

JEAN MARCOS DA SILVA | SARA DOS SANTOS MEDRADO  
JOSIANE PAULA DA LUZ | PATRÍCIA SOARES MORALES  
SORAYA DE SOUZA SOARES | ALEXANDRE RHUAN ALMEIDA FRITZ

# INTRODUÇÃO À GESTÃO E AO EMPREENDEDORISMO



# INTRODUÇÃO À GESTÃO E AO EMPREENDEDORISMO



# **INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE**

Reitor

Flávio Luis Barbosa Nunes

Vice-Reitora

Veridiana Krolow Bosenbecker

**EDITORA IFSUL**

Editor Executivo

Vinícius Martins

Conselho Editorial

Vinícius Martins (Presidente)

Claudia Ciceri Cesa

Daniel Ricardo Arsand

Demetrius da Silva Martins

Glaucius Décio Duarte

Jian Marcel Zimmermann

Lucas Hlenka

Malcus Cassiano Kuhn

Marcus Eduardo Maciel Ribeiro

Mariana Jantsch de Souza

Ricardo Lemos Sainz

**Editora IFSul**

Rua Gonçalves Chaves, 3218 – 5º andar – sala 509

96015-560 – Pelotas – RS

Fone: (53) 3026.6094

editoraifsul@ifsul.edu.br

<http://omp.ifsul.edu.br>

Jean Marcos da Silva  
Sara dos Santos Medrado  
Josiane Paula da Luz  
Patrícia Soares Morales  
Soraya de Souza Soares  
Alexandre Rhuan Almeida Fritz

# **INTRODUÇÃO À GESTÃO E AO EMPREENDEDORISMO**



2021

© 2021 Editora IFSul



Este livro está sob a licença Creative Commons ([br.creativecommons.org](http://br.creativecommons.org)), que segue o princípio do acesso público à informação. O livro pode ser compartilhado desde que atribuídos os devidos créditos de autoria. Não é permitida nenhuma forma de alteração ou a sua utilização para fins comerciais.

Coordenação editorial:  
*Glaucius Décio Duarte*

Capa e diagramação:  
*Elvis Roberto Chaves Epstein*

Revisão técnica:  
*Mariana Jantsch de Souza*

Editoração final:  
*Carla Rosani Silva Fiori*



#### DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

S586 Silva, Jean Marcos da.  
Introdução à gestão e ao empreendedorismo [recurso eletrônico] / Jean Marcos da Silva...[et al.]. — Pelotas : Editora IFSul, 2021.  
83 p. : il.

Modo de acesso: World Wide Web: <http://omp.ifsul.edu.br/>  
ISBN 978-65-89178-06-4

1. Empreendedorismo. 2. Marketing. I. Título.

CDU 658.11

Bibliotecária responsável: Vanessa Lavati Biff - CRB 10/2454

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1 O QUE É EMPREENDEDORISMO, AFINAL? .....</b>	<b>11</b>
1.1 Empreendedor x empreendedorismo .....	13
1.2 Empreendedorismo e economia .....	16
1.3 Concepção de empreendedorismo adotada no Brasil.....	18
1.4 Os comportamentalistas .....	19
1.5 Questões para compreensão .....	23
<b>2 TIPOLOGIAS EMPREENDEDORAS E VALE DO</b>	
<b>SILÍCIO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Características e tipologias empreendedoras .....	27
2.2 Vale do Silício e Startup .....	33
2.3 Assessoria para empreender no Brasil .....	35
2.4 Questões para compreensão .....	38
<b>3 FUNDAMENTOS DE MARKETING: CONCEITO .....</b>	<b>39</b>
3.1 O ambiente de marketing .....	40
3.2 Elementos do composto de marketing.....	48
3.3 Planejamento estratégico de marketing .....	53
3.4 Ferramentas de análise de mercado .....	59
3.5 Questões para compreensão .....	61
<b>4 INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>63</b>
4.1 Modelo de Negócios CANVAS .....	64
4.2 Modelos de negócios sustentáveis .....	71
4.3 Questões para compreensão .....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>





# INTRODUÇÃO



**Empreender é Sonhar.  
É Agir. É recomeçar.**



O campo do empreendedorismo tem despertado a atenção de pesquisadores, governos, empresários. O resultado tem sido uma diversificação do conhecimento sobre o tema. Isto tem levado a uma literatura fragmentada que comporta trabalhos de cunho antropológico, sociológico, econômico, gerencial, psicológico. Entretanto, esses estudos reconhecem algo em comum: o empreendedor é o indivíduo sempre disposto a sonhar.

Os sonhos estão no cerne do pensamento empreendedor. As pessoas precisam ter sonhos, visão, propósito e ter imaginação para conceberem uma ideia. O elemento-chave é relacionar a visão ao desejo mais íntimo do indivíduo. A intenção é particular e individual, não pertence a outras pessoas, por mais próximas que sejam do empreendedor. Somente com tais características será possível ao indivíduo buscar a realização de seus sonhos. Isso trará poder de ação.

A ação empreendedora é crucial para que os sonhos não sejam apenas fantasias ou utopias. Agir é movimento. É dinâmica. É realizar. Se o sonhar permite alçar voos indefinidos no âmbito da imaginação e da ideia, o agir é o retorno ao mundo prático, material. Ação demanda estratégia de execução e planejamento. Mas sonhar é o que permite a



busca por forças interiores para os grandes recomeços necessários à vida empreendedora.

Os recomeços sempre acompanham o indivíduo que decide implementar ações. São os recomeços que permitirão a correção de erros das escolhas realizadas no decorrer do caminho. Também são os recomeços que permitirão as mudanças de percursos tão necessárias à vida. Afinal, como já afirmou Spencer Johnson, é preciso adaptar-se rapidamente às mudanças, pois “[...] quanto mais rápido você se libertar do queijo velho, mais cedo poderá saborear o queijo novo”.

De novo, cada indivíduo procura por um queijo, um desejo na vida. Como somos singulares, alguns desejam um emprego, outros fundar uma empresa, ou ainda contribuir para um mundo melhor por meio de ações sociais.

A mudança de percurso e os recomeços sugerem inovação das ações. A combinação do sonho com ações e a humildade para recomeçar tornam o empreendedorismo uma realidade que vem transformando o mundo nas últimas décadas.

Esta transformação é a capacidade do ser humano de inovar. De fazer coisas diferentes e encontrar soluções para problemas complexos. Por mais que não é sempre que uma inovação vá causar rupturas, mesmo que as mudanças sejam poucas, os efeitos geram uma dinâmica empreendedora.

