestão que os permite trabalhar em turnos menores, dias alternados e dividir algumas tomadas de decisão.

Apesar das diversas especificidades das empresas e dos empresários entrevistados, um dos principais achados foi a forma como esses empresários utilizam suas experiências e

conhecimentos acumulados para explorar as tecnologias digitais de modo estratégico. A produtividade das tecnologias digitais amplia a capacidade de tomada de decisões. Quando os empresários precisam de mais informações, eles recorrem aos colegas, assessores e equipe de trabalho para dar fluidez na execução do processo digital ou para ensinar os comandos necessários para coletar as informações necessárias e, consequentemente, pela experiência desenvolvida, para realizarem associações mais assertivas. A comunicação e o poder de negociação com a própria equipe para ensinar/aprender e resolver problemas relacionados ao manuseio das tecnologias foi um dos mais repetidos métodos e estratégias descritas nas entrevistas dos empresários 60+ para obter bons resultados em suas empresas.

Dessa forma, este estudo apresenta importantes contribuições acadêmicas e sociais. Ao investigar a relação entre idade, empreendedorismo e digitalização, amplia o entendimento sobre a capacidade de adaptação dos empresários idosos e a importância da inclusão digital para essa faixa etária. Academicamente, a pesquisa contribui para um campo ainda pouco explorado, incentivando novas investigações que considerem o potencial dos empresários idosos em meio ao processo acelerado de digitalização.

Socialmente, ao destacar barreiras e soluções para a inclusão digital dos empresários 60+, o estudo enfatiza a importância de valorizar o potencial produtivo e inovador dos idosos, promovendo uma visão de envelhecimento ativo e engajado. Ao contrário da visão tradicional que associa a velhice ao afastamento das atividades profissionais, a presente dissertação traz que, com o suporte adequado, os empresários idosos podem continuar contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico e para a renovação do mercado.

Em síntese, a pesquisa reforça a importância da adaptação digital para empresários 60+ e demonstra que, com suporte e estratégias apropriadas, a digitalização pode ser um fator de fortalecimento e longevidade para seus negócios. Espera-se que este trabalho inspire futuras pesquisas e políticas voltadas à inclusão digital que favoreçam o protagonismo dos idosos no cenário empresarial e contribuam para uma sociedade mais inclusiva e inovadora.

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os estudos sobre envelhecimento estão em ascensão devido à grande preocupação mundial relacionada ao envelhecimento populacional e às mudanças previdenciárias que se avistam. Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Em primeiro lugar, a amostra foi limitada a empresários da região da Serra Gaúcha, o que restringe a generalização dos resultados para outras regiões e setores

econômicos. Embora tenha sido possível identificar padrões e tendências relevantes, estudos futuros poderiam ampliar a diversidade geográfica e setorial para uma compreensão mais completa das estratégias de adaptação digital de empresários idosos.

Além disso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, que permite um aprofundamento detalhado das experiências e percepções dos participantes, mas que não é representativa do universo de empresários idosos em geral. Uma abordagem quantitativa em estudos futuros poderia complementar esses achados, proporcionando uma visão estatística das estratégias mais comuns de adaptação digital entre empresários 60+.

A partir das conclusões obtidas, recomenda-se que futuras pesquisas explorem o impacto das tecnologias digitais na longevidade dos negócios liderados por idosos. Com a adoção de tecnologias, muitos desses empresários conseguem aumentar a eficiência e prolongar o tempo de atividade de suas empresas. No entanto, é importante investigar se a digitalização tem algum efeito sobre a sucessão e a continuidade desses negócios, especialmente no que diz respeito à transição geracional e ao compartilhamento de conhecimento com sucessores mais jovens.

REFERÊNCIAS

ADAMCZYK, M.; BETLEJ, A. Social determinants of digital exclusion in an ageing society. The case of Poland. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 8, n. 3, p. 122-135, mar. 2021. DOI: 10.9770/jesi.2021.8.3(7).

AGLIARDI, D. A.; LORENSATTI, E. J. C.; LYRA, V. B. **Educação para o Envelhecimento**. Projeto Pedagógico do Programa UCS Sênior Projeto Pedagógico do Programa UCS Sênior. Caxias do Sul: EDUCS, 2017.

