



MBA EM ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

CEPPAD - UFPR

Empreendedorismo e Novos Modelos de Negócios

Profa. Dra. Andréa Paula Segatto

Apostila didática

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Prezada(o) Estudante,

Seja bem-vinda(o) ao módulo *Empreendedorismo e Estratégia em Pequenas Empresas*. Neste módulo você poderá conhecer os fundamentos dos campos do empreendedorismo e da formação da estratégia em empresas de pequeno porte, bem como compreender melhor a relação entre os dois fenômenos. Ademais, os conteúdos previstos poderão auxiliá-lo em desempenhos futuros tanto em relação a ação estratégica como a ação empreendedora. Nosso módulo tem como um de seus objetivos ressaltar o papel exercido pelo(a) empreendedor(a) na formação e condução da estratégia da pequena empresa.

Na primeira unidade - FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO, você conhecerá as abordagens pioneiras de Schumpeter, McClelland e Drucker no campo do empreendedorismo. As três abordagens permitiram ampliar nossa compreensão da evolução do campo do empreendedorismo, assim como estabelecer o conceito de empreendedorismo em nosso estudo.

A segunda unidade - O INDIVÍDUO E O PROCESSO EMPREENDEDOR, permitirá uma reflexão sobre o que é ser empreendedor e quais as características mais comuns encontradas nestas pessoas, assim como uma classificação do grau do potencial empreendedor que pode ser observado em todos nós. Além do comportamento empreendedor, iremos falar em oportunidades de negócios e etapas do processo empreendedor e seus influenciadores.

Na terceira unidade - FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS, discutiremos estratégias organizacionais, retomando conceitos; a formação de estratégia em empresas e as dimensões predominantes nesse processo, que pode ser aplicado a empresas de qualquer porte ou segmento; e na sequência, focalizaremos na formulação de estratégias em pequenas empresas, tipologia de estratégias genéricas; e a relação da estratégia com outras dimensões da gestão de pequenas empresas.

Na unidade 4 - FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS E PEQUENAS EMPRESAS, iremos falar sobre modelo e plano de negócio, quando conheceremos o Business Model Canvas e falaremos dos componentes centrais e de avaliação de um plano de negócios, e ainda discutiremos os novos modelos de negócios que nos são colocados na atualidade. Nesse módulo, a apostila trará conteúdos iniciais, sendo que outras abordagens do tema e aprofundamento da sua discussão acontecerá nas aulas síncronas.

Todas as unidades são acompanhadas de sugestões de leitura como livros, artigo e textos, assim como de filmes e vídeos que ilustrarão e complementarão seu aprendizado sobre o empreendedorismo e a estratégia em pequenas empresas. Desejo que os novos conhecimentos, reflexões, análises e aprendizados, que poderão ser desenvolvidos e adquiridos durante esse módulo, sejam para você

estimulantes e recompensadores nessa sua jornada de estudo. Assim como acredito que são muito contributivos para a prática da gestão em nossa sociedade contemporânea, espero que também contribuam em sua carreira.

Caso tenha interesse em conhecer um pouco da minha formação e trajetória profissional e acadêmica, o convido a visitar meu currículo lattes (<http://lattes.cnpq.br/7571771778465385>) ou um dia tomarmos um café para uma boa conversa.

Desejo a você um ótimo módulo, bons estudos e a(o) aguardo para nosso encontro síncrono!

Profa. Andréa

SUMÁRIO

UNIDADE 1 – ABORDAGENS PIONEIRAS DO EMPREENDEDORISMO	4
<u>1.1 Fundamentos do Empreendedorismo</u>	4
1.1.1 Schumpeter e a visão econômica do empreendedorismo	10
1.1.2 McClelland e a visão comportamental do empreendedorismo	11
1.1.3 Drucker e a visão administrativa do empreendedorismo	12
UNIDADE 2 – O INDIVÍDUO E O PROCESSO EMPREENDEDOR	17
<u>2.1 Elementos de análise do potencial empreendedor</u>	17
<u>2.2 Classificação do potencial empreendedor</u>	20
<u>2.3 Identificando oportunidades</u>	22
<u>2.3 O Processo Empreendedor</u>	27
UNIDADE 3– FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS	32
<u>3.1 Estratégias organizacionais</u>	32
<u>3.2 Formação de estratégias</u>	34
<u>3.3 Estratégia em pequenas empresas</u>	35
UNIDADE 4 – FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS E PEQUENAS EMPRESAS	43
<u>4.1 Quadro de Modelo de Negócio / Business Model Canvas /Canvas</u>	43
<u>4.2 Plano de Negócios - PN</u>	50
4.2.1 Componentes centrais do plano de negócios	52
4.2.2 Avaliação de um plano de negócio	54

UNIDADE 1 – ABORDAGENS PIONEIRAS DO EMPREENDEDORISMO

Antes de iniciarmos uma análise mais instrumental do Empreendedorismo, é muito relevante conhecermos um pouco sobre como o campo do empreendedorismo se desenvolveu a partir de abordagens pioneiras sobre o tema.

Essa leitura interessante e esclarecedor será realizada a partir do ótimo texto elaborado pelo Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenes (Gimenes, 2018), estudioso e pesquisador do tema.



O Prof. Dr. Gimenez é importante referência no conhecimento em empreendedorismo no Brasil, com relevante e contributiva carreira na docência e experiência na área de Administração, principalmente em empreendedorismo, estratégia, políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e pequena empresa, políticas públicas do audiovisual, administração e liderança criativa. Atualmente é presidente da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) - Gestão 2022/2024.

O texto a seguir foi desenvolvido pelo autor a partir de um conjunto de textos originais escritos e publicados por ele, sozinho ou em coautoria. **As figuras inseridas ao longo do texto são de minha responsabilidade** e visam contribuir com a assimilação e aproximação do leitor ao conteúdo por meio de ilustração e/ou esquematização gráfica do conteúdo.

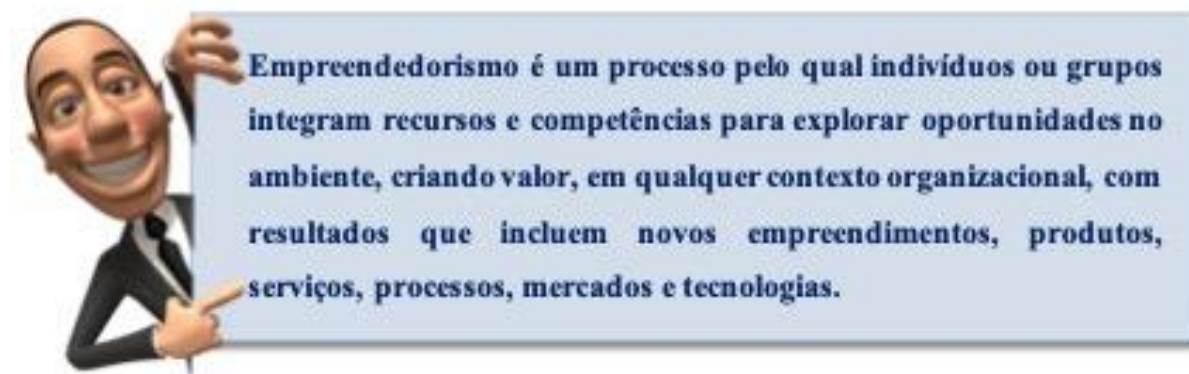
1.1 Fundamentos do Empreendedorismo

“Ao escrever sobre esse assunto, vale a pena registrar, inicialmente, que o empreendedorismo não é um fenômeno recente na história do homem. De fato, empreender é um ato humano que pode ser notado em qualquer atividade que reúna grupos. Assim, desde os primórdios da humanidade, quando os seres humanos se juntaram para tentar superar as adversidades de um ambiente inóspito e ameaçador, pode-se

dizer que foram criados empreendimentos para permitir a realização de tarefas sociais.

Hoje em dia, a sociedade contemporânea é marcada por um ritmo acelerado de mudança. O mundo em que vivemos se transforma continuamente. Vivenciamos alterações nos hábitos de consumo da população, mudanças demográficas, surgimento de novas tecnologias e sua incorporação em produtos e serviços. Essas mudanças causam impactos profundos nas organizações de negócios. Isso pode, por um lado, ameaçar sua sobrevivência ou, por outro, criar oportunidades de crescimento, bem como

permitir o surgimento de novas empresas ou iniciativas empreendedoras em organizações já existentes.



Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos ou grupos integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.

Quando analisamos o que já foi escrito sobre empreendedorismo, vemos uma ampla gama de perspectivas. O empreendedorismo, como campo de conhecimento, é recente. Embora, o tema tenha sido usado por economistas nos séculos XVIII e XIX, somente a partir de meados do século XX é que começaram os primeiros esforços de construção de conhecimento de forma sistemática e continuada nesse campo. Esse esforço se intensificou no início da década de 1980, com a consolidação de congressos e revistas acadêmicas dedicadas ao empreendedorismo.

Na literatura, é possível identificar três momentos muito significativos, simbolizados na contribuição de três autores, que representam perspectivas distintas e complementares que nos auxiliam no entendimento do empreendedorismo, seja do ponto de vista científico ou prático.

O primeiro está relacionado a Joseph Schumpeter. Ele foi um economista é reconhecido amplamente como autor de uma importante contribuição para o entendimento da ação empreendedora. Em um de seus livros, em que trata de uma teoria do desenvolvimento econômico, Schumpeter considerou o empreendedorismo como o fator fundamental desse desenvolvimento. Em 1934, Schumpeter tratou empreendedorismo como a realização de novas combinações de recursos, incluindo fazer coisas novas ou coisas que já são feitas, mas de novas maneiras. Para ele, havia cinco formas de realizar novas combinações de recursos: introdução de novos produtos, criação de novos métodos de produção, abertura de um mercado novo, identificação de novas fontes de suprimento, criação de novas organizações.

David McClelland foi um psicólogo que desenvolveu estudos focados no comportamento

empreendedor nos anos de 1950 e 1960, principalmente. Ele é o estudioso que marca o segundo momento muito relevante, em minha opinião, no campo do empreendedorismo. Foi em 1961 que ele publicou sua obra mais importante, *The achieving society*. Esta foi lançada em português, em 1972, com o nome de *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Para ele, o comportamento empreendedor deveria ser visto também como um dos motores do desenvolvimento econômico. Contudo, seu foco de atenção estava na busca de explicações para razões que levavam indivíduos específicos a se envolverem com empreendimentos, e outros não.

Deve-se a McClelland uma contribuição muito importante no campo do empreendedorismo. Em sua visão sobre a temática, surge a noção de papel, diferente da função empreendedora na economia, no sentido de que o comportamento empreendedor é um entre diferentes papéis que o indivíduo assume na vida social. O exercício desse papel por um indivíduo, na visão de McClelland, está associado à intensidade de uma força central no comportamento empreendedor que ele denominou necessidade de realização.

Quando você pensa em empreender, é muito provável que seja sua necessidade de realização que motive seus comportamentos. No entanto, em alguns momentos, as pessoas empreendam também por necessidade, isto é, por terem que achar uma maneira de ‘ganhar a vida’ na sociedade. Em geral, os empreendimentos que surgem motivados pela necessidade de realização

tendem a ser mais duradouros do que os que são criados pela necessidade de sobrevivência.

O terceiro momento marcante no campo do empreendedorismo ocorreu vinte e cinco anos depois, em 1986. Nesse ano, Peter Drucker definiu o empreendedorismo como um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova. Para ele, o empreendedor busca mudança, responde a ela e a explora como uma oportunidade. Assim, é central no comportamento empreendedor desenvolver competências que permitam a busca orientada e organizada por mudanças, acompanhada da análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para inovação econômica ou social. A inovação sistemática deve ser o foco do que Drucker denomina administração empreendedora, cuja aplicação pode ser feita em empresas existentes, na administração de serviços públicos ou em novas empresas.

Para empreender, você deve buscar algo inovador, e há várias maneiras de inovar. Um pouco antes, nesta apostila, você já tomou conhecimento das formas propostas por Schumpeter. Pode ser necessário, ainda, pensar no grau de inovação que você consegue incorporar em um novo empreendimento. Na literatura, fala-se em inovação incremental e radical. Como os nomes já indicam, a primeira está relacionada a pequenos incrementos em coisas já existentes. A última diz respeito a novidades que ainda não existem na sociedade.

Esta diferenciação está associada ao grau de inovação proposta.

Mas, não é só isso que você deve conhecer sobre a inovação, ainda que de forma muito simplificada. Tidd, Bessant e Pavit (2001)

ressaltam que quando se fala de inovação, estamos nos referindo a qualquer tipo de mudança. Para eles, as mudanças inovadoras podem ser de quatro tipos:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;



The Shoe That Grows

ONG americana desenvolveu um tipo de sandália infantil de tamanho ajustável para calçar crianças vivendo em situações de pobreza.

Fonte:

https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150427_sapato_que_cresce_mv

- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;



Código de barras

O uso de código de barras em produtos pelos supermercados e hipermercados não modificou produtos ou serviços oferecidos, mas trouxe melhoria significativa no tempo de processamento da conta do cliente.

- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;



Häagen-Dazs

"... conseguiu dar uma vida nova e lucrativa a um produto já bem estabelecido (o sorvete), que é fabricado com processos bem conhecidos. Sua estratégia foi focar em um segmento de mercado diferente e reposicionar seus produtos como um prazer sensual a ser apreciado por adultos – essencialmente, "sorvete para adultos" (pg 26).

Fonte: TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.



Nespresso

A Nespresso alterou sua orientação sobre a experiência de tomar café: máquinas com design sofisticado, cápsulas, loja conceito etc. - produto especial (premium designer). "... reposicionamento de bebidas como café e sucos de frutas como produtos com design sofisticado." (pg 26)

Fonte: TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

Dessa forma, você já deve ter concluído que, se empreendedorismo tem a ver com inovação, este pode ocorrer, por exemplo, pela criação de novas empresas ou organizações que serão baseadas em novos produtos, novos processos, novas posições ou novos paradigmas.

Essa evolução no significado de empreendedorismo ao longo de mais de 80 anos tende a uma convergência que ainda não é consensual, mas que é aceita pela maioria dos estudiosos contemporâneos. Por exemplo, em 1985, Howard Stevenson, Michael Roberts e Harold Grousbeck consideraram empreendedorismo um processo pelo qual indivíduos – autonomamente ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem levar em consideração os recursos que eles controlam no momento. Assim, ao longo dos anos 1990, foram apresentadas propostas de significação para o termo que implicam o reconhecimento da inovação como parte

essencial do fenômeno, salientando ainda a possibilidade de ele ocorrer em diferentes contextos, com consequências supostamente voltadas para o bem-estar humano.