Este livro aborda o empreendedorismo sob o ponto de vista das Ciências Administrativas. Busca refletir, especialmente, sobre:

Como a Administração, como campo de conhecimento, contribui com o empreendedorismo;

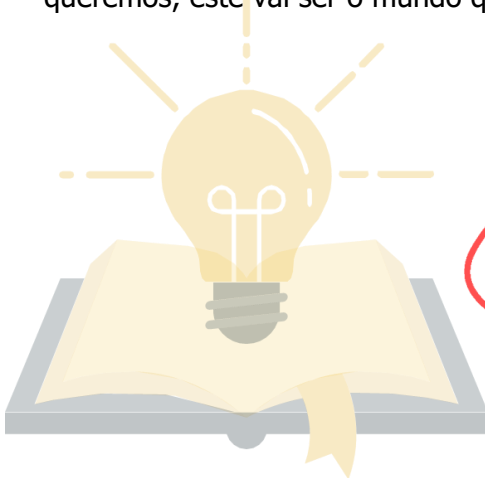
Quais ferramentas, técnicas e conceitos auxiliam a tornar este campo mais instrumentalizado. Na primeira parte, discute-se o que é de fato o empreendedorismo, nas suas mais variadas nuances, como empreendedorismo social, verde, schumpeteriano, sustentável e ambiental.

Em um segundo momento, aborda-se conceitos das Ciências Administrativas como gestão de custos e formação

de preços de venda, fundamentos de marketing, funções da administração, modelos de negócios etc.

Espera-se que este material sirva para desmistificar a visão distorcida de que o ser empreendedor pertence apenas a uma categoria de privilegiados que nasceram com um 'dom'; para superar a ideia de que o empreendedor social não almeja lucros e que empreender é abrir um negócio.

A alma do empreendedor é naturalmente imaginativa, como a de uma criança. Convido você a adentrar na leitura das próximas páginas de mente e corpo livres das amarras do mundo adulto. Permita-se imaginar. Afinal, como já disse Muhammad Yunus, se hoje imaginarmos o mundo que nós queremos, este vai ser o mundo que vamos criar.



Jean Marcos da Silva  
Prof. IFSul-rio-grandense





# O QUE É EMPREENDEDORISMO, AFINAL?



O trabalhador e o empregador figuram na história da humanidade desde a mais antiga civilização. No que se refere ao relacionamento comercial, pode-se afirmar que sempre houve estes dois agentes responsáveis pelo sistema econômico. A constatação desta premissa leva a compreender que, de um lado, há aquele que é responsável pela produção e, de outro, aquele que representa a mão de obra. É importante ter esta diferenciação em mente no decorrer da leitura deste material. É neste contexto de relação entre empregador, trabalhador e atores econômicos que surge a noção de empreendedorismo.

O significado da palavra empreendedor deriva da palavra inglesa entrepreneur, que por sua vez, deriva da palavra entreprende, do Francês Antigo, formado pelas palavras entre, deriva do latim inter - que significa reciprocidade – e preneur, derivada do latimprehendere - que significa comprador. A combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário. (DEGEN, 2009, p. 6)

Um exemplo de empreendedor foi Marco Pólo, que era um comerciante veneziano. Marco Pólo foi um dos primeiros homens a se ter relatos envolvendo ações empreendedoras.

Sua atividade foi desenvolver uma rota comercial entre a Europa e o Oriente (DEGEN, 2009).

Na Europa, como se fazia o procedimento, Marco Pólo faz um acordo com os banqueiros capitalistas, que eram conhecidos por serem aqueles que faziam a intermediação das empresas que forneciam o capital de risco (DEGEN, 2009). Esse contrato para Marco Pólo não saía de graça. Em todo empréstimo feito com os banqueiros havia juros de 22% (DEGEN, 2009).

Desta forma, os comerciantes portavam um papel importante no empreendimento: tomar por completo todos os riscos comerciais e pessoais de sua viagem (DEGEN, 2009). De acordo com Degen (2009), os banqueiros que financiavam a viagem de Marco Pólo ficavam praticamente com quase todo rendimento dos negócios. Era cerca de 75% para os banqueiros e 25% para o mercador.

Este caso histórico de Marco Pólo é importante para concluir que para iniciar um negócio próprio é fundamental estar atento aos riscos e fazer parcerias relevantes. O quadro 1 explora algumas conclusões que se pode estabelecer a partir deste caso.

Como a ideia de que o empreendedor é aquele que tem um olhar diferente sobre mercado e que não se desanima para conquistar seus objetivos. O maior feito é ver aquilo que imaginou dando certo (DEGEN, 2009). Da história vivida por Marco Pólo podemos retirar ensinamentos para pessoas que hoje em dia querem entender o empreendimento.

**Quadro 1.** Dinâmica do empreendedorismo

<b>Papéis do empreendedor</b>	<b>Atuação</b>	<b>Riscos</b>
Empreendedor	Empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio	Assume todos os riscos do negócio
Empresário	Empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco financeiro do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco profissional do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio	Assume (só) o risco do emprego no negócio

**Fonte:** elaboração própria a partir de Degen (2009).

Observando o Quadro 1, percebe-se ainda que empresário é a pessoa que procura um empreendimento que possa dar certo, arrisca o seu próprio dinheiro e busca demais investidores para investir. Seu grande feito é quando as coisas começam a dar retorno (DEGEN, 2009).

O executivo é aquele que trabalha com uma equipe, procura passar as dificuldades junto com sua equipe. Se sente completo quando consegue ver que o grupo se superou e cumpriu seus propósitos sendo reconhecidos por seu trabalho.

Geralmente, o reconhecimento é feito através de uma bondosa gratificação ou salário (DEGEN, 2009).

De acordo com Degen (2009) em sua tabela, o empregado é a pessoa que não é proprietário de um estabelecimento, mais sim um empregado. Sua realização é fazer um bom trabalho e ser notado pelo que fez. Quando cumpre seu papel, sua recompensa é com um salário acima da categoria da sua função.

Ainda que o empreendedor no começo de seu empreendimento viva estes quatro perfis citados pelo autor, é interessante destacar que no início de todos os modelos de negócio o empreendedor assumirá múltiplos papéis: empregado, executivo ou empresário. Até que o negócio comece a se consolidar (DEGEN, 2009).

## 1.1 **Empreendedor** **x** **empreendedorismo**

Empreendedorismo pode ser entendido como um processo de passagem para um novo modelo. É o ato de criar inovações gerando oportunidades, solucionar problemas de um grupo, pessoas ou empresas. Segundo Dornelas (2001), exercer o empreendedorismo significa assumir riscos e começar algo novo:

[...] Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e

oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo. (ENDEAVOR, 2015, p. 30).

O empreendedorismo tem como atividade significativa gerar e desenvolver modelos de negócios, bem como o progresso de uma nação (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). O empreendedor possui como guia resolver problemas de realidades em que acredita. Neste sentido, as oportunidades costumam apresentar um elevado nível de incerteza, o que leva os empreendedores a utilizarem suas capacidades de discernimento para tomarem decisões (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Um determinado empreendedor em uma dada situação tende a pensar de diferentes formas no momento em que está praticando uma dada atividade ou ainda em se tratando de um ambiente de decisão. Considerando o ambiente de indecisão no processo de tomada de decisão, um empreendedor necessita (1) pensar estruturalmente, (2) adotar a bricolagem, (3) executar e (4) se adaptar de modo cognitivo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

O propósito dos empreendedores é procurar novas chances para conquistar novos mercados e oferecer um diferencial. Raramente esse desenvolvimento é realizado de maneira não intencional (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Sendo dessa forma, os empreendedores seguem um caminho chamado de intenção, que são os fatores que impulsionam seu comportamento. Este comportamento mede, a rigor, o que desejam tentar em seu empreendimento.