AL-JUBARI, I.; MOSBAH, A. Senior Entrepreneurship in Malaysia: motivations and barriers. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, [*S. l.*], v. 8, n. 6, p. 277-285, 30 jun. 2021.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania. 'Idoso Empreendedor': adesão ao programa do Governo do Amazonas pode ser feito nos PACs. **Sejusc**¸ Manaus, 17 maio 2023. Disponível em: https://www.sejusc.am.gov.br/idoso-empreendedor-adesao-ao-programa-do-governo-do-amazonas-pode-ser-feito-nos-pacs/)

ARANTES, A. C. Q. **Pra vida toda valer a pena viver:** Pequeno manual para envelhecer com alegria. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AZOULAY, P. *et al*. Age and High-Growth Entrepreneurship. **National Bureau of Economic Research**, Cambrigde, abr. 2018. DOI 10.3386/w24489. Disponível em: http://www.nber.org/papers/w24489. Acesso em: 22 jul. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS JÚNIOR, J. C. (Org.). **Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade**. São Paulo: Edicon, 2009.

BEAUVOIR, S. de. **A velhice.** Tradução: Maria Helena Franco Martins. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018.

BOLTON, B.; THOMPSON, J. **Entrepreneurs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

BRASIL**. Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Brasília, DF: 2003.

BRASIL**. Lei n. 14.423, de 22 de julho de 2022**. Altera a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, para substituir, em toda a Lei, as expressões "idoso" e "idosos" pelas expressões "pessoa idosa" e "pessoas idosas", respectivamente. Brasília, DF: 2022.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2023. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/. Acesso em: 20 jul. 2023.

BZHALAVA, L. *et al.* Mapping the Wave of Industry Digitalization by Co-Word Analysis: An Exploration of Four Disruptive Industries. I**nternational Journal of Innovation and Technology Management**, v. 19, n. 2, 2022. DOI: 10.1142/S0219877022500018.

CANÇADO, F. A. X.; ALANIS, L. M.; HORTA, M. de L. Envelhecimento Cerebral. *In*: FREITAS, E. V. de *et al*. **Tratado de geriatria e gerontologia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2017. p. 515-555.

CASARA, M. B.; CORTELETTI, I A. **Pedagogia social**. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CENTRO INTERNACIONAL DE LONGEVIDADE BRASIL – ILC BR. **Envelhecimento ativo:** Um marco político em resposta à revolução da longevidade. Rio de Janeiro: ILC-Brasil, 2015.

COSTA, N. E. da; MESQUITA, R. A. V.; ROCHA, S. M. da. Significado da Aposentadoria na Vida da Pessoa Idosa. *In*: FREITAS, E. V. de *et al*. **Tratado de geriatria e gerontologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2017. p. 3507-3518.

CUNHA, E. D. **Os Sertões.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008.

DEGEN, R. J. **O empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education, 2005.

DEGEN, R. J. **O empreendedor:** Empreender como Opção de Carreira. São Paulo: Pearson Pratice Hall, 2009.

DIAS, E. N.; PAIS-RIBEIRO, J. L. O Modelo de Coping de Folkman e Lazarus: aspectos históricos e conceituais. **Revista Psicologia e Saúde**, [*S. l.*], p. 55-66, 17 jul. 2019.

DINIZ, A. **Novos caminhos, novas escolhas:** Gestão, liderança, motivação, equilíbrio, longevidade e fé. São Paulo: Objetiva, 2016.

DOLL, J.; MACHADO, L. R.; CACHIONI, M. O idoso e as novas tecnologias. *In*: FREITAS, E. V. de *et al*. (Org.). **Tratado de geriatria e gerontologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. p. 1604-1611.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo na Prática:** Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773725. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773725/. Acesso em: 8 ago. 2023.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FERREIRA, M. C**. Qualidade de Vida no Trabalho:** uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FERRISS, T. **The 4-hour workweek**: escape 9-5, live anywhere, and join the new rich. New York: Harmony Books, 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 3, n. 2, p. 5-28, 1999.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. *In*: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI/IEL, 2000. p. 13-42.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa:** coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 27, n. 2, fev. 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, 2016. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v5i3.360.