Uma definição de empreendedorismo que pode ser considerada adequada para qualquer finalidade, e que eu gosto de adotar, foi apresentada por Michael Morris em 1998. Esse autor sugeriu que **empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos ou grupos integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias**. Se você olhar bem, pode encontrar nessa definição alguns aspectos centrais ao empreendedorismo. Eles são: processo, integração de recursos e competências, oportunidades, valor e inovação.

Com o conceito de empreendedorismo apresentado em mente, vamos conhecer a história do um empreendedor que exemplifica a definição oferecida? Então, que tal uma pausa para um vídeo?

Segue a sugestão:

[A história de Francesco Matarazzo - o maior empreendedor do Brasil:](https://youtu.be/N0zmEyOQFxE)

<https://youtu.be/N0zmEyOQFxE>

Dentro desse enfoque mais amplo que o empreendedorismo está assumindo na literatura

mais recente, Stevenson e Jarillo, em 1990, apontaram três correntes de pesquisa. Um primeiro grupo de pesquisadores se concentra

na explicação das consequências do empreendedorismo, buscando respostas para a pergunta: o que acontece quando empreendedores agem? Esse parece ser o domínio dos economistas principalmente. A pergunta sobre por que empreendedores agem, tem recebido em especial a atenção de pesquisadores da área de psicologia e sociologia, fornecendo importantes explicações sobre as causas da ação empreendedora com foco no indivíduo. Por fim, o centro de atenção de alguns pesquisadores, de diversas disciplinas, está em como os empreendedores agem, gerando conhecimento sobre as características e formas de ação empreendedora em contextos organizacionais e ambientais diferenciados.

A diversidade de perspectivas com que o empreendedorismo é tratado na literatura é exemplificada de forma eficaz e resumida por Louis Jacques Fillion em artigo publicado em 1999. Nesse trabalho o autor mostra como pesquisadores filiados a diferentes campos do conhecimento tendem a visualizar os empreendedores de forma diferenciada. Assim, por exemplo, para os economistas os empreendedores estão associados à inovação e são direcionadores de desenvolvimento, para os engenheiros estes são bons distribuidores e coordenadores de recursos, e para os administradores, empreendedores são vistos como organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem visões por meio da organização e uso de recursos.

Empreender envolve uma série de decisões, algumas simples, outras complexas, mas todas voltadas para a sustentabilidade em longo prazo do empreendimento que surge. Esse conjunto de decisões passa inicialmente por escolher o campo de atuação da empresa ou organização, decidindo sobre que produtos ou serviços oferecer e em que mercados. Adicionalmente, é preciso escolher ou buscar tecnologias que tornem possível a produção dos produtos ou prestação de serviços, bem como outras tecnologias que permitam acessar os clientes onde quer que estejam. Por fim, é preciso um terceiro grupo de decisões, que envolvem a criação de uma forma ordenada de trabalho com definições de funções, tarefas e processos que permitam à empresa nascente ser bem-sucedida em seus estágios iniciais e ao longo de seu crescimento.

Os diferentes tipos de recursos que compõem a base para um novo empreendimento são humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Os recursos podem ser simples ou complexos. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade; recursos complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento.

Pode-se também distinguir recursos utilitários de instrumentais. Os utilitários são aplicados diretamente no processo produtivo ou combinados para desenvolver outros recursos, enquanto os instrumentais são usados para fornecer acesso a outros recursos. Essas

distinções foram apontadas por Candida Brush, Patricia Greene e Mayra Hart em um texto publicado em 2002. Se você pensa seriamente na possibilidade de empreender em algum momento de sua vida, leia este texto. Vai ajudá-lo a pensar em como construir uma base de recursos para sua empreitada no campo do empreendedorismo.

Como mostraram as três autoras, pode-se dizer que a criação de uma nova empresa envolve buscar e articular recursos diferentes que podem ser simples, tais como matéria-prima ou dinheiro. Depois, é necessário pensar em capacidades e competências que envolvem a sistematização de procedimentos e são baseados em conhecimento, sendo, portanto, recursos complexos. Por fim, os recursos organizacionais mais complexos e de difícil imitação – ativos estratégicos e vantagem única – são fruto de esforço contínuo de inovação e diferenciação, permitindo à empresa se tornar mais competitiva em seu mercado. Estes conceitos de ativos estratégicos e vantagem única são do domínio da Administração Estratégica que você estudou em outra disciplina deste curso e não vamos aqui aprofundá-los.

A seguir, você poderá conhecer um pouco mais de detalhes sobre as contribuições de Schumpeter, McClelland e Drucker, bem como a de outros autores relevantes no campo.

1.1.1 Schumpeter e a visão econômica do empreendedorismo

Como já afirmei anteriormente, Schumpeter é reconhecido por sua importante contribuição para o entendimento da ação empreendedora, apresentada em seu livro que trata da Teoria do Desenvolvimento Econômico. Para ele, como você deve se lembrar, o empreendedorismo é o fator fundamental desse desenvolvimento.

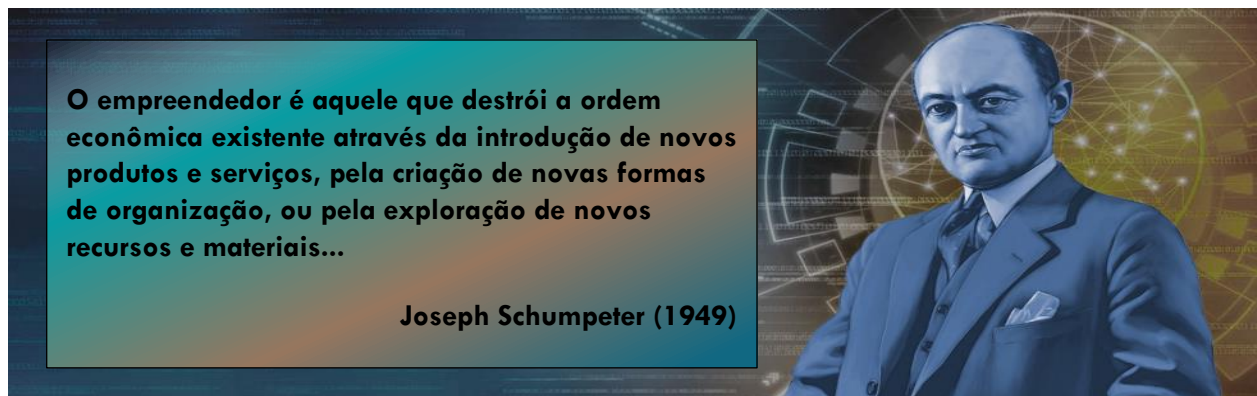
A partir de considerações preliminares sobre a natureza dos fatos da vida humana, Schumpeter entende que estes nunca são puras ou exclusivamente econômicos, e que sempre existem outros aspectos em geral mais importantes, mas que sua intenção residia na explicação de fatos que resultam do comportamento econômico, isto é, dirigidos para a aquisição de bens, diferenciando-os do que chama fatos sociais que, segundo ele, resultam do comportamento humano.

Para ele, o desenvolvimento se dá por meio de descontinuidades no sistema econômico que causam o deslocamento de seu ponto de equilíbrio. Para melhor entendimento dessa noção, Schumpeter contrasta o desenvolvimento econômico com o crescimento que é entendido como o processo interno, ou seja, controlado pelo próprio sistema, de ajustes contínuos. Para Schumpeter, o novo não é alcançável a partir do antigo mediante passos infinitesimais. O novo surge na esfera empresarial quando, por meio da ação de indivíduos, surgem alterações na produção. Produção, para Schumpeter, significa combinar materiais e forças que estão ao alcance do indivíduo, enquanto o empreendedorismo se

manifesta quando novas combinações são desenvolvidas, ou seja, quando surgem novas formas de produção.

A partir dessas noções, Schumpeter introduz o conceito de empreendimento como sendo a realização de novas combinações, sendo o empreendedor o indivíduo cuja função é

realizá-lo. É importante notar que, para Schumpeter, o empreendedor não é apenas o criador de empresas, pois como foi mencionado anteriormente, para ele novas combinações surgem em cinco formatos: novos bens, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias primas e novas organizações.



Para se entender a proposição de Schumpeter sobre o empreendedorismo é preciso considerar que este visualizava o mesmo como uma função econômica, cujo centro é a inovação, e diferente da função gerencial cujo cerne está no ajuste e manutenção do equilíbrio. Fundamental, também, é compreender que para Schumpeter o empreendedorismo é um fato econômico, isto é, se manifesta no mundo das relações guiadas pelo interesse em aquisição de bens.

1.1.2 McClelland e a visão comportamental do empreendedorismo

David McClelland desenvolveu estudos focados no comportamento empreendedor. Para ele, o comportamento empreendedor deveria ser visto também como um dos motores do desenvolvimento econômico. Contudo, seu

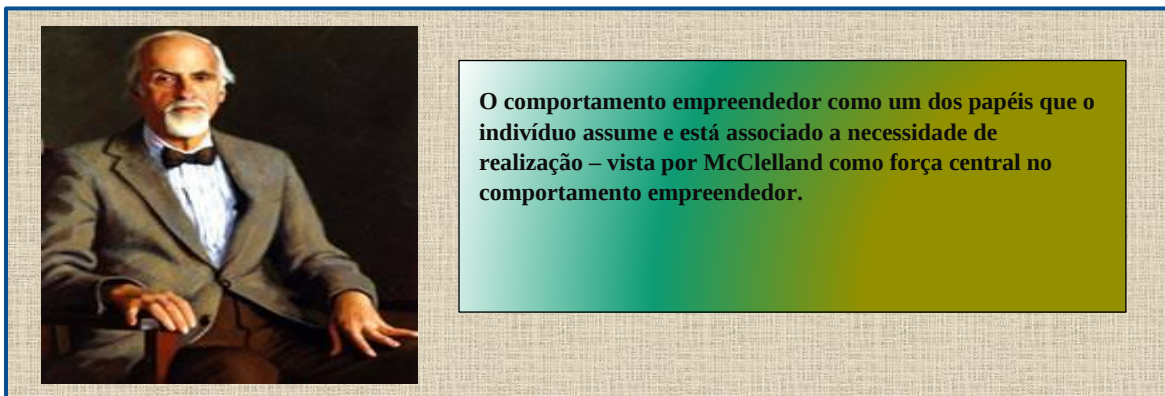
foco de atenção estava na busca de explicações para razões que levavam indivíduos específicos a se envolverem com empreendimentos e outros não.

Na visão de McClelland sobre o empreendedorismo, surge a noção de papel, diferente da função empreendedora, no sentido que o comportamento empreendedor é um entre diferentes papéis que o indivíduo assume na vida social. O exercício desse papel por um indivíduo, na visão de McClelland, está associado à intensidade de uma força central no comportamento empreendedor que, como já citei, ele denominou necessidade de realização. A necessidade de realização é tida como um traço de personalidade do indivíduo que se caracteriza por uma forte motivação para a excelência, para a obtenção de resultados

ótimos em relação a um conjunto de padrões e um forte desejo de sucesso.

Em seus estudos, McClelland procurou evidências da associação entre alta necessidade de realização e desenvolvimento econômico. Seu programa de pesquisa foi amplo e diversificado, envolvendo desde estudos históricos até experimentos em laboratórios. As pessoas com alta necessidade de realização, em

geral, procuram assumir responsabilidade na busca de soluções para problemas, tomando iniciativas por vontade própria; necessitam feedback rápidos sobre seu desempenho; e costumam estabelecer metas desafiadoras e, nesse sentido, assumem riscos moderados em ações nas quais julgam ter controle sobre a possibilidade de sucesso.



Quando McClelland definiu as características identificadoras do comportamento empreendedor, além daquelas mencionadas no início dessa seção, ele se referiu ao fato do comportamento empreendedor usar o dinheiro como uma medida de resultado. Essa afirmação que restringe também sua concepção de empreendedorismo ao mundo das relações econômicas, precisa ser mais bem qualificada para evitar um entendimento errôneo da motivação do comportamento empreendedor. A satisfação da necessidade de realização está associada a ter iniciado a ação que é bem-sucedida e não com o reconhecimento público,

no entanto a alta necessidade de realização é orientada por alta necessidade de feedback concreto sobre resultados; assim, o dinheiro é uma medida concreta de sucesso, mas não é necessariamente orientador do comportamento no papel empreendedor.

1.1.3 Drucker e a visão administrativa do empreendedorismo

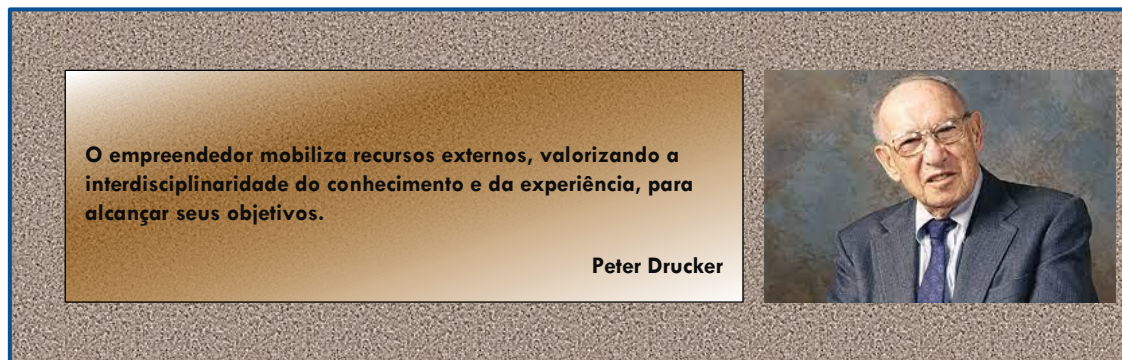
Peter Drucker, autor de renome no campo da Administração, defende a proposição do empreendedorismo como uma disciplina do conhecimento humano que pode ser adquirido em nível individual e organizacional, sendo, portanto, comportamento e não traço de personalidade. Ele considera a possibilidade de desenvolver uma teoria da economia e da

sociedade baseada no empreendedorismo, cuja tarefa principal é fazer algo novo. Para ele o empreendedor busca por mudança, responde a ela e a explora como uma oportunidade.

No comportamento empreendedor a inovação é o instrumento específico devendo ser praticada de forma sistemática pelo empreendedor. Assim, é central no comportamento empreendedor desenvolver competências que permitam a busca orientada e organizada por mudanças, acompanhada da análise sistemática

de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para inovação econômica ou social.