A impressão da possibilidade de que algo seja positivo é bastante parecido com a auto-eficácia de um empreendedor. Uma auto-eficácia empreendedora pretende se sair melhor pelo fato de ter em mente que com empenho poderão alcançar o desejado. Já aqueles que tendem a ter a baixa auto-eficácia terão poucos resultados, pois serão

grandemente influenciados pelo baixo esforço e desempenho (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

A autoeficácia empreendedora está relacionada à convicção de que é possível pôr em prática. [...] A autoeficácia alta aumenta a iniciativa e a persistência, logo, melhora o desempenho; a baixa autoeficácia reduz o esforço e, por conseguinte, o desempenho. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 17).

O empreendedor é uma pessoa que busca estipular determinados objetivos, os quais acredita que poderá cumprir, da mesma forma também existe uma relação com a capacidade de enxergar oportunidades. O empreendedor possui uma constante necessidade em aprender sobre prováveis oportunidades de mercado e a tomar decisões que não sejam espontâneas, mas pensadas e planejadas (FILION, 1999).

Dolabela (2008) traz uma série de conceitos sobre empreendedorismo, embasados no que diversos autores consagrados dizem a respeito do assunto como, por exemplo: Cantillon, J.B Say. Esses autores foram os principais da corrente teórica de empreendedorismo, denominados de "Os precursores".

Cantillon (1680-1734) definiu os empreendedores como "Pessoas que compravam matéria prima, processavam-na e depois a comercializam, estando subjacentes as noções de oportunidade e assumir riscos". (DOLABELA, 2008, p. 31).

Say (1767-1832) estabelece que "O empreendedor movimentava recursos econômicos de um setor de menor produtividade para outro de maior produtividade e melhor rendimento." (DOLABELA, 2008, p. 35).

Na linha dos contemporâneos temos como exemplo Fortin e Babson College. Fortin esclarece que "O empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável" (DOLABELA, 2008, p. 36).



College diz que o empreendedor é aquele que exerce uma "[...] forma de pensar e agir obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e apoiada na liderança, com o propósito de criação de riqueza" (DOLABELA, 2008, p. 36).

## 1.2



### Empreendedorismo e Economia



Em um de seus artigos, Filion faz um relato sobre onde tudo começa, discorrendo sobre o papel que a economia teve sobre o empreendedorismo. Cantillon e Say, por exemplo, eram dois economistas que estavam interessados não apenas na economia como também na criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios (FILION, 1999).

Cocharan (1968) observou que, para os economistas particularmente, o empreendedor é um tipo de 'incongruência de um elemento humano que não pode ser medida em uma estrutura teórica'. Na verdade, qualquer que seja a definição usada, sempre se incorre no risco de discordância. [...] Vérim estudou o desenvolvimento do termo entre-preneur através da história. No século XII ele era usado para referir-se '[...] àquele que incentivava brigas (Vérim, 1982:31)'. No século XVII, descrevia uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no final do século XVIII o termo foi usado para referir-se à pessoa que 'criava e conduzia empreendimentos (1982:32)'. (FILION, 1999, p. 19).

Cantillon era na época um banqueiro, o que hoje poderia ser entendido como um capitalista de risco, um

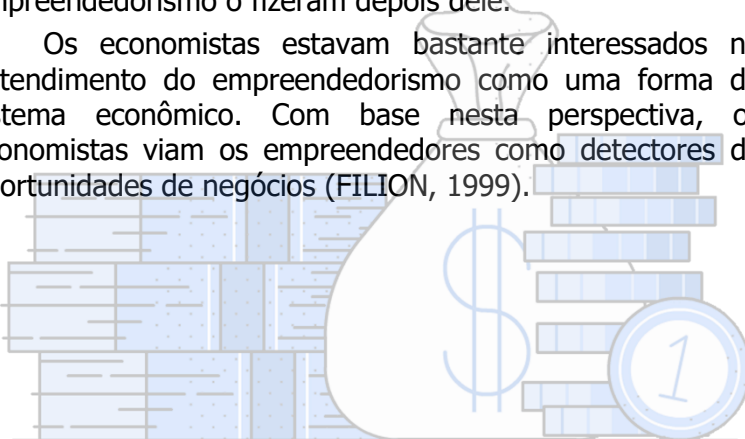
homem que buscava oportunidades de negócios, procurando sempre uma forma de gerenciamento eficaz para o capital investido (FILION, 1999). Outro autor a demonstrar interesse pelos empreendedores foi Jean Baptiste Say.

Say acreditava que com o desenvolvimento econômico poderia haver um novo modelo para criação de novas atividades de mercado, ansiando, assim, pela expansão da Revolução Industrial inglesa até a França (FILION, 1999). Contudo, os autores Cantillon e Say eram vistos como economistas, embora na época não houvesse um estudo a respeito das ciências gerenciais, qualquer um que tivesse fascínio sobre instituições e distribuição de riquezas, estava remetido a ser chamado de economista (FILION, 1999).

Say foi essencial na época, por isso pode ser considerado o pai do empreendedorismo, dado que juntou duas das principais ideias, que são as dos fisiocratas e a revolução industrial na Grã-Bretanha. Tentou formar uma estrutura teórica que possibilitaria levar seus pensamentos da Revolução Industrial até a França (FILION, 1999).

Ainda que Say fosse considerado um dos grandes nomes do mundo empreendedor, foi outro autor que teve grande relevância. Schumpeter foi aquele que de verdade incorporou o empreendedorismo à inovação (FILION, 1999). Schumpeter não foi o único autor a associar o termo à inovação, dentre outros autores estão Clark (1899), Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968), Leibenstein (1978) e grande parte dos economistas que tinham interesse em empreendedorismo o fizeram depois dele.

Os economistas estavam bastante interessados no entendimento do empreendedorismo como uma forma de sistema econômico. Com base nesta perspectiva, os economistas viam os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios (FILION, 1999).



# 1.3

## Concepção de empreendedorismo adotada no Brasil

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. (DORNELAS, 2008, p.10).

Além do Sebrae, outra empresa que fez parte do movimento do empreendedorismo no Brasil foi a Softex. A Softex foi umas das empresas que juntamente com Sebrae ajudou a alastrar o empreendedorismo no Brasil. Foi com os softwares da Softex que o empreendedorismo se aproximou de empresários (DORNELAS, 2008).

A Softex até pode ser confundida com o histórico do empreendedorismo no Brasil, isso porque quando a empresa foi criada seu intuito era levar as empresas de software do país para o mercado externo (DORNELAS, 2008).

Ocorre que foi com os programas criados pela Softex, juntamente no âmbito de empresas e universidades que o tema empreendedorismo começa a despertar na sociedade brasileira (DORNELAS, 2008).

A seguir, apresenta-se as diferentes concepções em torno do conceito de empreendedorismo discutidas na literatura brasileira. A começar pela concepção dos comportamentalistas. Antes de prosseguir com a leitura, assista ao vídeo indicado a seguir para melhor fixação do que foi discutido até aqui, bem como uma introdução ao próximo assunto.