GALLISTL, V. *et al*. Doing digital exclusion – Technology practices of older internet non-users. **Journal of Aging Studies**, Elsevier. v. 59, dez. 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaging.2021.100973.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil:** Relatório Executivo Brasil. 2019. Disponível em: https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=5068. Acesso em: 10 ago. 2023.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report:** Adapting to a "New Normal". London: GEM, 2023. Disponível em: https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147. Acesso em: 5 ago. 2023.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas estudos e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUEDES V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2013, Salvador. **Anais [...].** Salvador, Cinform, 2013. Disponível em: http://www.cinform-anteriores.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf. Acesso em: 19 jun. 2023.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUDSON, R. B.; GOODWIN, J. Hardly an Oxymoron: Senior Entrepreneurship. **Public Policy & Aging Report**, v. 24, n. 4, p. 131-133, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2022**: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos. Acesso em: 10 abr. 2023.

JARDIM, V. C. F. da S.; MEDEIROS, B. F. de; BRITO, A. M. de. Um olhar sobre o processo do envelhecimento: a percepção de idosos sobre a velhice. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 9, n. 2, p. 25-34, ago. 2006.

KACHAR, V. **Envelhecimento e perspectivas de inclusão digital**. Revista Kairós Gerontologia, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 131-147, novembro/2010.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias:** o novo ritmo da informação. 8. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

KIBLER, E. *et al*. Can Social Exclusion Against "Older Entrepreneurs" Be Managed? **Journal Of Small Business Management**, [*S. l.*], v. 53, p. 193-208, 18 set. 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12194.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

KRAUS, S., BREIER, M.; DASÍ-RODRÍGUEZ, S. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. **International Entrepreneurship and Management Journal,** v. 16, p. 1023-1042, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4

LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. **Stress appraisal and coping**. New York: Springer, 1984.

LEE, A.; AAKER, J.; GARDNER, W. The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 6, p. 1122–1134, 2000.

LEITE, E. da S.; MELO, N. M. Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor". **Revista de Sociologia e Política**, [*S. l.*], v. 16, n. 31, p. 35-47, nov. 2008. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/s0104-44782008000200005.

LICCIARDO, F. *et al.* The 7th Census of Italian agriculture: characteristics, structures and dynamics of generational renewal. **Rivista di Economia Agraria**, v. 78, n. 2. DOI: 10.36253/rea-14578

LIU, X. *et al*. High-Quality Growth in Rural China: Systems-Based Analysis of Digital Entrepreneurial Ecosystems. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 35, n. 1, p. 1-23, 2023. DOI: 10.4018/JOEUC.332063.

MAÂLAOUI, A. **Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship**. Paris: Springer, 2019. 236 p.

MACHADO, L. R. *et al*. Competência digital de idosos: mapeamento e avaliação. **ETD-Educação Temática Digital**. Campinas, SP, v. 21, n. 4, p. 941-959, out./dez. 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**: Uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica**: foco no planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2010.

MERRIAN, S. B.; TISDELL, E. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7429265/mod_resource/content/1/amostragem%20e%20saturac%CC%A7a%CC%83o%20pesq%20qualitat%20Minayo%202017.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.

NERI, A. P. C. **Os idosos como público estratégico.** Novas possibilidades de comunicação para as relações públicas nas redes sociais digitais. 2014. Trabalho de Conclusão (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.

NETWORKED DIGITAL LIBRARY OF THESES AND DISSERTATIONS – NDLTD. **Global ETD Search.** Disponível em: http://search.ndltd.org/index.php. Acesso em: 20 jul. 2023.

NUNAN, D.; DI DOMENICO, M. L. Older Consumers, Digital Marketing, and Public Policy: A Review and Research Agenda. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 38, n. 4, 2019. DOI: https://doi.org/10.1177/0743915619858939.

OCHINANWATA, C.; IGWE, P.A.; RADICIC, D. The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 30, n. 2/3, p. 687-708, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2023-0015

OLIVEIRA, M. L *et al*. O reflexo das tecnologias na construção e desconstrução da sociedade. **Revista do Centro do Ciências Naturais e Exatas**, Santa Maria. v. 19, n. 1, p. 114-120, 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde.** 2015. Disponível em: https://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf. Acesso em: 5 jan. 2023.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS. **Década do Envelhecimento Saudável:** Relatório de Linha de Base. 2022. DOI: https://doi.org/10.37774/9789275726587.

PASCHOAL, S. M. P. Qualidade de Vida na Velhice. *In*: FREITAS, E. V. de *et al*. **Tratado de geriatria e gerontologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2017. p. 3507-3518.

PATIAS, N. D.; VON HOHENDORFF, J. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019. DOI: https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536.

PIMENTA, A. A. *et al*. A bibliometria nas pesquisas acadêmicas. **Scientia**, v. 4, n. 7, p. 1-13, 2017.