Para que isso seja possível, Drucker propõe o monitoramento contínuo de sete fontes de inovação: O inesperado (sucesso ou fracasso); Incongruência da realidade (diferenças entre o que é, parece ser e deve ser); Necessidades de processo; Mudanças na estrutura de mercado ou indústria; Demografia; Mudanças de percepção, humor ou significado (cultura); e Conhecimento novo. A inovação sistemática deve ser o foco que Drucker denomina



Administração Empreendedora, cuja aplicação pode ser feita em empresas existentes, na administração de serviços públicos ou em novas empresas. Para isso, é necessária, ainda segundo Drucker, a definição de políticas empreendedoras que envolvem ações relacionadas à: (i) liderança da obsolescência dos produtos; (ii) percepção do novo como oportunidade e não ameaça; (iii) trabalho no presente nos produtos que farão um amanhã diferente; (iv) estímulo às práticas empreendedoras com autonomia; (v) foco da visão administrativa em oportunidades; (vi)

mensuração do desempenho inovador; e (vii) criação de uma estrutura que permita a inovação.

Uma comparação entre as três contribuições permite observar algumas similaridades, bem como diferenças. Nas três visões a inovação é o aspecto central do empreendedorismo. Para Schumpeter, o empreendedorismo é uma função econômica (centrada no empreendimento), para McClelland é um papel entre vários (centrado no comportamento do indivíduo) e para Drucker é uma disciplina do conhecimento (que pode ser aprendido em nível

individual e organizacional). Por fim, em termos de campo de aplicação ou de manifestação do fenômeno, Schumpeter se

restringe a empresas, McClelland enfatiza empresas e Drucker amplia para qualquer tipo de organização” (GIMENEZ, 2018, pg. 3 - 10).

Complementando a fundamentação apresentada no texto de Gimenez (2018), Souza et al (2017, pg. 326) colocam que “Apesar do uso constante de abordagens comportamentais para o indivíduo empreendedor ..., somente no século XX o empreendedor passou a ser estudado, quando: Schumpeter (1961) discutiu a destruição criativa na construção do indivíduo empreendedor; McClelland (1961) investigou as características e os aspectos da necessidade de realização do empreendedor; Maslow (1965) teorizou os aspectos motivacionais que levam um indivíduo a empreender; Shapero & Sokol (1982) estudaram o papel social do empreendedor; Rotter (1990) considerou o lócus de controle como traço de personalidade inerente ao empreendedor; e Drucker (1993) e Miner (1997) ligaram o empreendedor mais ao comportamento econômico do que de fato a abertura de uma empresa.”

Uma conceituação do empreendedor, que procura integrar definições, o coloca como aquele que:



“Sente necessidade de criar novos produtos e serviços para atender as demandas da sociedade ou inovar, melhorando o que já existe. Para executar essas ações é necessário ser proativo (ter visões e antecipar o futuro) e estar decidido a agir da forma que julgue adequada para iniciar a atividade a que se propõe, ou seja, empreender. Nesse contexto ele atua e exerce a destruição criativa” (Santos, 2008, p. 65-66).

De forma complementar temos Souza et al. (2017) que busca outros autores formulando o seguinte conceito conjunto: “Empreender é, sim, o desenvolvimento de uma ação de fato, na abertura de um negócio, na criação de um novo produto ou serviço, numa atividade inovadora (Drucker, 1993, 2003) ou na tentativa de manter o negócio ou ser persistente para tentar um novo negócio, caso fracasse no anterior – empreender é um ciclo contínuo (Miner, 1997, b; Santos, 2008; Castor, 2009; Santos et al., 2009)”.

Desse modo, podemos perceber que o conceito de empreendedor vem sendo trabalhado ao longo dos anos por diversos estudiosos que buscam identificar comportamentos comuns na figura central do empreendedorismo, ou seja, o empreendedor, que podem estar relacionados à personalidade, interesses, valores, crenças, capacidade, padrões emocionais entre outros. Assim como fatores psicossociais também podem influenciar o comportamento empreendedor como mudanças econômicas, mercadológicas ou individuais (Santos, 2008). Assim, na próxima unidade vamos conhecer um pouco mais sobre o indivíduo e o processo empreendedor.

Para saber mais sobre os fundamentos do empreendedorismo, algumas leituras podem ser sugeridas:

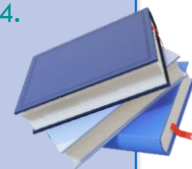
DRUCKER, P. F. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. London: Pan Books, 1986.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1994.

FARREL, L. C. Entrepreneurship. São Paulo, Atlas, 1993.

GERBER, M. E. O Mito do Empreendedor. São Paulo, Saraiva, 1990.

GIMENEZ, Fernando A. P. Empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas. Curitiba/PR: Universidade Federal do Paraná - UFPR, 2018. 51p.



E Que tal um filme que abarque alguns pontos dessa unidade? Algumas sugestões:

Walt antes de Mickey (2015): Walter Elias Disney antes do sucesso. A difícil trajetória do empreendedor até conseguir criar seu primeiro grande sucesso: o Mickey Mouse.

O Homem que Mudou o Jogo (2011): Baseado em fatos reais, o filme mostra como o dirigente de um time de beisebol frustrado com a falta de dinheiro para comprar bons jogadores, aposta em uma estratégia ousada para virar o jogo que levou o time ao sucesso, e que passou a ser adotado por muitas outras equipes da MLB (Major League Baseball) nos anos seguintes.



Você também pode acessar as reportagens disponíveis em:

<https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>

<https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>



UNIDADE 2 – O INDIVÍDUO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

Quando falamos em empreendedores usualmente alguns nomes nos vêm a mente, como Barão de Mauá, Steve Jobs, Paulo Lehmann, Walt Disney, Luíza Helena Trajano, Bill Gates, Abílio Diniz, entre outros. E pensando nesses empreendedores, suas trajetórias e conquistas, muitas vezes também nos passam alguns questionamentos como:



É possível ter um perfil empreendedor único que caracteriza todos os que nascem para serem empreendedores? E se eu não tenho esse perfil? Será que todos os empreendedores têm o mesmo perfil?

2.1 Elementos de análise do potencial empreendedor

Mas quem seriam os potenciais empreendedores? Seriam os **indivíduos que apresentam traços ou características de pessoas que tiveram êxito em algo específico**. Esses traços se baseiam em estudo conduzido pelo psicólogo da Universidade de Harvard (EUA), David McClelland. Nesse sentido, um modelo foi criado por Carland, Carland e Hoy (1992), visando classificar o empreendedor em categorias que o posicionariam sobre um continuum. Nesse modelo, todos somos **todos somos empreendedores**, no entanto em diferentes graus/intensidades da ação empreendedora. A representação do modelo pode ser observada na Figura 1 e apresenta quatro elementos devem ser considerados para análise de um potencial empreendedor.

Figura 1: Representação do modelo Carland Entrepreneurship Index (CEI)



Fonte: Adaptada de Carland et al. (1992) por Souza et al (2016)

Segundo Souza *et al* (2016, p. 461), no modelo “o empreendedorismo é uma integração de quatro fatores, sendo eles: traços de personalidade, propensão à inovação, propensão ao risco e propensão à postura estratégica. O fator **traços de personalidade** se divide em necessidade de realização, que desencadeia no indivíduo a intenção de crescimento do seu negócio, e criatividade, formada por conhecimento, habilidades criativas e motivação. A **propensão à inovação** está relacionada à combinação adequada dos recursos existentes e à capacidade de criar riquezas e, em última instância, criar um recurso. A **propensão ao risco** é a característica da personalidade que determina a tendência e o desejo do indivíduo de aceitar ou evitar o risco; e a **propensão à postura estratégica** é a “visão empreendedora”, ou seja, a necessidade do indivíduo em ver uma oportunidade de negócio que ainda não foi vista.” (Grifos e sublinhados nossos). Dentro desse contexto, Ferreira (2020, p. 5-8) em sua apostila comenta as características de empreendedores a partir desses quatro fatores (grifos, itálicos, e negritos de Ferreira (2020)):

“1.1.1 Traços de Personalidade

Tais traços dizem respeito ao comportamento e características pessoais. Os traços de personalidade que aparecem no comportamento empreendedor são: necessidade de realização e criatividade.

A necessidade de realização - diz respeito e está relacionada com a motivação e vontade de fazer algo. Essa característica foi primeiramente estudada por David McClelland. Para ele, **os indivíduos empreendedores possuem maior motivação para superação**. A necessidade de realização pretende refletir a necessidade de excelência dos indivíduos. Indivíduos com alta necessidade de realização, em geral, aspiram completar tarefas difíceis; trabalham para alcançar objetivos distantes; mantêm altos padrões de desempenho e estão dispostos a esforçar-se para atingir altos níveis de excelência

Uma questão relevante aqui é que é **contrária ao senso comum** no qual o empreendedor é um tomador de altos riscos. A pesquisa de McClelland indica **que os empreendedores tomam riscos moderados** e não altos. Eles conseguem avaliar as perdas e ganhos potenciais e somente entram em uma empreitada quando, apesar de reconhecerem

que haverá bastante esforço, podem dar conta da atividade.

Criatividade - trata-se de uma habilidade para criar – para resolver problemas de forma não antes imaginada. A criatividade tem sido estudada em diversos domínios ou campos acadêmicos (psicologia, teoria das organizações, pedagogia) e todos buscam saber como fazer as pessoas mais criativas. Isso porque a sociedade atual apresenta variados desafios e a habilidade de produzir ideias novas para resolver problemas pode ser usado para transformar os desafios em oportunidades de negócios¹. Por essa razão, as organizações buscam indivíduos com criatividade por entenderem que isto lhes possibilitará opções mais efetivas e com potencial de lucratividade.

1.1.2. Propensão ao Risco

Essa característica pode ser conceituada como *a incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser positivos ou negativos*. Em outras palavras, refere-se à consideração, pelo indivíduo, de quão arriscada é uma dada situação. A propensão ao risco pode também ser entendida como uma tendência ou desejo em aceitar ou evitar risco, sendo mais ou menos tolerante a ele. Dessa forma, alguém pode ter alta, média ou baixa propensão ao risco.

¹ MOUCHIROUD, C; LUBBART, T. Social creativity: A cross-sectional study of 6- to 11-year-

old children. International Journal of Behavioral Development, v. 26, n. 1, p. 60–69, 2002.

Assim, quando um indivíduo demonstra uma tolerância maior ao risco – ele/ela vai ser considerado uma pessoa audaciosa ou, ao contrário disso, quando demonstra menor tolerância, ele/ela vai ser dado como uma pessoa cautelosa em suas ações². Como já afirmado aqui, os empreendedores, em geral, são tomadores medianos de risco.

1.1.3. Propensão à Inovação

Ela é considerada um fator fundamental para o desenvolvimento econômico e o empreendedor é o condutor da inovação para a economia gerando as “destruições criativas” que são processos que em geral desbancam processos, produtos ou serviços que dão lugar a novos, gerando maior renda³.

Inovação e criatividade andas de mãos dadas. No entanto, a criatividade por si só (a criação de algo novo) de nada adianta para o processo

empreendedor ou para as organizações se não agregarem algum valor a um serviço, produto ou processo. A inovação usa da criatividade para gerar valor para (no nosso caso específico) o empreendedor ou para a empresa que ele/ela esteja criando⁴.

A propensão à inovação requer ainda um certo nível de propensão ao risco e à mudança.⁵

1.1.4. Postura Estratégica

Uma vez que o empreendedor percebe uma oportunidade, ele toma uma postura estratégica, isto é, ele é capaz de enxergar a oportunidade, estabelecer um objetivo claro e factível e, a partir daí, reunir e organizar os recursos para que a oportunidade se concretize.

em uma organização. Também é associada à com combinação de elementos para criar algo.”

2.2 Classificação do potencial empreendedor

A maior ou menor presença destes elementos permitirá então classificar o indivíduo como macroempreendedor, empreendedor ou microempreendedor (Ferreira, 2005). Nesse sentido, Carland, Carland & Hoy criaram um instrumento para mensurar o potencial empreendedor das pessoas chamado de CEI (Carland Entrepreneurship Index).

² SUNG, J.; HANNA, S. Factors related to risk tolerance. Association for Financial Counseling and Planning Education, v. 7, p. 11-19, 1996

³ SCHUMPETER. J.A. A teoria do desenvolvimento econômico. Fundo de Cultura: Rio de Janeiro, 1984.

⁴ SCHUMPETER. J.A. A teoria do desenvolvimento econômico. Fundo de Cultura: Rio de Janeiro, 1984.

⁵ STEWART, W. et al. Entrepreneurial disposition and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. Journal of Small Business Management, v.41, n.1, p.27-46, 2003.

Em seu preenchimento, o respondente pode alcançar uma pontuação que varia entre 0 e 33, sendo que de acordo com a pontuação obtida, o empreendedor pode ser classificado como: Microempreendedores (0 a 15 pontos), Empreendedores (16 a 25 pontos) e Macroempreendedores (26 a 33 pontos). Essa classificação é apresentada na Figura 2 e é detalhada a seguir por Ferreira (2020, p 8-10):

Figura 2: Classificação do potencial empreendedor



Fonte: A autora com conteúdo adaptado de Ferreira (2005), Carland, Carland e Hoy (1992) e Souza et al. (2016).
Imagens: Freepik.com

Microempreendedores

Este tipo de empreendedor não é normalmente encontrado em ambientes corporativos. Isso porque ele deseja abrir o próprio negócio. A relação dele com a empresa criada não é do tipo orgânica porque ele percebe a empresa como mais uma parte de sua vida (e não a coisa mais importante). Ele vê na organização uma forma de renda e emprego para a família e não deseja torná-la um grande empreendimento porque isso lhe tiraria tempo. O objetivo deste tipo de empreendedor é obter um bom padrão de vida sem as exigências de uma carreira tradicional. Sua visão de autoemprego é um aspecto chave para sua vida e autoestima. Ele, em geral, escolhe as formas mais seguras de gerenciamento por meio de técnicas já testadas e a inovação não é o foco. Para os autores da classificação, não há dois tipos exatamente iguais de microempreendedores, mas o que eles possuem em comum é que desejam liberdade e vida em família.

Empreendedores

Diferentemente do tipo anterior, o indivíduo classificado como “empreendedor” pode ser encontrado em ambientes corporativos. Quando possui o próprio negócio, deseja dele um crescimento maior, pois possui um nível maior de desejo de sucesso. No entanto, assim que atinge tal meta, volta seus interesses para fora da empresa. Em geral, acalenta sonhos de riqueza, reconhecimento e admiração. Os indivíduos classificados nesta categoria são mais propensos à inovação do que os microempreendedores.

Macroempreendedores

São mais raros de serem encontrados. Aspiram tornar seu negócio um veículo de mudança da história, intencionam torná-lo uma força dominante na economia e veem o crescimento da empresa como uma medida de sucesso. O interesse dos macroempreendedores não está somente no aspecto financeiro, mas em transformar seu negócio em algo grandioso. São inovadores e estão em permanente busca de novas maneiras de fazer as coisas, novos produtos e novos mercados. Para eles, o céu é o limite – querem transformar o mundo e ficar ricos no processo.