**IMPORTANTE**

Assista ao vídeo: Você sabe o que é empreendedorismo?

<https://www.youtube.com/watch?v=24lyMv6BrbY&t=2s>



## 1.4

### Os comportamentalistas

O termo 'comportamentalistas', como referenciado, mostra um estudo de profissionais do comportamento humano, investigando o empreendedor. Neste estudo, fica evidenciado o sistema de valores de um empreendedor como uma forma para entender o seu comportamento (FILION, 1999):

Para os propostos deste tema, o termo 'comportamentalistas' refere-se aos psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas [...] empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal [...] o autor que

realmente deu início a contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo, foi sem dúvida, David C. Mc Clelland. (FILION, 1999, p. 08).

Os comportamentalistas comandaram o campo do empreendedorismo por mais de 20 anos, com isso deixaram muitas publicações que tratam sobre as características que eram atribuídas aos empreendedores. No quadro abaixo tem-se as mais comuns, de acordo com a concepção comportamentalista (FILION, 1999).

As pesquisas partindo desta concepção geraram resultados muitas vezes variados e incoerentes. Contudo, até o momento não havia como traçar um perfil psicológico científico do empreendedor (FILION, 1999).

Neste ponto, os autores questionam o quadro por identificar prováveis características de um empreendedor. Alegam que será possível encontrar diferentes resultados considerando empreendedores que entraram no mercado há dois anos e outros há 20 anos, por exemplo. Não somente a época em que o empreendedor viveu, mas, inclusive, a capacitação, a religião e os empregos anteriores ao de hoje, fazem com que o resultado seja diferente. Além de princípios da comunidade educacional e a cultura familiar, entre outros (FILION, 1999).



## Quadro 2. Empreendedores de acordo com os comportamentalistas

<b>Características dos Empreendedores</b>		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

**Fonte:** Elaboração dos autores a partir de Filion (1999).

Assim, o tempo pode influenciar na característica para se formar um comportamento empreendedor, bem como o meio em que esteja inserido, como amigos, família, igreja. “Cada pesquisador propõe sua definição do que seja um empreendedor. Para uns, ele é aquele que cria um negócio, para outros, alguém que cria um negócio que cresce”. (FILION, 1999, p. 10).

Apesar do avanço da ciência, ainda não se chegou ao ponto de apenas olhar para uma pessoa e ser possível dizer se ela será bem realizada ou não como empreendedora. Porém, é possível observar as características e práticas encontradas em empreendedores (FILION, 1999):

Lorrain; Dussault (1988) mostraram que os comportamentos podem melhor prever o sucesso do que os traços de personalidade. [...] Kets de Vries (1985) sugeriu que empreendedores são indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente. [...] sugerindo

que os empreendedores não criam seus negócios meramente por quererem trabalhar para si, mas por não conseguirem adaptar-se ao ambiente de trabalho anteriores (Bannock, 1981; Chell, 1985; Collins, Moore; Unwalla, 1964; Collins; Moore, 1970; Du Toit, 1980; Scase; Goffee, 1980; Stanworth; Curran, 1973). (FILION, 1999, p. 10).

Segundo o autor, uma das características a serem extraídas sobre os empreendedores é que eles são reflexos da sociedade, ou seja, as pessoas podem se tornar resultado do ambiente em que vivem (FILION, 1999).

Os empreendedores carregam em si uma bagagem antepassada, onde em grandes casos levam consigo toda uma cultura local, formando-se características próprias. Com isto, a partir do momento em que abrir sua empresa, agirá como um empreendedor com suas características próprias criadas ao longo dos anos (FILION, 1999).

As culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos. Os empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isso está refletido na maneira como agem e constroem suas empresas. (FILION, 1999, p. 10).

Segundo Filion, muitos autores têm mostrado que a maioria dos empreendedores se tornam empreendedores por virem de um ambiente empreendedor. Acreditam que existe uma chance maior se a família for ou estiver envolvida com o empreendedorismo, tornando-se o reflexo dela (FILION, 1999).

Filion defende que para ser empreendedor é preciso estar focado em seus objetivos, pois o empreendedorismo força a ser criativo para poder manter-se nos negócios. (FILION, 1999). Os comportamentalistas defendem que o indivíduo pode aprender a ser empreendedor. Nesta concepção, ninguém precisa 'nascer' com tais tendências, mas





## SUGESTÃO

Acesse o canal 'Mesa de negócios' e assista aos vídeos disponíveis:

<https://www.youtube.com/user/mesadenegocios/videos/>



# 2

## **TIPOLOGIAS EMPREENDEDORAS E VALE DO SILÍCIO**

Para iniciar este capítulo, devemos nos perguntar: por que estudar Gestão e Empreendedorismo? Vamos iniciar a resposta a esta pergunta lembrando o conceito de empreendedorismo.

Empreendedorismo pode ser entendido como um processo de passagem para um novo modelo. É o ato de criar inovações gerando oportunidades, solucionar problemas de um grupo, pessoas ou empresas. Segundo Dornelas (2001), exercer o empreendedorismo significa assumir riscos e começar algo novo.

O empreendedorismo tem como atividade significativa gerar e desenvolver modelos de negócios, bem como o progresso de uma nação (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). O empreendedor possui como guia resolver problemas de realidades em que acredita.

Neste sentido, as oportunidades costumam apresentar um elevado nível de incerteza, o que leva os empreendedores a utilizarem suas capacidades de discernimento para tomarem decisões (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Diante disto, assume-se como premissa que o empreendedorismo pode ser aprendido. Daí estuda-se esta disciplina nas escolas, universidades, grupos de pesquisa.

Verificou-se ainda que o estudo dos conceitos de empreendedorismo pode ajudar a ampliar a vida das empresas, porque os ensinamentos da disciplina podem evitar

as causas de morte prematura das empresas, como o desconhecimento de mercado, os descontroles contábeis e administrativos e a baixa qualificação da mão-de-obra para lidar com as questões concernentes ao negócio.

No núcleo desta questão 'por que Gestão e Empreendedorismo?', há a reflexão de que uma proposta ou atitude empreendedora somente pode começar quando se tem bem definido um sonho para direcionar e motivar as pessoas.

Não há possibilidade de reunir as atitudes necessárias ao empreendedorismo, como coragem, perseverança e força de vontade, tendência a assumir riscos e aproveitar oportunidades sem, contudo, ter um motivador: o sonho. Partindo deste princípio, Dolabela (2008) propôs a Teoria Empreendedora dos Sonhos – TES.

O estudo do empreendedorismo assume que todas as pessoas podem formular sonhos. Contudo, há de se ter um cuidado quando o assunto é a Teoria Empreendedora dos Sonhos – TES. O sonho retratado aqui é aquele que apresenta um desejo que traz brilho nos olhos, é aquele que se sonha acordado, significa um irrecusável desejo, é exequível e maduro – ter filhos, ser médico, combater a miséria por meio de uma Organização Não Governamental (ONG), abrir uma empresa de Informática, por exemplo.