PERCY, W. H.; KOSTERE, K.; KOSTERE, S. Generic qualitative research in psychology. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 76-85, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUNYAKAEW, A. *et al*. Time use in elderly people at the low active aging level: a qualitative study. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 30, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoAO231330502.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

SCHNEIDER, S.; KOKSHAGINA, O. Digital transformation: what we have learned (thus far) and what is next. Creativity And Innovation Management, Wiley, v. 30, n. 2, p. 384-411, 6 jan. 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/caim.12414.

SCHNEIDER, R. H.; IRIGARAY, T. Q. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 25, n. 4, p. 585-593, dez. 2008. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/s0103-166x2008000400013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUTTENBERG, H.; GUTH, H. Seeking our shared wisdom: a framework for understanding knowledge coproduction and coproductive capacities. **Ecology and Society**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2015.

SCOPUS. **Analyze search results**. Disponível em: https://www-scopus.ez314.periodicos.capes.gov.br/search/form.uri?display=basic#basic. Acesso em: 20 jul. 2023.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração Estratégica:** Conceitos; Roteiro Prático; Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.). **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018**. 2020. Disponível em: https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html#:~:text=DIEESE%20%2D%20anu%C3%A1rio%20%2D%20Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho,Neg%C3%B3cios%20%2D%202018%20%2D%20janeiro%2F2021&text=SEBRAE%20(Org.)&text=323%20p. Acesso em: 20 jul. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Os Donos de Negócios no Brasil**: Análise por Faixa Etária. Série Estudo e Pesquisas. Brasília: Sebrae, abr. 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_Faixa_etaria.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

SILVA, D. A. S.; PEREIRA, M. M. O.; FERREIRA, M. C. Terceira Idade e Tecnologia: um estudo sobre a utilização da internet e do comércio eletrônico. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 12, p. 61-87, 2016. Disponível em: http://www.periodicos.cesg.edu.br/ Acesso em: 12 abr. 2023.

SMITH, D. **Como Pensar Igual a Steve Jobs**. São Paulo: Academia, 2013.

STAKE, R. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

UNITED NATIONS. **World Social Report 2023**: Leaving No One Behind in an Ageing World. 2023. Disponível em: https://desapublications.un.org/publications/world-social-report-2023-leaving-no-one-behind-ageing-world. Acesso em: 12 jun. 2023.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS. **Programa de Pós-Graduação em Administração.** 2023. Disponível em: https://www.ucs.br/site/pos-graduacao/formacao-stricto-sensu/administracao/. Acesso em: 10 out. 2023.

VELHO, F. D.; HERÉDIA, V. B. M. O Idoso em Quarentena e o Impacto da Tecnologia em sua Vida. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, p. 1-14, 2020.

VIMARLUND, V. *et al.* Ambient Assisted Living: Identifying New Challenges and Needs for Digital Technologies and Service Innovation. **Yearbook of Medical Informatics**, v. 30, n. 1, 2021. DOI: 10.1055/s-0041-1726492.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2014.

WANG, J.; CAI, Z. The Effect of Dependency Burden on Household Entrepreneurial Exit Behavior: Empirical Evidence from Chinese Households. **Sustainability**, v. 14, n. 14, 2022. DOI: 10.3390/su14148933

WAZLAWICK, R. S. **História da computação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

WEB OF SCIENCE. **Periódicos.** Disponível em: https://www-webofscience.ez314.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/basic-search. Acesso em: 20 jul. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Grupo A, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE PESQUISA: Empresário 60+: Estratégias na Utilização das Tecnologias Digitais na Administração de Empresas/Organizações.

ROTEIRO ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADA COM EMPREENDEDORES EMPRESÁRIOS 60+
LOCAL: Caxias do Sul-RS
PERÍODO: 02/08/2024 – 08/08/2024
TEMPO ESTIMADO POR ENTREVISTA: De 30 min a 45min.

1. OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS:
O objetivo das entrevistas está em compreender as estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na/para administração de empresas/organizações.