E o que você achou dessa classificação??



E qual será o seu potencial?

Você terá a chance de saber respondendo ao CEI que se encontra em uma das atividades dessa unidade. Depois você receberá o retorno com seu tipo de potencial empreendedor

2.3 Identificando oportunidades

As oportunidades para empreender são muito importantes para a iniciativa empreendedora, sendo que autores como Degen (1989) colocam a identificação de oportunidades como a primeira etapa do processo empreendedor. O autor propõe oito procedimentos para essa etapa:

- identificação de necessidades;
- observação de deficiências;
- observação de tendências;
- derivação da ocupação atual;
- procura de outras aplicações;
- exploração de hobbies;
- lançamento de moda; e
- imitação do sucesso alheio.

Um olhar atento aos 8 procedimentos sugeridos por Degen (1989), nos levará a observar que a oportunidade se relaciona ao atendimento de necessidade não satisfeita ou uma tendência, que agregue valor a sociedade por meio de algo diferente daquilo que já existe, seja uma melhoria ou algo totalmente novo.

Você sabia que ideia e oportunidade, palavras muito usadas quando se fala em empreendedorismo, são consideradas por muitos autores como conceitos distintos?



As ideias podem surgir espontaneamente a qualquer momento, resultando de nossa criatividade, geralmente sendo algo mais geral e abstrato. Já as oportunidades, em termos de empreendedorismo, se relacionam a uma possibilidade concreta de atendimento de modo satisfatório a uma parcela ou um nicho de mercado, sendo mais voltadas a realização, à prática. Uma ideia pode ou não se transformar em uma oportunidade.

A sinalização de uma oportunidade a partir de necessidades ou tendências é exemplificada pelos autores Filion e Dolabela (2000), as figuras 3 e 4 dos autores apresentam essas exemplificações

Figura 3- Oportunidades a partir de necessidades

Necessidades	Necessidades Primárias (básicas a sobrevivência, físicas: de comida, bebida, sexo, vestimenta, moradia)	Necessidades de segurança (de manutenção da vida, incluindo sustento e defesa pessoal, da família e da propriedade)	Necessidades sociais (de participação na sociedade, em grupos profissionais, religiosos etc.)	Necessidades de reconhecimento (de estima social, de status etc.)	Necessidades de autorrealização (expressão, realização de coisas, de desenvolver habilidades)
Oportunidades	* produtos alimentícios * lanchonete * confecção * construção civil	* extintor de incêndio * iluminação * travas * serviços de vigilância.	* organização de eventos * impressos para seminários e feiras.	* joias * canetas de luxo * automóvel	* computador * máquinas * ferramentas

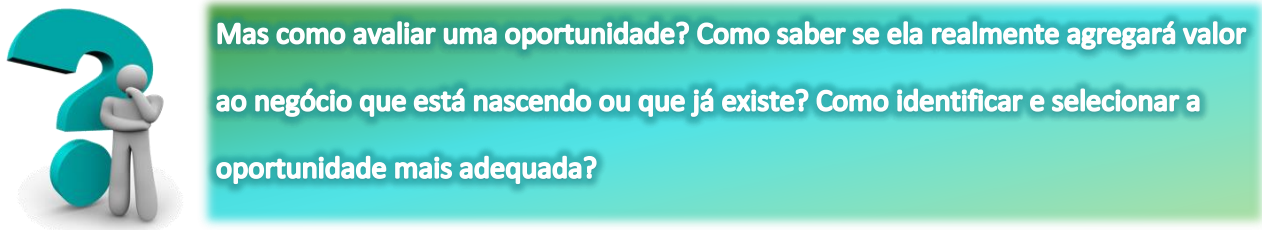
Fonte: adaptadas de Filion e Dolabela (2000), apud Gimenez (2018, p 21)

Figura 4 - Oportunidades a partir de tendências

Tendências	Oportunidades
Educação permanente	☐ publicações especializadas ☐ livros de referência ☐ bancos de dados ☐ Internet ☐ serviços de treinamento
Envelhecimento da população	☐ Residências menores ☐ pisos antiderrapantes ☐ serviços em domicílio ☐ alimentos dietéticos ☐ porções menores ☐ turismo de terceira idade
Casais trabalhando fora	☐ serviços de limpeza e manutenção domiciliar ☐ transporte escolar ☐ creches
Cuidados com a forma física	☐ academias, ☐ aparelhos de ginástica ☐ roupas esportivas, ☐ dietas
Isolamento social	☐ telefonia ☐ internet ☐ comércio eletrônico ☐ produtos de segurança
Globalização	☐ importação ☐ exportação ☐ hotéis ☐ viagens
Expansão do setor de venda	☐ viagem ☐ hospedagem ☐ serviços a congressistas ☐ publicações
Aumento de famílias monoparentais, solteiros	☐ atividades de lazer, cultura e entretenimento ☐ turismo ☐ alimentos congelados
Produtos à moda antiga	☐ artesanato ☐ geleias e doces caseiros ☐ restaurantes de comida regional ☐ móveis antigos
Aumento da produtividade (enxugamento das empresas)	☐ terceirização de serviços ☐ trabalho autônomo ☐ empreendedorismo

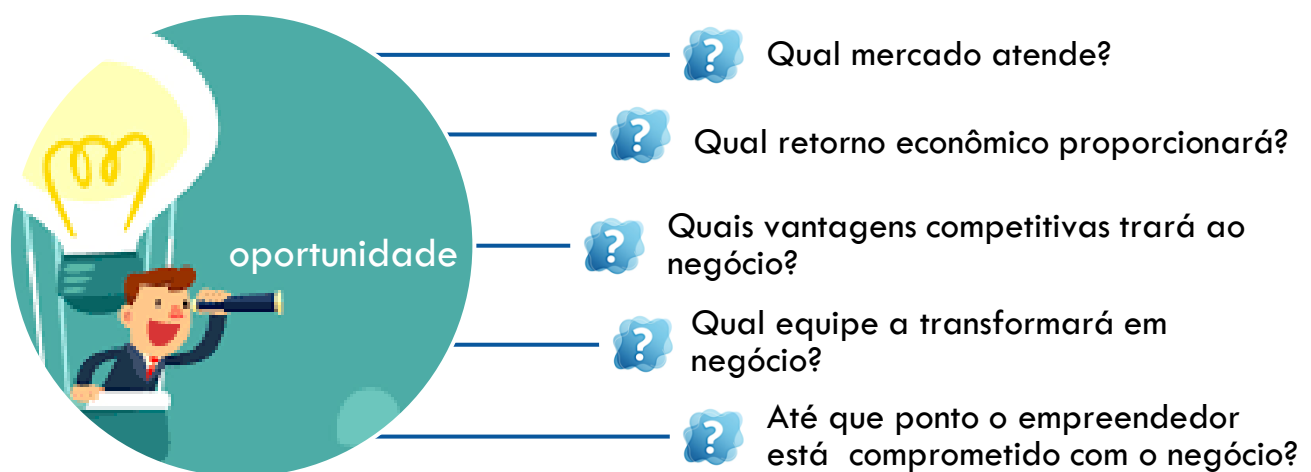
Fonte: adaptadas de Filion e Dolabela (2000), apud Gimenez (2018, p 22)

Assim as oportunidades podem ser apreendidas a partir de necessidades humanas e tendências do ambiente, essa identificação de oportunidades é a etapa inicial do processo empreendedor.



Dornelas (2018) nos coloca que qualquer oportunidade deve ser analisada, no mínimo, em 5 aspectos:

Figura 5: Aspectos da oportunidade



Fonte: Adaptado de Dornelas (2018, p. 54 e 55)

Para auxiliar o empreendedor nessa avaliação dos aspectos da oportunidade, Dornelas (2018) sugere um guia que fornece critérios para uma análise quantitativa do grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado, questões de análise econômica, vantagem competitiva, habilidade e experiência das pessoas envolvidas com o negócio. O guia apresentado pelo autor foi uma adaptação por ele feita de Timmons (1994 e 2010) e é apresentado na Figura 6

Figura 6: Critérios para avaliar oportunidade

	Atratividade	
Critério	Alto Potencial	Baixo Potencial
Análise Econômica		
Lucros depois de impostos	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para: Ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Fluxo de Caixa Positivo	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa e moderada	Altos investimentos
Mercado		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos <i>players</i>	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento de mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder, 20% ou mais	Menor que 5%

Figura 6 (continuação)

	Atratividade	
Critério	Alto Potencial	Baixo Potencial
Vantagens Competitivas		
Custos fixos e variáveis		
Produção	Menores	Maiores
Marketing	Menores	Maiores
Distribuição	Menores	Maiores
Grau de Controle		
Preços	Moderado a forte	Fraco
Custos	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de distribuição	Moderado a forte	Fraco
Barreiras de entrada		
Alguma regulamentação a favor	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem tecnológica	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem contratual legal	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Redes de contato estabelecidas	Bem desenvolvidas	Limitadas; inacessíveis
Equipe Gerencial		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido
Formação de pessoas	Multidisciplinar; habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração; benefícios, etc.)

Fonte: Dornelas (2018, p. 56 e 57) - adaptado de Timmons (1994 e 2010)

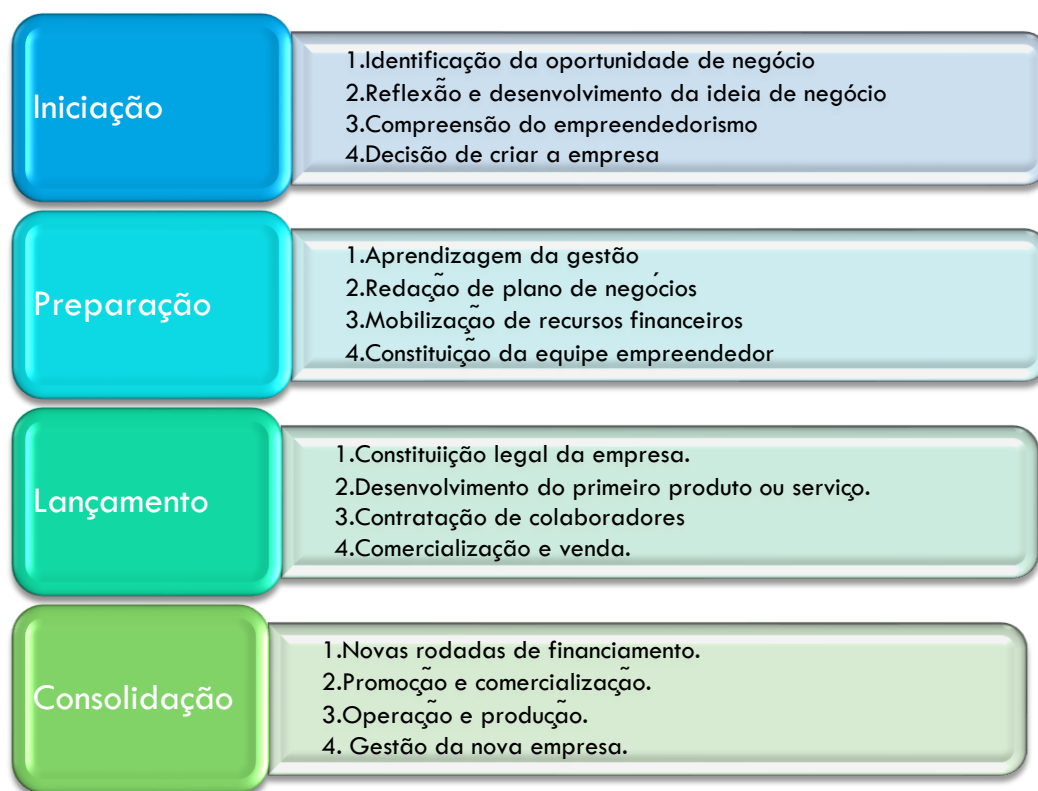
2.3 O Processo Empreendedor

O processo de empreender envolve indivíduos ou grupos que identificam oportunidades no ambiente e, utilizando recursos e competências, em um contexto organizacional, criam valor por meio de resultados como novos produtos, serviços, processos, mercados, tecnologias e empreendimentos. Esse processo é descrito por muito autores por meio de fases. Degen (1989) considera 3 etapas, que são descritas de forma resumida por Gimenez (2018, p. 23) como sendo:

- Identificar a oportunidade para empreender, compreendendo a percepção de uma oportunidade e a coleta de informações para torná-la mais concreta.
- Desenvolvimento do conceito do empreendimento que envolve a definição do conceito do negócio (necessidades, formas de atender as necessidades e possíveis usuários/clientes), identificação de riscos e ações para diminuição dos mesmos, avaliação do potencial de sucesso do empreendimento e definição de uma estratégia de ação.
- Implementação do empreendimento que consiste na elaboração do plano do empreendimento e posterior operacionalização.