De outro lado, sonhos que não chegam a produzir energia (emoção) suficiente para levar o sonhador à ação são sonhos inertes. Outro cuidado importante que se precisa ter, de acordo com Dolabela (2008), é que se o ato de sonhar torna-se **isolado do 'Eu'**, da individualidade, não atinge a emoção, o brilho nos olhos. É preciso que sonhos: 1) Tenham congruência com o seu eu, porque assim poderá desenvolver a sua individualidade, os seus potenciais como indivíduo integrado à sua comunidade; 2) Produzam valores úteis à comunidade (riqueza material e/ou imaterial), cumprindo a essência social do indivíduo; 3) Sejam capazes de produzir emoções sob a forma de energia em intensidade suficiente para impelir à sua realização através da cooperação.

A necessidade de aquisição do conhecimento empreendedor nasce no momento em que o indivíduo começa

a caminhar em direção à realização do sonho. Ou seja, ele precisa saber algo, assumir comportamentos, desenvolver habilidades tendo em vista a realização do seu desejo.

A emoção é que traz à tona as características empreendedoras, inerentes à espécie humana. É isto que vai desenvolver comportamentos como perseverança, comprometimento. A Teoria Empreendedora dos Sonhos – TES nos propõe um sonho pronto possível de ser visualizado para ter coragem de seguir em frente.

Não é suficiente criar alguma coisa nova: é fundamental cultivar, avaliar e mudar o rumo se for preciso. Este sonho precisa contemplar as questões éticas, pensar no coletivo, no bem-estar do planeta e pensar, também, nas pessoas.

Já afirmava Sampaio (2014, p. 16): “Quem não sonha não empreende – e isso parece cada vez mais claro [...] Em outras palavras, o sonho não é apenas parte, mas sim o próprio combustível da atitude empreendedora”.

Enfim, além de sonhar não podemos nos esquecer que é fundamental não ficarmos na ilha da fantasia, mas agirmos, pôr em prática nossos propósitos e termos a atitude empreendedora. Esta atitude somente será alcançada mediante algumas características empreendedoras, assunto do próximo tópico.

## **2.1** Características e tipologias empreendedoras

Sobre as características empreendedoras mais abordadas na literatura, tem-se a inovação. Filion chama a atenção para a imaginação como uma capacidade visionária do empreendedor e define o empreendedor como alguém que desenvolve e torna visões, realidades.

Sampaio (2014) aponta que as chaves para desenvolvimento de uma atitude empreendedora são maiores

em países onde é permitido cometer erros, onde as pessoas desde a infância são encorajadas a sonharem e a agirem para pôr seu sonho em prática.

Além da visão, as seguintes características são apontadas em Dolabela (2008) como inerentes ao empreendedor:

- Criatividade: capacidade de criar novos produtos, modelos e métodos;
- Autoconhecimento: reconhecer quais são seus pontos fortes e fracos para buscar alternativas;
- Persistência: agir continuamente para a implantação de seus sonhos;
- Energia: constantemente busca meios, recursos e parcerias para atingir os objetivos;
- Comprometimento: dedicação e disposição constante para concretização do negócio;
- Obstinação: motivar-se com os desafios, sempre superando-os;
- Entusiasmo: paixão pela sua ideia de negócio;
- Liderança: fazer com que as pessoas acreditem e contribuam com seu negócio; conquistar parcerias;
- Riscos: administrar os riscos de forma calculada ou inesperada para concretizar seu sonho;
- Inovação: corresponde à colocação no mercado de um processo, produto ou ideia recentemente inventado com o propósito de sua exploração comercial.

Em uma cultura empreendedora tais características podem ser melhor observadas.

São muitas as razões que levam um indivíduo a desenvolver estas características. Filion (1999) categorizou estas motivações e criou tipos de empreendedores com foco nas causas que levam as pessoas a empreenderem. O Quadro 3 é uma apresentação dos tipos de empreendedores apontados em Filion.

**Quadro 3.** Tipologias de empreendedores

<b>Termo</b>	<b>Citação</b>	<b>Entendimento</b>
<b>Lenhador</b>	São ambiciosos e têm aptidão para a o trabalho duro [...] Quando trabalham para um empregador, produzem o dobro dos outros [...] Preferem pessoas que trabalhem durante muitas horas como eles mesmos. (FILION, 1999, p. 14)	Filion descreve os lenhadores como sendo aqueles que gostam de fazer o melhor, são ambiciosos e têm habilidade para o trabalho duro, por essas características quando trabalham para um empregador, geralmente produzem mais que os outros e, por isso, sentem que podem ter o próprio negócio.
<b>Sedutor</b>	Os sedutores entregam-se de corpo e alma aos negócios, mas seu entusiasmo nunca dura muito. Lançam negócios e logo vendem. Compram companhias em dificuldades e depois as revendem [...] São capazes de avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa e os seus mercados potenciais com igual precisão. (FILION, 1999, p. 14)	Os sedutores são aqueles que gostam que tudo aconteça rapidamente, desejam que as coisas estejam sempre em movimento. São visionários, enxergam os pontos fortes e fracos da empresa e sempre se questionam sobre como determinada empresa poderia melhorar.
<b>Jogador</b>	Encaram a empresa como um suporte financeiro, um meio de ganhar o suficiente para fazerem o que realmente querem da vida. Frequentemente escolherão campos de atuação sazonais ou cíclicos, em que trabalhem duro durante certos períodos, mas não durante outros. (FILION, 1999, p. 14).	São aqueles proprietários que estão no ramo em que estão meramente pelo suporte financeiro, trabalham duro durante um tempo para que possam ter uma estabilidade depois. São geralmente pessoas que vêm da terceira ou quarta geração de um negócio familiar.

Continua...

Continuação

<b>Hobbysta</b>	Os Hobbystas dedicam toda sua energia e o tempo livre aos negócios. Frequentemente têm outro emprego oficial, mas só o mantêm como um apoio financeiro. (FILION, 1999, p. 15).	São aqueles que têm seu próprio negócio, mas trabalham em outro emprego para dar suporte financeiro. Vivem uma jornada dupla, divididos e em seu próprio negócio e um trabalho secundário, chamado por Filion de trabalho 'oficial', para dar equilíbrio nas finanças.
<b>Convertido</b>	O negócio tem para ele um status sagrado e nele investirá profunda carga emocional	O convertido é aquele empreendedor que tem a certeza que encontrou o negócio certo e vive naquilo como se fosse a maior verdade do mundo. Tende a separar o mundo entre os a favor e os contra. Os convertidos colocam toda a sua carga emocional em seu negócio, são pessoas que preferem fazer ao invés de ver os resultados e, com isso, têm a convicta certeza de que estão no caminho correto.
<b>Missionário</b>	Os Missionários normalmente lançaram seus negócios sozinhos [...] Conhecem muito bem o produto e o mercado em que trabalham. São consumidos por paixão pelo que fazem. (FILION, 1999, p.15).	O missionário é aquele empreendedor que entende bem o mercado em que atua e, com isso, está sempre buscando a qualidade dos produtos e a satisfação de seus empregados. Busca sempre coordenar bem seus negócios para que não dependa apenas dele.

Fonte: elaborado a partir de Filion (1999).