2. MEDIADOR DAS ENTREVISTAS
Mestrando Fábio Daniel Velho

3. ROTEIRO ENTREVISTA:

1- Afim de poder retomar a algum ponto da entrevista, solicitar o aceite da gravação da entrevista.
2- Apresentar o contexto da pesquisa: A entrevista visa compreender como os empresários 60+ acompanharam e acompanham o processo de evolução das tecnologias digitais e através dessa evolução tecnológica quais foram as estratégias utilizadas no desenvolvimento das atividades de gestão.
3- Questões Introdutórias:

a) Idade;

b) Possui Formação Acadêmica? Se sim em qual área?;

c) Quanto tempo de atividade empreendedora?;

d) Quem deu início na atividade empreendedora que você desenvolve hoje?;

e) Possui familiares na empresa/Organização? (Preparação para sucessão);

f) Atuação profissional.

	Roteiro da Entrevista	**Embasamento Teórico**
Etapa 1	Caracterização dos Entrevistados	Arantes, 2021; Schneider; Irigaray, 2008; ILC BR, 2015; OMS, 2015.
Etapa 2	Como foi sua trajetória profissional, o que te levou à empresa ou o que te oportunizou empreender?	Schumpeter, 1997; Hudson; Goodwin, 2014; Degen, 2009; Maâlaqui, 2019
	Quais suas principais funções dentro da empresa nos dias de hoje?	Drucker, 2003; Gallistl *et al*., 2021, ILC BR, 2015
	Quais foram os primeiros recursos tecnológicos adotados pela empresa?	Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021
	Qual a sua familiaridade com as tecnologias digitais?	Doll; Machado; Cachioni, 2016; Barros Júnior, 2009
	Você realizou alguma capacitação em Tecnologias Digitais?	Kenski, 2012; Barros Júnior, 2009; Machado *et al*., 2019; Doll; Machado; Cachioni, 2016
	De que forma foram inseridas as tecnologias digitais no desenvolvimento das funções de gestão?	Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021
	O uso das tecnologias digitais é um meio importante para desenvolver as atividades rotineiras nas suas funções e se sim de que forma?	Barros Júnior, 2009; Oliveira *et al*., 2015, p. 114
	Você considera que o seu conhecimento em tecnologias digitais tenha de alguma forma influenciado positivamente ou negativamente no desenvolvimento das funções de empresário?	Ferreira, 2017; Barros Júnior, 2009; Gallistl *et al*., 2021

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO
Título do Estudo EMPRESÁRIO 60+: ESTRATÉGIAS NA UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/ORGANIZAÇÕES.
Professora Orientadora: Marlei Salete Mecca
Pesquisador Responsável: Fábio Daniel Velho

O senhor está sendo convidado a participar de uma entrevista em que serão realizados diálogos sobre tecnologias digitais. Caso haja alguma palavra ou frase que o senhor não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecê-las.

A proposta deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre esse diálogo que será realizado a partir de um roteiro semiestruturado e solicitar a sua permissão para que a mesma seja publicada em meios científicos, como revistas, congressos e/ou reuniões científicas de profissionais da área.

O objetivo das entrevistas está em compreender as estratégias relacionadas à utilização das tecnologias digitais pelos empresários 60+ na/para administração de empresas/organizações.

Se o Sr. aceitar participar da entrevista, o procedimento envolvido é o diálogo sobre o tema "estratégias do uso das tecnologias nas funções de gestão/administração e empreendedorismo" mediante a realização da entrevista previamente agendada, acontecendo de forma presencial. Os áudios das entrevistas serão gravados.

Na descrição das informações coletados durante a realização do grupo focal "NENHUM DADO QUE POSSA IDENTIFICAR O SR. COMO NOME, CODINOME, INICIAIS, REGISTROS INDIVIDUAIS, INFORMAÇÕES POSTAIS, NÚMEROS DE TELEFONES, ENDEREÇOS ELETRÔNICOS, FOTOGRAFIAS, FIGURAS, CARACTERISTICAS MORFOLÓGICAS (partes do corpo), entre outros serão utilizadas sem sua autorização.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa permitirão que outros empresários/empreendedores 60+ ou acadêmicos interessados pelo tema, possam ampliar a percepção sobre o uso das tecnologias digitais e as estratégias adotadas para suas atividades empreendedoras e de gestão.

Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o Sr. decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização do relato, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber. Também fica exposto que o termo pode ser tomado depois da entrevista.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação nesta pesquisa e o Sr. não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

É garantido ao Sr. o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre essa pesquisa suas consequências, enfim, tudo o que o Sr. queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o Sr. tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Fábio Daniel Velho, pelo telefone (54) 99169-7116 e/ou pelo e-mail fdvelho1@ucs.br .

_____ _____

(Pesquisador) (Participante)