De forma complementar Borges, Filion e Simard (2010) oferecem um modelo composto por 4 etapas sintetizadas na figura 7:

Figura 7: Etapas do processo empreendedor e atividades correspondentes



Fonte: adaptadas de Borges, Filion e Simard (2000) apud Gimenez (2018, p. 23)

O processo empreendedor é apresentado por Dornelas (2018), adaptado de Hisrich (1998), em 4 fases: identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento do plano de negócios, captação de recursos e gerenciamento da empresa criada, essas etapas são resumidamente descritas na figura

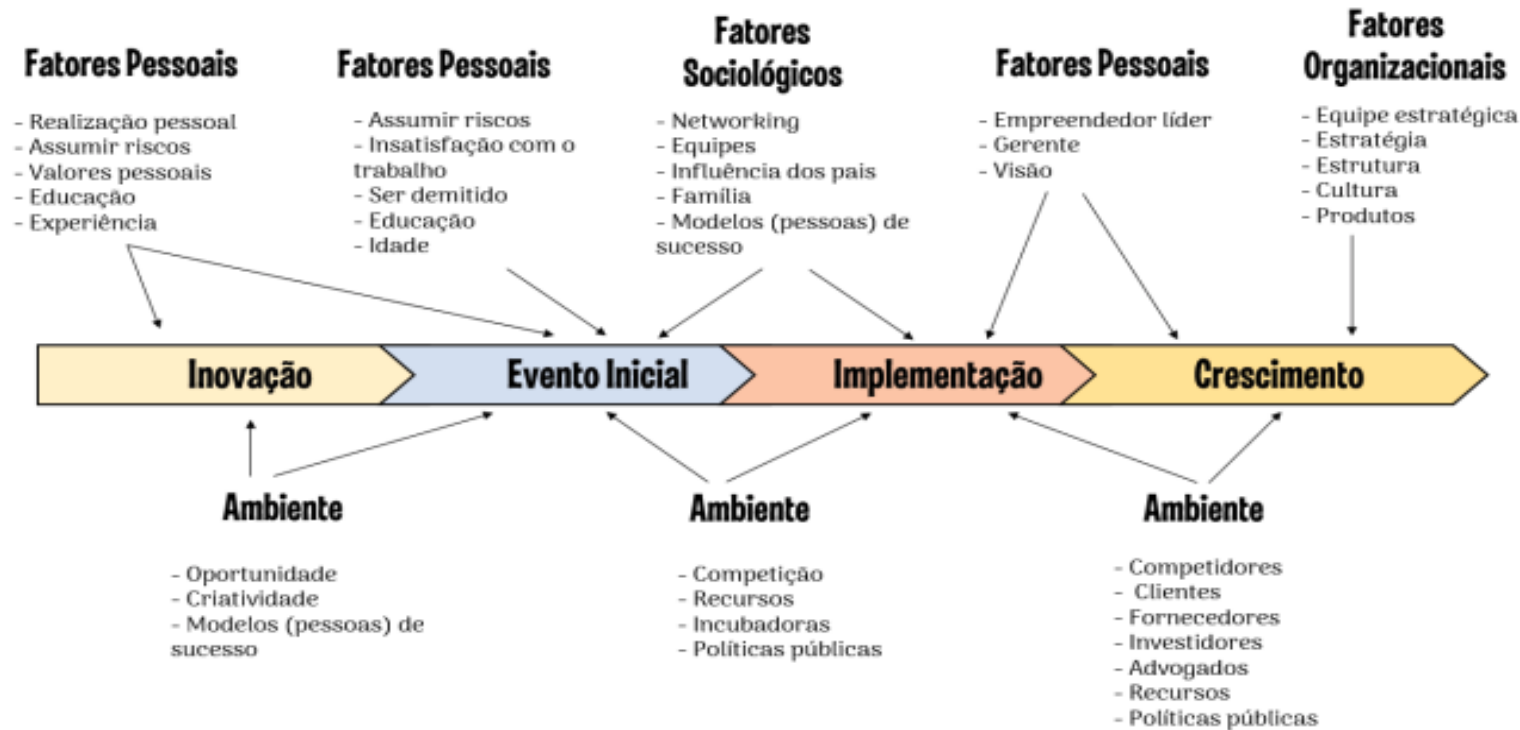
Figura 8: Processo Empreendedor



Fonte: Dornellas (2018, p. 33) - adaptado de Hirich (1998).

Durante cada uma das fases citadas na Figura 8, segundo Dornelas (2018), pode ocorrer a influência de alguns fatores. Assim, baseado no trabalho de Moore (1986), ele apresenta esses fatores agrupados em pessoais, sociológicos, organizacionais e do ambiente, por meio da Figura 9 que exemplifica alguns fatores que mais influenciam esse processo

Figura 9: Fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2018, p. 31)

Desse modo, podemos perceber que o processo empreendedor envolve não somente recursos e oportunidades, mas também competências tanto pessoais (pessoa do empreendedor) como organizacionais (gerenciais, técnicas e sociais). A combinação, adequada ao contexto e tipo de negócio, das distintas competências e diferentes recursos para atendimento à oportunidade identificada e avaliada serão essenciais para o sucesso do empreendimento, assim como a adoção de ferramentas como a que será apresentada na última unidade que pode ser utilizada tanto para análises e projeções de novo negócios como para a expansão de negócios existentes.

Para saber mais sobre a classificação de empreendedores o processo do empreendedorismo, algumas leituras podem ser sugeridas:

CALDEIRA, Jorge. MAUÁ, EMPRESÁRIO DO IMPÉRIO, 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

VALE, G. M. V. Tréplica - Afinal de Contas, Que Bicho é Esse? Tréplica sobre o Empreendedor Empreendedorismo. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, pp. 900-908, Nov./Dez. 2014.
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac201412442>.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo – uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 2, p. 162-181, 2011.



Você já conhece o Barão de Mauá, citado como um dos maiores empreendedores brasileiros? Segue alguns vídeos como sugestão para você:



A história do Barão de Mauá - O maior visionário do Brasil: <https://youtu.be/9xN-ydngNCw>

Quem foi o Barão de Mauá? - Entrevista com Jorge Caldeira:
<https://youtu.be/ETNNRkMc3GA>

Quem foi o Barão de Mauá? - <https://www.youtube.com/watch?v=WMfIKIxXir0>

UNIDADE 3 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS

Os estudos sobre estratégia em pequenas empresas têm se ampliado desde seu início nos anos 70. Eles buscam compreender as especificidades desse processo considerando que as pequenas empresas possuem características específicas como: em atividades que exigem maiores habilidades, serviços especializados e/ou trabalhos mais personalizados e específicos, pequenas empresas tendem a apresentar melhor desempenho, o que muitas vezes as permite obter vantagens sobre as empresas de grande porte (Cher, 1990); por se concentrarem mais em seus mercados e procurem estar mais próximas deles, geralmente essas empresas conseguem reagir mais rapidamente às mudanças nas condições do ambiente (Cher, 1990); possuem usualmente uma estrutura fortemente centralizada no dono/proprietário, que muitas vezes não possui alta qualificação, o que deixa a empresa sem um executivo profissional responsável pelo gerenciamento (Lakatos, 1997); a distribuição das atribuições tende a ser deficiente, com acúmulo de funções, devido a divisão de tarefas pouco nítida (Lakatos, 1997); enfrentam desafios operacionais devido a menor capacidade financeira (dificultando condições de autofinanciamento) e a menor atualização tecnológica do que as empresas de grande porte (Pinheiro, 1996), entre outros fatores.



As pequenas empresas, devido a sua estrutura, capacidade produtiva e competências básicas, possuem uma menor capacidade estratégica de responder a mudanças no ambiente do que as grandes, e assim questões oriundas dessas influências ambientais acabam se revestido de maior amplitude e causando maior impacto nessas organizações.

Desse modo, a gestão das pequenas empresas envolve uma análise que considere a construção e implementação de estratégias, pensando em suas características próprias, que auxiliem essas organizações ao enfrentar as diversas contingências que o ambiente lhes coloca.

3.1 Estratégias organizacionais

Diversas definições podem ser encontradas na literatura para estratégia. Alguns como Henderson (1998) a define como a busca por um plano de ação para desenvolvimento ou ajuste da vantagem competitiva de uma organização em relação a suas concorrentes no mesmo mercado. Já Ohmae (1998) e Porter (1999) associam a estratégia ao consumidor, para o primeiro estaria voltada para oferecer valor ao consumidor e, para o segundo, ser diferente no sentido de os consumidores perceberem suas ações

como algo diferenciado. Os três autores se complementam fornecendo uma base para a conceituação de estratégia que a coloca como a busca por meio de planos de ação da criação de valores que representem diferenciais da organização em relação a seus concorrentes, na percepção de seus consumidores, criando assim uma vantagem competitiva. Portanto, como Porter (1999) coloca, a vantagem competitiva só se manterá até que os concorrentes supram ou superem o que a empresa oferece como valor diferencial.

Ansoff e Mcdonell (1993) trazem estratégica como conjunto de padrões de tomada de decisão que orientarão o comportamento da empresa, nesse sentido Porter (1989) também coloca a estratégica na perspectiva da orientação, pois ela orienta ações das empresas para a aquisição de vantagem competitiva. Gimenez (1998, p. 37) nos fornece um conceito genérico de estratégia, formulado por Mintzberg, que segundo autor atende a distintos tipos de estratégias (intencionadas, realizadas ou emergentes), que seria estratégia como “um padrão em um conjunto de decisões que levam a comprometimentos de ações e de recursos organizacionais”, ainda podemos citar Meirelles (2003, p.40) que salienta que estratégia “é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer”. Como Mintzberg (2000) comenta, há muitos campos do conhecimento que contribuem o entendimento do que seja estratégia. A tabela 1 apresenta algumas das definições do termo por autores da área.

Tabela 1: Definições de Estratégia

Autor	Conceito de estratégia
Chandler (1962)	Determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de (das) ações adequadas.
Ansoff (1965)	Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Refere-se à relação entre a empresa e seu ambiente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).
Simon (1971)	Conjunto (de) das decisões que determinam o comportamento esperado em um período de tempo estabelecido (determinado).
Steiner; Miner (1977)	Ação de forjar (de) missões da empresa, fixação (estabelecimento) de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação, de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Porter (1980)	Estratégia competitiva requer (são) ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de (para) enfrentar com sucesso as forças adversas (competitivas) e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1988)	Força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hamel; Prahalad (1995)	Processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.
Kaplan; Norton (1996)	Parte de um processo contínuo (de) que se inicia na missão da organização, tendo posterior tradução em ações individuais, por meio da execução do trabalho dos (pelos) funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Continuação Tabela 1

Matias- Pereira (2010)	Representa o esforço desenvolvido pela instituição, organização ou empresa (pública ou privada) para antecipar o futuro.
Rezende (2011)	Meios, formas, atividades ou caminhos para entender os objetivos da organização.

Fonte: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/sobre/nota-explicativa-sobre-nomenclatura-utilizada/tabela-2-2013-definicoes-de-estrategia> (acesso 08 de maio de 2023)

Segundo Gimenez (2018, p. 32), “No caso de pequenas empresas, para alguns autores, a estratégia sofre forte influência das características pessoais e comportamentais do seu dirigente. Entre estes, há um aspecto que tem sido pouco explorado nos estudos sobre formação de estratégia em pequenas empresas e diz respeito à influência da atitude empreendedora de seus dirigentes sobre a estratégia adotada”. Nesse sentido o autor menciona que o estudo da cognição dos dirigentes no processo de administração estratégica lhe parece uma das linhas mais promissoras para estudos em estratégia, e que nesse caso, um dos contextos mais adequados para o estudo seria o das pequenas empresas, uma vez que nessas organizações o principal tomador de decisões seria provavelmente o dirigente da empresa, o que promoveria boas condições para a análise da influência da cognição em escolhas estratégicas.

3.2 Formação de estratégias

Segundo Gimenez e Gimenez (2010), “a formação e implantação da estratégia competitiva em uma empresa é um fenômeno complexo que sofre influência de diferentes fontes, tais como, os modelos mentais de seus dirigentes, movimentos competitivos de outras empresas, capacidades e recursos internos, experiências anteriores e história de vida dos responsáveis pela estratégia, crenças e valores distintivos da cultura organizacional, entre outros (MINTZBERG; QUINN, 2001; JENKINS; AMBROSINI, 2002)”, ou seja, envolve a consideração de diversos aspectos internos e externo a organização. É importante na análise desses dois grupos, buscar compatibilizá-los (Meirelles, 2003).

Nesse mesmo sentido, Alves (2006), coloca que o exame das condições externas e a definição das ações internas necessárias frente ao contexto e seu grau de complexidade, assim como a análise e crítica sobre a efetiva existência de um macroambiente dinâmico, são primordiais para a determinação do que e em que ordem a organização deve executar. Santos et al. (2007, p. 63) ressaltam essa relevância ao colocar que “toda organização, independentemente de seu porte, suas intenções e objetivos, é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de

atores com interesses diversos, constituindo uma dinâmica de conflitos e consensos que invariavelmente se superpõem. Assim, cabe às organizações estarem atentas para ajustar sua gestão, processo que envolve desde a definição de objetivos até a apreciação dos condicionantes ambientais de mercado”.

Para Bailey e Avery (1998), existem diferentes processos ou dimensões a partir dos quais uma estratégia poderá ser formada. Os autores desenvolveram um modelo com seis dimensões predominantes na formação de estratégia em empresas, que pode ser aplicado a empresas de qualquer porte ou segmento. A Figura 10 foi adaptada do texto de Walter e Bach (2015) sobre as dimensões de Bailey e Avery (1998) para o processo de desenvolvimento de estratégias, as autoras ressaltam ainda que “essas dimensões variam de acordo com a orientação estratégica da organização e que não são mutuamente excludentes, ou seja, em uma organização, podem ser encontradas características de diferentes dimensões”

3.3 Estratégia em pequenas empresas



Você sabia que valores apurados até 2011¹ mostraram que os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos

O artigo de Santos, Alves e Almeida (2007), Formação de Estratégias nas Micro e Pequenas Empresas: Um estudo no Centro-Oeste Mineiro, para analisar o processo estratégico das micro e pequenas empresas (MPEs), a partir de um sucinto e bem elaborado texto sobre os estudos sobre a gestão nesses negócios, analisou 50 empresas de diferentes setores de atividades, localizadas no centro-oeste mineiro.

Essa parte do artigo, o terceiro subitem da fundamentação teórica, denominado Estratégia em micro e pequena empresa (pg. 63), nos fornece um apanhado muito interessante e de escrita agradável sobre estratégia em pequenas organizações. Desse modo, o tópico dos autores é apresentado na íntegra logo após a figura 10.

Figura 10: Dimensões de Bailey e Avery (1998) para o processo de desenvolvimento de estratégias

▶ Planejamento

- a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e sequencial.
- as estratégias da organização são o resultado de procedimentos metódicos, planejados, sequenciais e racionais;
- os objetivos estratégicos são estabelecidos pelos executivos seniores;
- a organização e o ambiente são analisados;
- são estabelecidos objetivos definidos e precisos;
- são desenvolvidos planos precisos para implementação; e
- a estratégia é explicitada na forma de planos detalhados.

▶ Incremental

- A estratégia desenvolvida de maneira evolutiva e proposital por um processo de interação e adaptação de tentativa e erro.
- a estratégia é ajustada continuamente para se adequar às mudanças no ambiente operacional;
- o ajuste das opções estratégicas é avaliado continuamente;
- o compromisso inicial com uma estratégia é incerto e sujeito à revisão;
- a estratégia é desenvolvida por experimentação e implementação gradual;
- as opções prósperas ganham recursos adicionais; e
- a estratégia é desenvolvida por meio de mudanças em pequena escala.

▶ Cultural

- a estratégia é dirigida e guiada por aspectos culturais e pela cultura das organizações, bem como pelas suposições e convicções compartilhadas por seus membros.
- o “modo de fazer as coisas” da organização impacta na direção estratégica;
- estratégias evoluem conforme um conjunto de suposições compartilhadas que existem na organização;
- um conjunto central de suposições compartilhadas baseado na experiência e na história da organização guia ações estratégicas;
- a história organizacional dirige a procura pela seleção de opções estratégicas; e
- a estratégia não ajustada à cultura da organização encontra resistência

▶ Política

- a estratégia é desenvolvida por um processo de barganha, negociação e influência entre os grupos de interesses internos às organizações.
- as estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos;
- os grupos de interesses buscam atingir seus próprios objetivos;
- a influência em formulação de estratégia aumenta com o poder;
- o poder vem da habilidade de criar ou de controlar o fluxo de recursos escassos;
- grupos de interesses formam alianças para promover a estratégia desejada por eles;
- o controle e a provisão de informação também são uma fonte de poder; e
- uma estratégia aceitável pelos grupos de interesses mais poderosos é desenvolvida.