Com isto, Filion (1999) enfatiza que poucos são os empreendedores que se encaixam nesse quadro em uma condição única. Como pode acontecer em qualquer tipologia, os empreendedores da vida real normalmente têm um perfil que indica dois ou mais tipos diferentes.

Além dessa classificação, outra bastante conhecida é realizada por Sampaio (2014), conforme Quadro 4.

**Quadro 4.** Tipologias de empreendedorismo

Crítérios	Empreendedor	Intraempreendedor	Empreendedor Social
Sonho	Acredita que pode realizar seus sonhos, segue uma visão própria.	Alinha seus sonhos pessoais com a visão corporativa.	Compartilha do sonho de um grupo social e segue uma visão coletiva.
Contexto	Cria sua própria organização.	Atua dentro de uma organização.	Age de forma independente de uma estrutura organizacional.
Motivação	Interna-desafio e inovação.	Interna e externa – reconhecimento e inovação.	Externa – superar problema social. Desafio e criatividade.
Resultados	Lucratividade	Promoção profissional	Atendimento ao usuário.
Foco	Individual – ego centrado	Relacional – alteridade	Grupal – altruísta
Relações	Pessoas de fora da organização.	Pessoas de dentro da organização.	Pessoas da comunidade.

**Fonte:** Sampaio (2014).

Estas últimas classificações apresentadas em Sampaio, isto é, intraempreendedor, empreendedor e empreendedor social, estão atreladas à natureza da atividade, ao passo que as classificações apresentadas em Filion (1999) se relacionam às motivações que levam os indivíduos a empreenderem. Na prática, são formas diversas de ver as diferentes



classificações. As tipologias empreendedoras no Quadro 4 tem a ver com a atitude empreendedora.

Sintetizando, o Intraempreendedor é o funcionário de uma empresa que trata o negócio como se fosse seu, assumindo responsabilidades por suas decisões na empresa (FILLION, 1999; DOLABELA, 1999). O empreendedor, por outro lado, é a pessoa que aproveita oportunidades e cria o próprio negócio (FILLION, 1999; DOLABELA, 1999).

Já o empreendedor social é a pessoa comprometida com as causas humanitárias, participando ativamente de projetos ou atividades sociais. Está preocupado em resolver os problemas da sociedade (ASHOKA, 2013).

Sampaio (2014) reforça que todas as pessoas que priorizam uma atitude inovadora vivendo com ousadia na busca de oportunidades e resolução de problemas, agem com projetos que possuem consequências positivas para as pessoas consideradas empreendedoras. Independente da área de atuação.

Por fim, seja na empresa atuando como funcionário, ou em organizações trabalhando em projetos sociais ou ainda fundando um novo negócio e gerando emprego e renda, o que mais importa é não deixar de lado a atitude empreendedora.





## SUGESTÃO

Para aprofundamento nas tipologias de empreendedores assista ao vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=q0Axe-7etzI>



## 2.2

### Vale do Silício e Startup

O Vale do Silício envolve algumas cidades do estado da Califórnia, nos Estados Unidos e é onde grandes empresas como a Google, Apple e Microsoft foram criadas. Por esta razão, é considerada a região mais inovadora do planeta.

Antes de abordar o Vale do Silício, torna-se fundamental fazer um apontamento sobre o conceito de Startup. As Startups são aquelas instituições com grande crescimento, cujo objetivo é a escalabilidade, isto é, alcançar um número cada vez maior de consumidores no mundo todo. Esta escalabilidade quase sempre é conseguida a partir da

utilização da tecnologia. O plano de negócios é construído visando a sustentabilidade a longo prazo por meio da reprodução repetitiva de produtos ou serviços.

Para entender Vale do Silício devemos recuperar a forma como a colonização do Estados Unidos ocorreu.

A América do Norte foi colonizada pela costa Leste do continente, na região onde se situa Nova Iorque. Até por volta de 1850, poucos núcleos haviam se fixado na costa Oeste, onde está a Califórnia – a região do Vale.

Aproximadamente em 1850, surgiu a novidade de que havia ouro no Oeste e começou, então, uma corrida em busca do ouro.

Muitas pessoas foram em busca desta oportunidade de enriquecer encontrando ouro. Além dessas pessoas que buscavam ouro, um grupo de pessoas também foram estimulados a vender produtos e serviços para quem estava indo em busca do ouro. Nesta época, São Francisco era um povoado de cerca de 200 habitantes. Com o alto fluxo migratório, a cidade se tornou entre 1852 e 1952, um núcleo de mais de 300 mil pessoas.

Entre as consequências, destaca-se o multiculturalismo que favoreceu a inovação e ajuda mútua, o otimismo e a coragem, bem como a vontade de ajudar-se mutuamente. Este ambiente foi a base para originar o que mais tarde se tornaria no Vale do Silício.

Entre as características do Vale do Silício, a preferência por produtos inacabados é uma das mais relevantes, pois permite ao mercado decidir sobre qual será o produto que desejam consumir. Isso libera o empreendedor da difícil tarefa de entregar algo pronto e ser recusado pelo público-alvo. Além disto, a mudança contínua e a possibilidade de errar é outra relevante característica, isto porque no Vale do Silício é permitido errar. Existe uma crença generalizada de que quem erra é um fracassado. Mas no Vale é possível errar.

Sobre o Vale do Silício, uma forma de se aprofundar no assunto é estudando e lendo a trajetória de indivíduos que tenham experenciado na prática o local. No Brasil, tem-se a Bel Pesce, mais conhecida como 'A menina do Vale'. Bel é

paulista e estudou nos Estados Unidos, trabalhando em empresas como Google. Um dos ensinamentos da Menina do Vale é que empreender pode ser uma atitude de qualquer indivíduo independentemente da idade.

Para ela, o empreendedorismo tem mais a ver com uma postura do que com a idade. Pesce tem um livro publicado pela Casa da Palavra, chamado A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar a sua vida. Recomendamos a leitura, como fonte de inspiração.

Por fim, sugerimos o livro Startup Brasil, de Pedro Mello e Marina Vidigal. Uma obra com muitas histórias brasileiras, contando como grandes empresas brasileiras começaram a sua trajetória, como O Boticário.

### **LIVRO GRATUITO**

Ainda para saber mais sobre o Vale do Silício, acesse o link abaixo, baixe o livro Vale do Silício de Reinaldo Normand, em PDF, e boa leitura!

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/368808/mod\\_resource/content/1/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/368808/mod_resource/content/1/Vale%20do%20Silicio%20livro%20de%20Reinaldo%20Normand.pdf)

## **2.3 Assessoria para empreender no Brasil**

A assessoria para o negócio é tão importante quanto os financiamentos e o plano de negócios para todos que desejam iniciar um empreendimento. É a partir da assessoria que o empresário saberá tomar as medidas mais difíceis para a sobrevivência do negócio. Há alguns modelos de assessorias existentes no Brasil, as quais podem ser contratadas tanto no início quanto em algum momento crítico (DORNELAS, 2016).

São diversas instituições que desenvolvem este trabalho, entre as quais tem-se as incubadoras de empresas.

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos, designadas a ajudarem as empresas que estão começando e se encaixem em algumas áreas de negócios. As incubadoras dão suporte tanto na gestão técnica quanto na empresarial. São vistas como elementos para encorajar o pequeno negócio dando facilidades e ajudando no crescimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2016).

Incubadoras são responsáveis pelo auxílio às empresas para que logo possam caminhar sozinhas (DORNELAS, 2016).

Estas entidades podem ser mantidas tanto por iniciativa privada quanto governamental. (DORNELAS, 2016).

A empresa que se tornar incubada dificilmente encontrará tantas facilidades em outro lugar. Pela interessante proposta que as incubadoras trazem para o empreendedor, os índices de mortalidade das empresas que estão incubadas são muito baixos, tornando, dessa forma, a procura por incubadoras cada vez maior (DORNELAS, 2016).

Para ingressar sua empresa em uma incubadora, o empreendedor deve participar de um processo seletivo, onde serão analisados fatores como: se sua empresa traz inovação; se financeiramente é viável e se é competitiva no mercado. Geralmente, o prazo de incubação é de dois anos podendo ser prorrogado para quatro anos (DORNELAS, 2016).

As aceleradoras de empresas foram criadas na década de 1990 e apesar de ter semelhança com as incubadoras, elas são diferentes. O ponto central da diferença é que são eminentemente uma empresa privada, enquanto as incubadoras são criadas quase sempre em âmbito governamental e acadêmico. As aceleradoras fornecem todo o apoio necessário como infraestrutura, suporte e ajuda na gestão da empresa, fornecendo toda a assistência para a empresa (DORNELAS, 2016).

Quando uma empresa consegue optar por uma aceleradora, o pessoal da aceleradora entra com todo o capital para começar o negócio. Contudo, isso tem um preço,

as aceleradoras ficam com uma porcentagem das ações da empresa. Geralmente, as aceleradoras buscam os jovens empreendedores que trazem para o mercado ideias inovadoras (DORNELAS, 2016).

O SEBRAE é outra entidade voltada para ajudar o empresário que deseja ter algum auxílio em sua gestão. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) surgiu em 1990 pelas Leis nº 8.029 e 8.154 e logo sendo regulamentada por Decreto nº 99.570. O SEBRAE foi criado por ação do Poder Executivo, mas é administrado pela iniciativa privada (DORNELAS, 2016).

A Instituição oferece auxílios tais como a abertura de empresas, consultorias, cursos, fluxo de caixa, dentre tantas outras áreas voltadas para o empreendedor e empresário. Além de toda capacitação que realizam para as empresas, a Instituição trabalha para que as empresas estejam presentes em feiras e eventos, promovendo todo o necessário para que a empresa cresça com responsabilidade (DORNELAS, 2016).

Oferece também auxílio para pequenos empresários legalizados como microempreendedor individual-MEI. Para mais informações sobre o MEI, consultar o site <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>.

Por fim, é indispensável que o empresário quando abre seu estabelecimento tenha um respaldo jurídico o contábil, a fim de que essas assessorias possam oferecer mais confiança aos negócios auxiliando diretamente o empreendedor nas tomadas de decisões da empresa. (DORNELAS, 2016).

Assessoria jurídica e contábil é de suma importância para o empreendedor, porém ele deve ter cuidado na hora de contratar, por exemplo, um serviço de um contador. Geralmente, algumas empresas de contabilidade apenas entregam o imposto para o cliente pagar, sem explicar os motivos dos valores a serem pagos e sem se preocupar em reduzir a carga tributária para seu cliente (DORNELAS, 2016).

Os empreendimentos necessitam de auxílio e assessorias para poderem se desenvolver. Independente do tipo de empreendimento, seja na forma de um intraempreendedorismo, empreendedorismo de negócios ou empreendedorismo social, é crucial a busca por apoio.



# 3

## FUNDAMENTOS DE MARKETING: CONCEITO

Segundo a Associação Americana de Marketing, o marketing é a atividade, grupo de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Tendo surgido como uma evolução da teoria econômica com foco nas transações entre clientes e empresas no início do século XX, o Marketing se consolidou por volta da década de 60, quando os clientes passaram a ser vistos como o objeto central para o sucesso da organização. Para o marketing a empresa deveria buscar a satisfação dos clientes ao mesmo tempo em que lucrava com o atendimento de suas necessidades em cada transação. Hoje em dia, o marketing busca entender a relação com o cliente a longo prazo, buscando a satisfação de suas necessidades em troca de uma rentabilidade ao longo do ciclo de vida do cliente junto à empresa.

Algumas necessidades podem ser pequenas e pouco valorizadas pelos clientes, ou ainda ter custos excessivamente elevados para que possam ser satisfeitas - impossibilitando qualquer chance de lucro pela organização.

Assim, o marketing busca entender as necessidades do cliente para que a organização possa manter-se viva por meio da produção e venda de produtos e serviços que as satisfaçam.

E que necessidades são essas?





Cada um de nós possui muitas necessidades a serem satisfeitas. Algumas dessas necessidades são claramente visíveis (como a necessidade de locomoção), mas outras são invisíveis para as organizações (como alguns que buscam sentir-se emocionalmente bem como consequência de uma compra). Independentemente de serem visíveis ou invisíveis, as necessidades do consumidor podem motivar os seus comportamentos de compra e consumo, por isso a organização deve buscar entender e atender a ambas, afinal de contas, lembre-se que o que o marketing busca é justamente a satisfação dessas necessidades de forma lucrativa para a organização!

Note que marketing não é apenas propaganda!

Na verdade, a propaganda faz parte da comunicação integrada de marketing.

E mais: marketing não objetiva apenas vender mais! Nesta linha, Peter Drucker afirma que o objetivo do marketing é conhecer o cliente tão bem a ponto de o esforço de venda se tornar supérfluo, já que os produtos que os clientes realmente desejam "se vendem sozinhos"!!!

O marketing está preocupado em conhecer bem os mercados nos quais a organização atua, as ofertas disponíveis, os concorrentes e, principalmente, os clientes. É com base neste conhecimento que ofertas de valor poderão ser criadas, comunicadas e entregues para o consumo dos clientes em troca de uma remuneração para a organização.

## 3.1

### O ambiente de marketing

O ambiente de marketing envolve os participantes do mercado e forças externas a ele que afetam a capacidade de administração de marketing e de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus clientes - alvo. Inclui fatores sociais e empresariais que possuem relação com a empresa. Muitas empresas se concentram em apenas desenvolver o marketing

sem estudar o ambiente, o que é uma jogada muito arriscada, uma vez que se ocorrer alguma mudança inesperada todo o planejamento poderá falhar e causar grandes prejuízos. Assim, deve-se olhar o ambiente em que o público-alvo da empresa está inserido, por exemplo, ambiente de renda, econômico e sociocultural.

Esse ambiente oferece tanto oportunidades como ameaças e as empresas bem-sucedidas sabem que são vitais a observação e a adaptação constante às mudanças do ambiente.

Neste contexto, o ambiente de marketing é composto de um microambiente e um macroambiente.