▶ Comando

- a estratégia é definida e determinada por um indivíduo poderoso da organização.
- um indivíduo é a força motriz da estratégia da organização;
- a estratégia é principalmente associada ao poder institucional de um grupo individual ou pequeno;
- a estratégia representa as aspirações desse indivíduo para o futuro da organização;
- o indivíduo se torna a representação da estratégia para a organização; e
- um indivíduo tem um alto grau de controle sobre a estratégia.

▶ Escolha imposta/forçada

- a estratégia é resultado de pressões externas às organizações que restringem a habilidade destas para determinar sua própria direção estratégica.
- as estratégias são prescritas pelo ambiente operacional;
- a escolha estratégica é restringida por forças externas que a organização é incapaz de controlar;
- a mudança estratégica é instigada de fora da organização;
- as organizações não podem influenciar seus ambientes operacionais; e
- barreiras no ambiente restringem amplamente a mobilidade estratégica.

Fonte: Adaptado de Bailey e Avery (1998), apud Walter e Bach (2015)

Trecho retirado de:

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da Estratégia em Micro e Pequenas Empresas – um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 4, p. 59-73, out/dez, 2007.

“Para Meirelles et al. (2000), a crença de que apenas “boas ideias” seriam suficientes para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem demonstrando ser verdadeira por alguns motivos. Primeiro, devido às falhas nas previsões em que se apoiam os executivos e nas quais suas ideias se baseiam, e segundo, pelo fato de as mudanças ambientais serem tantas que os procedimentos estruturados se revelam insuficientes para adequar a organização à nova realidade. Assim, uma organização, em função de seus valores, sua cultura, sua capacidade financeira e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que fornecerão a base para seu sucesso ou insucesso.

Na maioria das vezes, as pequenas e médias empresas têm apresentado certas dificuldades que, de acordo com Balestrin e Vargas (2003), envolvem obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens. Essas dificuldades são encontradas na compra de matérias-primas e componentes, nos custos de participação em feiras, campanhas publicitárias, reciclagem e treinamento

da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, aluguéis e finalmente os custos envolvidos na exportação de produtos.

Para Cassaroto Filho e Pires (1998), o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas. Também é muito improvável que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as funções da cadeia produtiva. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade dentro de um setor. Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégias em pequenas empresas é influenciada por uma abordagem de natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do dirigente sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Essa abordagem preocupa-se em estudar a ligação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas.

Contudo, Gimenez et al. (1999, p. 62), ao comentarem sobre a utilização de estratégias nas pequenas empresas, alertam para o fato de que “(...) assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas

empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo das estratégias”.

Alguns pesquisadores têm se empenhado em descrever o processo de evolução das pequenas empresas. Covin e Slevin (1989: 75-87) desenvolveram relevante estudo a fim de detectar a influência de ambientes hostis e benignos no processo de gerenciamento estratégico de pequenas empresas. Nesse estudo, ambientes hostis são aqueles que apresentam atividades econômicas precárias, acirrada competição, clima difícil e deficiência relativa de oportunidades possíveis de serem exploradas. Em contraste, os ambientes benignos configuram-se como seguros para as operações, apresentam elevados níveis de investimento, oportunidades de marketing e várias outras condições favoráveis ao incremento de negócios.

Em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência e a prosperidade competitiva são grandes desafios para as organizações de menor porte. Isso decorre da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Essas hostilidades ambientais exigem ações das pequenas empresas no sentido de enfrentarem os efeitos delas decorrentes. Nesse contexto, o gerenciamento é um fator capaz de gerar as estratégias que irão permitir,

ou não, as alternativas para que essas organizações consigam adaptar-se às mutações ambientais.

Dessa forma, duas posturas estratégicas, emergem como forma de garantir a preservação das atividades das pequenas organizações. Essas posturas são influenciadas pela propensão do dirigente e são classificadas em dois tipos de postura estratégica: empreendedora e conservadora. A primeira caracteriza-se pela constante inovação de produtos e tecnologia, orienta-se por uma posição competitiva agressiva e por uma destemida inclinação a correr riscos. Em direção oposta, a postura conservadora caracteriza-se por uma mínima inclinação à inovação, uma cuidadosa postura competitiva e uma tímida disposição para assumir riscos.

Levando-se em consideração as características do dirigente da pequena empresa, tem-se que a sua posição é que irá influenciar a postura estratégica de sua organização. Pinheiro (1996, p. 87), apresenta um modelo de formulação de estratégias em pequenas empresas (Figura 1) no qual destaca as influências pessoais do dirigente como as mais importantes no processo – embora não exclusivas.

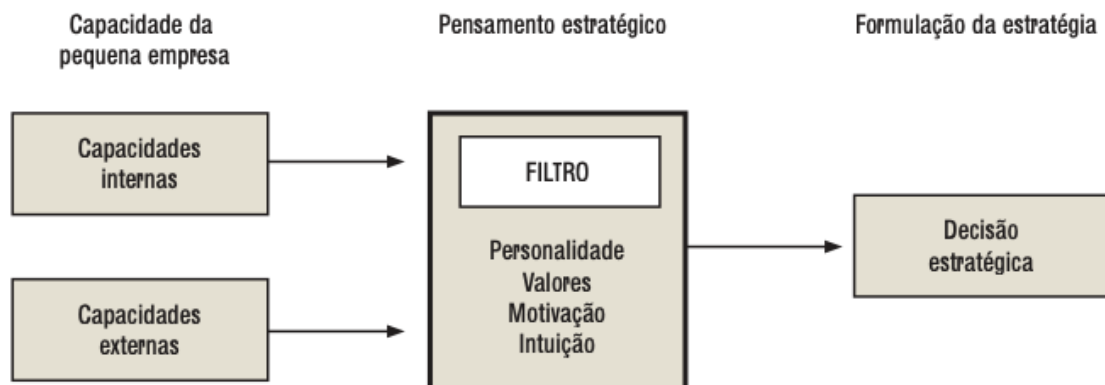
De acordo com o modelo exposto na Figura 1, observa-se que o ambiente externo à organização é importante no processo de tomada de decisão acerca das ações que a empresa deve assumir. A sua capacidade interna é um elemento de mesma

importância na concepção das estratégias. Contudo, as capacidades internas e externas não são os únicos componentes que influenciam as decisões estratégicas nas pequenas empresas. Os dirigentes dessas organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, agindo como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica. Isso ocorre porque comumente a decisão nessas organizações está centralizada na figura de seu proprietário. Essa influência é importante nas primeiras etapas de vida da empresa, uma vez que a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm importância crucial para sua prosperidade.

À medida que a empresa cresce e se profissionaliza, é necessário que outros profissionais comecem a participar do processo decisório. Mas como os profissionais não são proprietários, suas contribuições tendem a ser mais técnicas,

objetivando o melhor para a organização, sem se permitirem influenciar por objetivos pessoais, o que geralmente caracteriza os proprietários de pequenos negócios. Às organizações, geralmente de pequeno porte, que não possuem um pessoal de staff e onde o poder tende a ser centralizado no executivo principal ou proprietário, Mintzberg (2001) deu o nome de “organizações empreendedoras”. Essas organizações possuem estrutura geralmente muito simples, bem como uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao “chefe”. Isso se deve ao fato de os empreendedores serem, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas e tenderem a dominar todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas micro e pequenas empresas

Figura 1 – Formulação de estratégias em pequenas empresas.



Fonte: Pinheiro (1996, p. 87).

Complementando as colocações dos autores no trecho reproduzido, é interessante conhecermos o posicionamento de Gimenez (2018, p. 38 - 39) acerca de sua escolha de modelo mais adequado para entender as estratégias possíveis em pequenas empresas: “Para entender as possíveis estratégias adotadas em pequenas empresas, o modelo de Miles e Snow (1978) é o que julgo mais adequado. Eles apresentaram quatro tipos de estratégia: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Estes são sintetizados no Quadro 3.2.

Quadro 1 - Tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)

Categoria	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada da de seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

As duas categorias mais contrastantes são a estratégia prospectora, caracterizada pela busca elevada de mercados e inovação de produtos e processos, e a estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e ampla ênfase em eficiência. A estratégia analítica pode ser vista como um híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possuindo componentes de negócios mais dinâmicos e área central de negócios mais estável, tratado de forma prospectora. Finalmente, na estratégia reativa, têm-se as empresas que aparentemente não apresentam relação coerente entre estratégia e estrutura e apresentam uma não estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente.”

Segundo o autor, esses tipos de estratégia fornecem, cada um, uma configuração específica de tecnologia, estrutura e processo, sendo que acerca do alinhamento entre os processos e as estruturas organizacionais com a estratégia, qualquer um dos tipos de estratégias escolhida pela organização poderá transformá-la em uma competidora eficaz no seu setor e indústria. Mas, o não alinhamento entre estratégia e estrutura poderá levar a uma ineficácia e a formas instáveis de organização, conduzindo a adoção de estratégias reativas pela empresa.

Assim, podemos perceber que muito se tem desenvolvido o conhecimento acerca da gestão estratégica em pequenas empresas, e ainda há muito espaço para novos estudos acadêmicos e empíricos e o desenvolvimento de novos modelos e ferramentas de gestão. O papel desses pequenos negócios deve ser considerado, pois como salienta Lakatos (1997), essas empresas além de contribuírem com a geração do produto nacional, absorvem elevada mão-de-obra a baixo custo, complementam empreendimentos de grande porte, auxiliam o comércio exterior ao diversificar nossa pauta de exportações, reduzem a suscetibilidade da economia a mudanças na conjuntura comercial mundial e estabelecem uma classe empresarial nacional.

Segundo SEBRAE6, em levantamento realizado junto a pequenos negócios, Os 29% dos microempresários individuais, 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte fecham após 5 anos de atividade, sendo que a maior taxa de mortalidade é verificada no comércio (30,2% fecham em 5 anos) e a menor na indústria extrativa (14,3% fecham em 5 anos). O levantamento sinaliza também que 17% dos pequenos negócios informam não ter feito nenhum planejamento e 59% dizem ter feito para no máximo 6 meses.

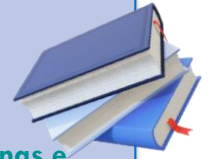
Em valores absolutos⁷, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas em 2001 era de R\$ 144 bilhões, subindo para R\$ 599 bilhões em 2011, ou seja, quadruplicou em dez anos. Os pequenos negócios empregam 52% da mão de obra formal do Brasil e respondem por 40% da massa salarial do país. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio, onde respondem por 53,4% do PIB brasileiro deste setor. Já na indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) se aproxima das médias empresas (24,5%) em termos de PIB do setor. E, por fim, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Desse modo, considerando os cenários e obstáculos mencionados no início dessa unidade para esses negócios, o investimento de pequenas empresas em capacitação, inovação e gestão eficiente são fundamentais para seu crescimento e sobrevivência. A busca por conhecimento e a adoção de boas práticas de gestão podem fazer a diferença para o sucesso do negócio.

⁶ <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As%20EPPs%20t%C3%AAAm%20a%20menor,%25%20fecham%20em%205%20anos> (acesso em 7 de maio de 2023)

⁷ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> (acesso em 7 de maio de 2023)

Para saber mais sobre estratégia em pequenas empresas, algumas leituras podem ser sugeridas:



SOUSA, A. F. de S.; BORTOLI NETO, A. (orgs.) **Manual Prático de Gestão para Pequenas e Médias Empresas**. Editora Manole, 1ª edição, 2017.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**, Alta Books; 1ª edição, 2020.

LIMA, E. de O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 12, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 12-41.

Segue alguns vídeos como sugestão para você:



Empreendedores buscam estratégias para driblar a concorrência e crescer no mercado: <https://globoplay.globo.com/v/3764239/?s=0s>

Saiba quais são as estratégias de donos de restaurantes pra atrair novos clientes - <https://globoplay.globo.com/v/4051406/>

Magnólia papelaria- estratégias de expansão e marca própria: <https://www.youtube.com/watch?v=gLew95XakuU>

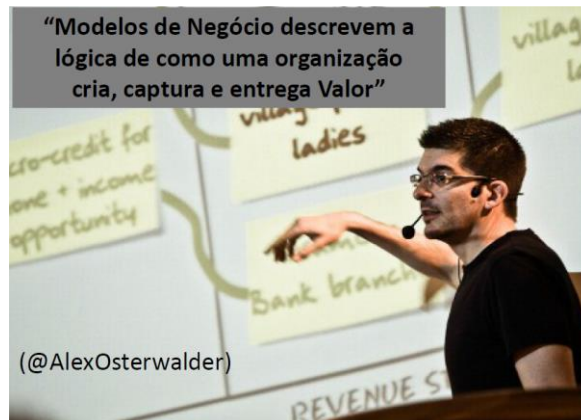
Ecoville produtos de limpeza - estratégias que levaram ao crescimento: <https://www.youtube.com/watch?v=JqGXPhxudSE>

UNIDADE 4 – FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS E PEQUENAS EMPRESAS

A adoção de ferramentas como o Canvas/ Business Model e o Plano de Negócios, entre outras, podem ser utilizadas tanto para análises e projeções de novo negócios como para a expansão e revisão de negócios existentes. Nessa unidade, vamos conhecer um pouco desses 2 instrumentos que também discutiremos em nossos encontros presenciais.

4.1 Quadro de Modelo de Negócio / Business Model Canvas /Canvas

O conceito apresentado na imagem abaixo é a definição de Modelo de Negócios que encontramos no livro Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Podemos então dizer de acordo com. definição que o modelo de negócios apresenta quais são as atividades que a organização deverá realizar (ser capaz de) para criar valor para determinado tipo de cliente, para entregar o valor ao cliente e para capturar o valor que foi entregue para o cliente. Segundo os autores, “o Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.



Modelo de Negócios é descrito em 9 componentes (segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, receitas, recursos chave, atividades chave, parceiros chave) que, segundo os autores, cobrem as 4 áreas principais dos negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, e forma a base para uma ferramenta que é chamada de Quadro de Modelo de Negócios (Canvas Business Model). O modelo de negócio Canvas é uma metodologia desenvolvida para facilitar a criação e análise de modelo de negócios, sendo composto por 9 blocos que se relacionam entre si e que juntos descrevem as principais partes de um negócio e estão representados na Figura 11.

Figura 11 - Componentes do Modelo de Negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18 e 19)

A ferramenta, segundo os autores, é prática e útil e promove entendimento, discussão, criatividade e análise, podendo ser utilizada tanto pra análises e projeções de novos negócios como em negócios já estabelecidos para lançar novos produtos, modificar o modelo de negócios, alcançar diferentes públicos e mercados ou para ter uma visão geral da atual situação da empresa.

O Canvas poderá guiar o gestor a alcançar produtos que entreguem mais valor aos clientes e assim sejam mais competitivos e possuam maior probabilidade de aceitação no mercado. Vamos conhecer um pouquinho de cada componente e alguns exemplos (a fonte dos desenhos dos componentes é Osterwalder e Pigneur (2011) e as logos foram retiradas dos sites das organizações).

Segmentos de Clientes



Segmento de clientes são divisões dos clientes de acordo com suas necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, e servir esses clientes. Exemplos:



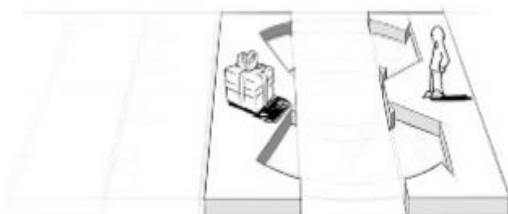
Homens ricos e apaixonados por carros.



Pessoas das classes C, D e E precisam de crédito para comprar ou pessoas buscando preços baixos e facilidade de pagamento.

Proposta de Valor

Agregação ou conjunto de benefícios que a empresa oferece ao cliente/motivo pelo qual o cliente escolhe uma empresa.



A proposta de valor é como a empresa cria valor para um determinado seguimento de cliente e se diferencia da concorrência. Exemplos:

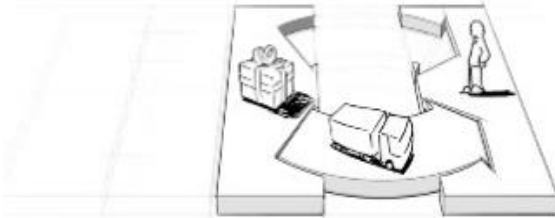


Lanches rápidos, saudáveis e personalizáveis.



Produtos inovadores com qualidade e design diferenciado e simples de serem usados.

Canais



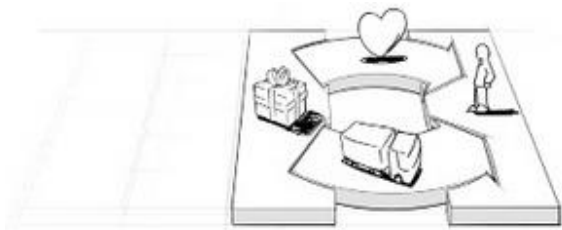
Os canais de comunicação, distribuição e vendas são a forma como uma empresa comunica e entrega a sua proposta de valor para cada segmento de cliente. Exemplos:



App Mobile

App Mobile, 0800, boutiques e website

Relacionamento com Clientes



Relacionamento com Clientes descreve o tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada segmento de cliente.

Exemplo:

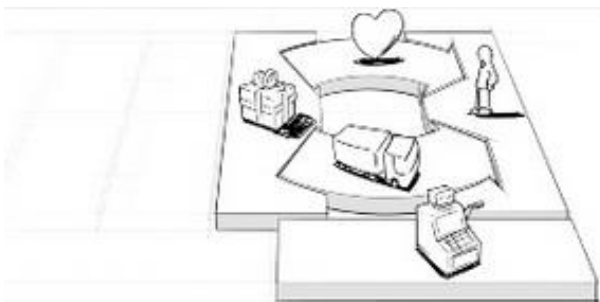


Personalização em massa



Kopclub - Clube para clientes

Fontes de Receitas



Descreve a forma de como uma empresa gera receita a partir de cada segmento de cliente.

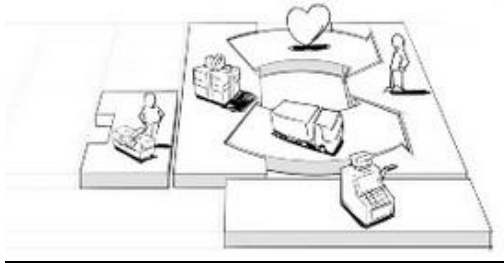
Exemplos:



Vendas de passagens aéreas, transporte de carga e reserva de carros e hotéis.



Venda de revistas, licenciamento de produtos e venda de animações.

Recursos Principais/Recursos Chave

São os recursos mais importantes necessários para que a empresa fazer seu modelo de negócios funcionar.

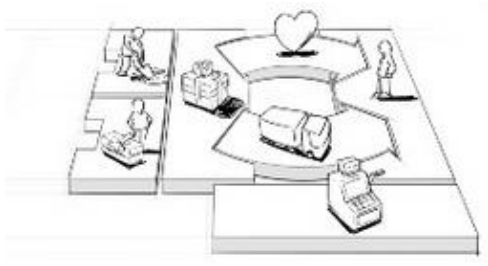
Exemplos:



Base de usuários, equipe, servidores e plataformas



Minas, equipamentos e know-técnico

Atividades -Chave

Descreve as ações essenciais que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar de negócios funcionar.

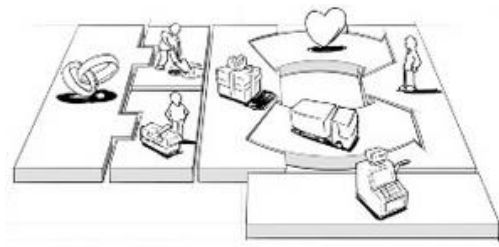
Exemplos:



Elaborar programas, produzir programas, vender programas, e buscar novos talentos.



Desenvolver novos chocolates, produzir novos chocolates, gestão das franquias, distribuição e venda.

Parcerias Principais

São empresas, instituições e/ou pessoas que são importantes para o funcionamento do Modelo de Negócios. Exemplos:

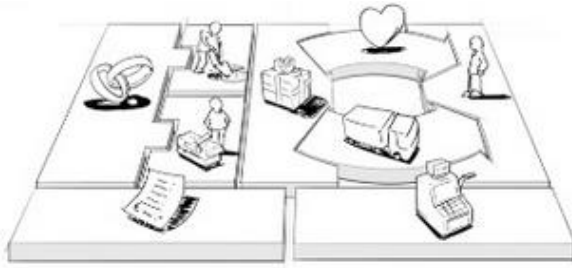


Fornecedores de Franquia.



Facebook, App stores, comunidade dos jogos e lojas que vendem cartão pré-pago zynga.

Estrutura de Custos



Envolve os custos mais importantes decorrente da operação do Modelo de Negócios.

Exemplos:



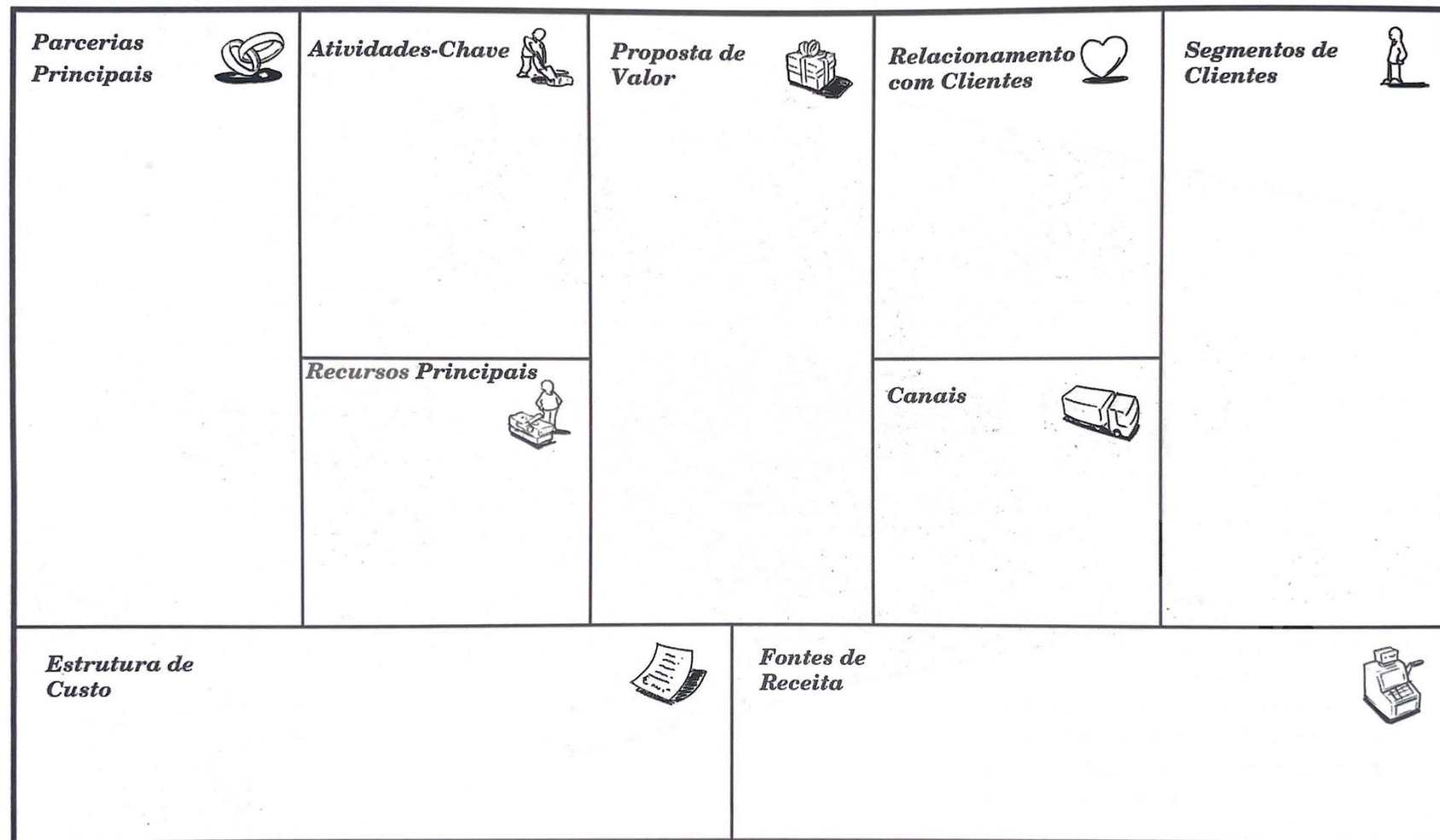
Infraestrutura de redes, lojas, funcionários, marketing e call center.



Aviões, manutenções de aviões, combustível, marketing, funcionários, call

Após discussão, análise e definição dos 9 componentes do Modelo de Negócios, eles formarão a base para a ferramenta denominada pelos autores de Quadro de Modelo de Negócio também chamado de Business Model Canvas ou Canvas. O Quadro, apresentado na Figura 12, permite criar imagens de Modelos de Negócios novos ou existentes

Figura 12 - Quadro de Modelo de Negócio / Business Model Canvas / Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44)

4.2 Plano de Negócios - PN

O Plano de Negócios ou *Business Plan* (que de agora em diante digitaremos apenas como PN) é um documento formal que pode atender a distintos públicos com interesse na organização, como também pode ser utilizado como uma ferramenta de planejamento e gestão.

Dentre os públicos que podem ser atendidos por um plano de negócios pode-se citar: bancos, investidores, fornecedores, clientes, mantenedoras de incubadoras, agências financiadoras, sócios ou gestores entre outros. No entanto, é recomendável que o plano de negócios seja adaptado de acordo com seu destinatário, o que não significa fazer um plano específico e totalmente distinto ou único para cada público, mas destacar as informações específicas e de maior interesse daquele público a quem o PN se destina. Nesse sentido, isso pode ser feito por meio da complementação e /ou realce de tópicos ligados aos interesses maiores do público em questão, ou seja, informações pertinentes ao tipo de transação que se objetiva, por exemplo clientes podem estar mais interessados em produtos e capacidade de produção, bancos em capacidade de pagamento de empréstimos, fornecedores em volumes previstos de compras da empresa e assim por diante.



Marques (2013) afirma que a elaboração de um plano de negócios é um processo dinâmico, em que os tópicos são, em sua maioria, interdependentes e que é comum haver a necessidade de revisões. Para refletir: Porque há interdependência entre os tópicos do PN?

O PN deve ser visto não apenas como um documento, mas também como uma ferramenta de planejamento, pois ao ser elaborado, o PN permitirá uma análise da oportunidade por meio de um processo em que serão levantadas informações, analisadas tendências, elaboradas projeções, estabelecidas ações e procedimentos que permitirão implantar o negócio planejado e acompanhá-lo. Assim, por meio desse processo sistemático será sinalizado se a oportunidade de negócio ou de investimento/expansão/diversificação é tecnicamente viável, lucrativa e agregadora de valor para o empreendedor e a sociedade. Ou seja, ele é o planejamento de um novo negócio.

Para obtenção desses dados, Marques (2013) comenta a relevância de se utilizar premissas de preço, vendas, custos e produtividade realistas, e que apresentar as referências dos dados obtidos fornecerá maior segurança e reduzirá questionamentos. O autor sugere então algumas fontes para obtenção de dados:

- “1. Consultar potenciais clientes, funcionários de empresas do mesmo setor, representantes de vendas e revendedores. Ninguém conhece melhor um ramo de atividades do que aqueles que o vivenciam no dia a dia; conversas, mesmo que informais, podem fornecer valiosas informações, especialmente sobre o comportamento do consumidor.
2. Buscar artigos acadêmicos, visitar universidades, institutos de pesquisa e participar de congresso. O intercâmbio científico pode dar soluções tecnológicas a problemas de produção ou mesmo indicar potencial de demanda para produtos de uso laboratorial.
3. Consultar sites de associações e sindicatos setoriais, que sempre realizam estudos sobre o tamanho do mercado, preços e custos. Em razão da sua representação, o contato com esses órgãos pode propiciar a obtenção de informações sobre tendências legais, com capacidade de impulsionar ou restringir o mercado.
4. Buscar informações em sites, escritórios e publicações impressas, junto a órgãos governamentais. Em nível federal, perspectivas econômicas e dados sociodemográficos podem ser obtidos no Banco Central, BNDES, IBGE, APEX, Ministérios, dentre outros. Secretarias estaduais e municipais também são fontes de informações para identificar número de estabelecimentos, índice de escolaridade, leitos hospitalares, consumo de materiais etc.” (MARQUES, 2013, p.30 e 31)

Segundo Gimenez (2018, p.25e 26), “um bom plano de negócios deve evidenciar satisfatoriamente as repostas para as seguintes questões:”



4.2.1 Componentes centrais do plano de negócios

Os PN podem apresentar variações em sua estrutura, principalmente quando são solicitados por meio de editais em já estão estabelecidos os tópicos que devem ser abarcados em seus editais. No entanto, a título de exemplo, pesar da vasta literatura sobre os assuntos, pode se observar um conjunto de tópicos em comum. Abaixo temos um quadro comparativo com as sugestões de 3 autores:

Marques (2013)	Gimenez (2018)	Ferreira (2020)
Sumário executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Análise e Planejamento estratégico	Produtos e Serviços	Competências do Empreendedor
Plano de Marketing	Análise do Mercado	Detalhes do Produto ou Serviço
Plano Operacional	Estratégia da Empresa	Estratégia de Marketing
Plano de Recursos Humanos	Organização e Gerência	Análise do Ambiente e das Barreiras
Plano Financeiro	Planejamento Financeiro	Cash-flow e Break-even

Desse modo, vamos exemplificar os conteúdos de alguns elementos centrais que se espera estejam incluídos no plano de negócios, fazendo uma ligação entre as 3 propostas acima.

a) Sumário Executivo:

- Considerado por alguns autores como o item mais importante do PN;
- Deve apresentar um resumo dos principais pontos do PN;
- É o primeiro item que aparece no documento, por isso deve ser escrito de maneira clara e objetiva, apresentando o empreendimento e suas potencialidades, de modo a conquistar o leitor e motivá-lo a ler o restante.
- Desse modo, vamos comentar sobre elementos centrais que se espera estejam incluídos no plano de negócios
- Recomenda-se que não ultrapasse 2 páginas
- Deve conter itens (pode ser um parágrafo para cada item) como: objetivos do plano, descrição do negócio (caracterização da empresa ou da unidade de negócio que será criada para aproveitar a oportunidade vislumbrada) e capacidade do(s) empreendedor(es) /gestor(es) (currículo resumido de cada um com indicação de áreas de atuação e competências);, características do mercado e diferenciais da empresa para o alcançar (oportunidade vislumbrada e sua inserção no mercado), requisitos tecnológicos e capacidade produtiva (o que a empresa fará e plano de implantação), necessidade de capital (investimento necessário para implantação da empresa com indicação da fonte (próprios e de terceiros)) e indicadores de viabilidade econômica, benefícios para a sociedade (geração de empregos, impactos e oferta de novas tecnologias)
- Como envolve a inclusão das informações mencionadas, é conveniente que ele seja o último item a ser elaborado no plano de negócios.

b) Planejamento Estratégico/Estratégia da Empresa

- Apresentação de fatores ambientais que podem impactar (positiva ou negativamente) negócio - Exemplo: análise **PEST** (aspectos/itens políticos-legais, econômicos-naturais, socioculturais e tecnológico-setorial);
- Consolidação da análise ambiental anterior em quadro **SWOT** _ Forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*): A análise ambiental está nas oportunidades e ameaças, já forças e fraquezas devem resultar de uma análise interna da organização em comparação com sua concorrência (quem são os atuais e

potenciais concorrentes; quais são suas estratégias (de produto, de preço, de comunicação e de distribuição), quais são suas forças, fraquezas e padrões de reação). Essas informações serão importantes também para a elaboração do plano de marketing. (análise de mercado);

- A análise de mercado envolve a descrição do mercado em termos objetivos relacionados ao potencial de vendas, hábitos e características dos segmentos que serão atendidos pela nova empresa, tendências de crescimento do mercado, evolução histórica do segmento
- Perfil do público-alvo (escolaridade, renda, faixa etária, região de domicílio, hábitos de compra, *ticket* médio⁸ e outros);
- Previsão de demanda, política de preços, recursos necessários para entrada no mercado, imagem pretendida pela empresa e possibilidade de cooperação com outros atores no mercado (parcerias).
- Missão (propósito/razão de ser da empresa), visão (objetivo norteador da empresa/ aonde se quer chegar com o negócio) e metas (mensuráveis e temporais em relação a escala de produção, resultados financeiros, início de operação, entre outros)

c) Plano de Marketing/Produtos e Serviços/Análise do Mercado

- Descrição dos produtos e serviços/Estratégias de produtos e serviços:
 - Apresentação de detalhes e características dos produtos/serviços como forma, embalagem, tamanhos, marca etc.;
 - Qual necessidade do cliente a empresa irá satisfazer com seu produto/serviço;
 - Direitos legais (marcas, propriedade intelectual, licenciamento, registro) se houver;
 - recursos e facilidades
 - perspectivas de subprodutos ou novos produtos e serviços no futuro;
 - posicionamento dos produtos e serviços em relação aos existentes no mercado.
- Análise de mercado, que envolve a descrição do mercado por meio de itens como potencial de vendas, hábitos e características dos segmentos que serão atendidos pela nova empresa, tendências de crescimento, evolução histórica do segmento etc.
- Estratégias de preço considerando ciclo de vida, posicionamento, custos, concorrência, canais de distribuição, valor percebido pelo cliente, margem sobre custo de produção (*markup*), considerar também aqui prazos, formas de pagamento e políticas de desconto se for o caso;
- Estratégias de distribuição (vendas diretas, atacadistas, fraqueados, varejistas, lojas próprias) e força de vendas (vendas próprias - vendedores ou de terceiros - representantes comerciais). Pode-se considerar aqui também o mercado externo e o comércio eletrônico;
- Estratégias de comunicação - como a empresa pretende conversar com seus diversos públicos (clientes, distribuidores, funcionários, fornecedores, governo): propaganda (televisão, rádio, revista, website, e-mail, mídias sociais, folhetos cartazes, jornais, telemarketing, outdoors, etc.), promoções de venda (amostras grátis, cupons de desconto, stands em feiras e eventos, pague 1 e leve 2, programas de fidelidade, demonstrações de uso, incentivos a revendedores etc.) e relações públicas (*press releases* para jornais, trabalhos científicos em congressos, publicação de artigos em revistas acadêmicas e outros tipos de divulgações espontâneas).

d) Plano Operacional

- Apresenta os requisitos técnicos para fabricação do produto ou entrega do serviço;
- Máquinas, equipamentos e matérias-primas (qualidade, preço, possibilidade de financiamento, existência de assistência técnica), infraestrutura predial e urbana necessária (necessidades específicas, necessidades de adaptações, descarte de resíduos, questões de segurança), e cronograma de implantação;

⁸ O ticket médio é um indicador que fornece o valor médio de vendas por cliente, produto, serviço ou categoria específica, dependendo do tipo de análise desejada, em um determinado período de tempo. O caçulo é feito por meio da divisão do faturamento total pelo número de vendas do período.

- Capacidade (determinação da quantidade que a empresa consegue produzir em determinado período, capacidade nominal, capacidade efetiva) e processo de produção (contínua, por encomenda, híbrida) e fluxograma de produção (etapas da fabricação);
 - Localização ponto de operação, desenho interno da empresa, layout (arranjo dos departamentos, equipamento e movimentação de materiais - arranjo por produtos, por processos, posicional, celular, matricial).
- e) Plano de Recursos Humanos/organização e gerência
- Corpo administrativo/equipe gerencial;
 - Organograma;
 - Quadro de funcionários;
 - Descrição da estrutura de cargos prevista;
 - Procedimentos de gestão de pessoas: recrutamento, seleção e treinamentos;
 - Sistema de remuneração (salários fixos, variáveis, benefícios, direitos trabalhistas);
- f) Plano Financeiro/planejamento financeiro/ *Cash-flow e Break-even*
- Análise da conjuntura econômica do país ou da região;
 - Projeções de investimentos (inicial e posteriores) - cronograma de desembolsos e capital de giro;
 - Determinar custos, receitas e despesas;
 - Projeções de fontes de financiamento e juros a serem pagos;
 - Projeção de fluxo de caixa (*cash-flow*) detalhado para o primeiro ano de operação e para os três anos seguintes;
 - Viabilidade financeira (análise de ponto de equilíbrio (*break-even*), período de *payback*, valor presente líquido - VPL e taxa de retorno do investimento - TIR)



Apesar de apresentarmos uma exemplificação dos conteúdos de alguns elementos centrais dos planos de negócios, lembre-se que comentamos que é recomendável que o plano de negócios seja adaptado de acordo com seu destinatário, destacando as informações específicas e de maior interesse daquele público a quem o PN se destina.

4.2.2 Avaliação de um plano de negócio

O PN será analisado e avaliado pelas pessoas a quem se destina, por isso sua redação clara, bem redigida, com informações relevantes e necessárias, demonstrando a viabilidade técnica, econômica e financeira do negócio são muito importantes. Gimenez (2018), ao comentar que o analista procurará julgar a consistência e verossimilhança do PN, comenta os principais itens que compõem essa avaliação:

- Qualificação da equipe dirigente e outros envolvidos: nesse aspecto são observados o histórico de vida do(s) empreendedor(es) e da equipe que fará parte do projeto buscando identificar

conhecimentos, competências e experiências anteriores que sejam consistentes com os requisitos de sucesso no setor de negócios envolvido no plano.

- Consistência entre estratégia e mercado: deve ser avaliada a capacidade da nova empresa para o atendimento aos principais fatores críticos de sucesso, a oferta de diferencial de produto em relação à concorrência, potencial atendimento da demanda e hábitos dos segmentos-alvos e perspectivas de desenvolvimento no médio e longo prazo.
- Coerência das ações funcionais propostas: neste item deve ser verificado se as ações de recursos humanos, marketing e produção estão alinhadas entre si e com a estratégia da empresa.
- Lógica e confiabilidade de pressupostos e projeções: até que ponto os pressupostos apresentados para as projeções de desempenho da empresa são confiáveis e baseiam-se em informações seguras; há consistência entre as tendências de mercado apresentadas e a perspectiva de evolução projetada para a empresa?
- Expectativa de resultados: os objetivos e resultados almejados para a nova empresa são factíveis, realistas e alcançáveis?
- Viabilidade de obtenção e aplicação dos recursos técnicos, humanos e financeiros: há evidências de mercado sobre a disponibilidade de pessoas para desempenho das funções demandadas para a nova empresa? Os recursos técnicos e tecnológicos necessários podem ser adquiridos no mercado ou há restrições de acesso a algum tipo de recurso? O custo dos recursos financeiros demandados permite que as projeções de desempenho e retorno possam ser realizadas? (Gimenez, 2018, p. 27 e 28)

O PN, como já comentado, pode ser utilizado como uma ferramenta de planejamento e de gestão, não deve, portanto, ser abandonado em uma gaveta, como nos coloca Marques (2013), inclusive porque alterações na conjuntura econômica, na concorrência, nos padrões sociais, no mercado de trabalho podem levar a necessidade de mudanças, atualizações, novos cálculos e ajustes no PN. Consultar o PN e usá-lo como ferramenta de gestão, fazendo inclusive as adequações necessárias devido a mudanças nos cenários apresentados, ajudará o gestor/empreendedor em suas decisões e na antecipação de possíveis resultados devido às mudanças surgidas.

Para saber mais sobre estratégia em pequenas empresas, algumas leituras podem ser sugeridas:



SOUSA, A. F. de S.; BORTOLI NETO, A. (orgs.) **Manual Prático de Gestão para Pequenas e Médias Empresas**. Editora Manole, 1ª edição, 2017.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**, Alta Books; 1ª edição, 2020.

LIMA, E. de O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 12, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 12-41.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Segue alguns vídeos como sugestão para você:



Como fazer um Plano de Negócios - Modelo SEBRAE:

<https://www.youtube.com/watch?v=0DcKKjDJQ9M>

Modelo de Negócio Canvas - André Fleury:

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. C. **Construção de estratégias na indústria avícola: um estudo de caso numa empresa produtora de carne de frango**. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte. FEAD Minas, 2006.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management**. Harlow, England: Pearson Education, 1998. p. 181-201.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 162-181, 2011.
- BORGES JÚNIOR, C. V; FILION, L. J.; SIMARD, G. Estudo comparativo entre o processo de criação de empresas tecnológicas e o de empresas tradicionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 03-21, 2010.
- CARLAND, J. W., CARLAND, J. A., & HOY, F. S. Who is an entrepreneur? Is a question worth asking? **American Journal of Small Business**, 12(4), 1988.
- CARLAND, J. W., CARLAND, J. A., & HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 25(3), 1992.
- CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

DEGEN, R. **O empreendedor**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989

DORNELAS, J. **Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Business, 1993.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR**. Dissertação de Mestrado em Administração – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2005.

FERREIRA, J. M. **Empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas: apostila didática**. In: Curso de MBA em Gestão Estratégia da Universidade Federal do Paraná-UFPR. Curitiba-PR, 2020,

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. **Empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas: apostila didática**. In: Curso de MBA em Gestão Estratégia da Universidade Federal do Paraná-UFPR. Curitiba-PR, 2018.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Evidências de Configurações na Formação de Estratégia em Pequenos Hotéis**. Anais do VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife/PE 14 a 16 de abril de 2010

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER, E. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

- JENKINS, M.; AMBROSINI, V. **Strategic management: a multi-perspective approach**. New York: Palgrave, 2002. 271 p.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.
- MARQUES, D. S. P. O Plano de Negócios. In: PORTO, G. (Org.). **Gestão da Inovação e do Empreendedorismo**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. P 29 - 44
- MASLOW, A. H. **Eupsychian management**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
- MEIRELLES, A. de M. et al. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração, 24, Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 231-239, 2001.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. Londres: McGraw-Hill, 1978.
- MINER, J. B. **A psychological typology of successful entrepreneurs**. Westport: Quorum Books, 1997.
- OHMAE, K. De volta à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 67- 83, 1998.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual ara visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de janeiro: Alta Books, 2011.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

ROTTER, J. B. Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. **The American Psychologist**, 45(4), 1990.

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor** (tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SANTOS, P. C. F., MINUZZI, J., LEZANA, A. G. R., & GRZYBOVSKI, D. Intenção empreendedora: um estudo com empreendedores catarinenses. **Revista de Estudos de Administração**, 9(19), 7-26, 2009.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da Estratégia em Micro e Pequenas Empresas – um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 4, p. 59-73, out/dez, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.

SHAPERO, A., & SOKOL, L. **Social dimensions of entrepreneurship**. In C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

SOUZA, G. H. S.; SANTOS, P. DA C. F. DOS; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T. DA; LEZANA, A. G. R.; COELHO, J. A. P. de M. Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, 2017.

SOUZA, M. J. B. DE; TRINDADE, F. DE M., FREIRE, R.; LYRA, F. R. Potencial Empreendedor de Empresárias do Setor Turístico de Florianópolis (SC). **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: Integrating technological market and organizational change**. Chicester: Wiley, 2001.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus Papel, Marca-Textos, Tesoura e Cola: Inovando o Processo de Análise de Conteúdo por Meio do Atlas.Ti **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, vol. 16(2), 2015.