O microambiente está intimamente relacionado ao fator competitivo da organização. Ele compreende todas as variáveis que afetam diretamente a capacidade da empresa de atender seus clientes. Assim, essas variáveis podem ser internas ou externas. Do lado interno, temos a própria empresa, cujas ações são classificadas como controláveis. Isso porque, dentro delas, pode-se controlar contratações e demissões, variar salários, melhorar processos, entre outras providências.

Do lado externo, restam os demais mercados e a concorrência também entra em cena. Logo, é certo dizer que o microambiente corresponde a tudo aquilo que envolve a empresa e forças próximas a ela.

E, embora o nome sugira uma ideia de pequeno alcance, o microambiente trabalha com uma grande variedade de fatores. São eles:

- ➡ Empresa
- ➡ Fornecedores
- ➡ Público relevante
- ➡ Clientes
- ➡ Concorrentes
- ➡ Intermediários

Vamos entender melhor cada um deles?

## Empresa

Obviamente, este é o fator central. Se as coisas não estiverem fluindo bem no ambiente interno, dificilmente os outros ambientes terão condições de ajudar. Então, em primeiro lugar, é preciso que a empresa esteja integrada para atingir seus objetivos em todos os setores, a exemplo de:

- ➔ Vendas
- ➔ Marketing
- ➔ Logística
- ➔ Recursos Humanos
- ➔ Diretoria
- ➔ Finanças
- ➔ Produção

As equipes devem estar motivadas e igualmente comprometidas para atingir o melhor resultado possível. Afinal, como já ressaltado, o ambiente interno é o único que pode ser controlado e, neste caso, manter uma boa saúde empresarial é responsabilidade de todos os seus componentes.

## Fornecedores

São eles que oferecem a matéria-prima ou até mesmo insumos auxiliares para que a empresa consiga produzir. A relação com os fornecedores precisa ser de parceria, pois

afeta fortemente os processos produtivos de qualquer organização.

Já imaginou o caos causado por um simples atraso na entrega de materiais ou o fornecimento de mercadorias com defeito, impossibilitando o seu uso? Seria um desastre, não é mesmo? Situações assim, além de causar transtornos operacionais e financeiros, também podem prejudicar a experiência do cliente, o que é um péssimo negócio para a reputação da empresa.

É por isso que estabelecer um bom relacionamento com os fornecedores é fundamental e pode trazer inúmeros benefícios para sua empresa.

Alguns dos principais benefícios são:

- ➔ Oferecer ao cliente preços mais competitivos
- ➔ Qualidade dos produtos
- ➔ Prazos mais flexíveis para pagamento
- ➔ Melhora da produtividade da empresa
- ➔ Clientes mais satisfeitos

## **Público Relevante**

O público relevante é qualquer grupo que possa causar algum impacto na imagem da empresa. Como exemplos, podemos destacar os seguintes:

- ➔ Imprensa
- ➔ Acionistas
- ➔ Público Geral

## Cliente

São para eles que todos os esforços de uma empresa precisam estar voltados. E é por essa razão que estudar cada cliente é essencial para direcionar as estratégias de marketing. Para Philip Kotler (1998), as empresas podem ter cinco tipos de clientes:

➡ Mercado consumidor: comprador comum que adquire bens e serviços para consumo próprio;

➡ Mercado industrial: compra bens e serviços para usá-los em seu processo de produção;

➡ Mercado revendedor: compra bens e serviços para revendê-los e lucrar com isso;

➡ Mercado governamental: compram produtos voltados para o serviço público;

➡ Mercado internacional: compradores estrangeiros.

Seja qual for a realidade da empresa, os clientes são a parte mais importante do negócio, sem os quais jamais seria possível sequer existir.

## Concorrentes

Conhecer a fundo seus concorrentes ajuda a identificar ameaças e eliminar riscos. As informações obtidas na análise dos competidores vão ajudar na elaboração de estratégias para melhorar a colocação da empresa no mercado. É preciso

fazer diferente dos seus concorrentes e é preciso fazer melhor. Por mais que o cliente esteja satisfeito e os fornecedores se mostrem verdadeiros parceiros, não dá para se descuidar dos movimentos realizados pela concorrência. Porque ela pode superá-lo, seja a partir de uma ideia inovadora, apresentando uma nova solução, ou na forma como a oferece ao mercado.

## **Intermediários**

Aqui, estão incluídas todas as indústrias que transformam os bens para posteriormente promover, vender e distribuir os produtos e serviços ao consumidor final.

Outro ponto importante refere-se às variáveis que integram o macroambiente de marketing. Tais variáveis, correspondem a todos os fatores sociais externos que influenciam no microambiente empresarial. Ao contrário do que acabamos de aprender sobre as forças internas, esses fatores não são controláveis – em geral, são movimentos decorrentes de processos históricos, culturais, políticos e econômicos. Mas isso não significa que esses fatores não possam (e devam) ser monitorados.

Estar atento ao macroambiente ajuda a prever tendências para que a empresa se adapte às mudanças que estão por vir. Afinal, o mercado está em constante transformação – os avanços digitais recentes são a maior prova disso.

Para não ficar para trás, fique ligado nos seguintes fatores que compõem o macroambiente empresarial:

- ➔ Ambiente Demográfico
- ➔ Ambiente Econômico
- ➔ Ambiente Tecnológico
- ➔ Ambiente de Renda

A seguir, serão detalhados cada um deles para que você possa entender melhor.

## **Ambiente Demográfico**

Diz respeito ao estudo da população em todos os seus níveis, considerando aspectos como tamanho, localização, densidade, sexo, raça, ocupação, entre outros dados. Essas informações são extremamente valiosas para que uma empresa possa conhecer seu público e desenvolver estratégias de marketing mais assertivas, além de identificar novas oportunidades de negócio. Geralmente, uma pesquisa de mercado é capaz de fornecer dados importantes sobre o ambiente demográfico. Também vale recorrer ao estudo das personas, definindo o seu perfil ideal de cliente para que possa entregar uma proposta mais adequada a ele.

## **Ambiente Econômico**

O ambiente econômico se refere à economia na qual estão inseridos empresa e consumidores. Em primeiro lugar, permite concluir se o cenário econômico está favorável para o desenvolvimento dos negócios. Além disso, a análise do ambiente econômico revela o poder de compra de uma população ou determinado grupo, padrões de renda, endividamento e disponibilidade de crédito, por exemplo.

Para isso, a avaliação feita leva em consideração todas as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor e a saúde econômica das empresas. Entre elas, estão os seguintes índices:

- Inflação
- Recessão
- Câmbio
- Taxa de Juros

## **Ambiente Tecnológico**

O ambiente tecnológico diz respeito à forma como as novas tecnologias dão origem a mercados e, também a oportunidades. Não é novidade para ninguém que o mundo está em constante transformação tecnológica. O que acontece, então, é que as empresas que não acompanham essas mudanças carregam uma enorme desvantagem diante da concorrência. Para você ter uma ideia do que estou falando, basta olhar para trás e lembrar como tudo era tão diferente 10 anos atrás. Em apenas uma década, mudamos drasticamente a nossa forma de nos comunicar, de comprar e de nos relacionarmos de uma maneira geral.

## **Ambiente de Renda**

O que você sabe sobre a renda do seu público-alvo? Este tópico se refere à análise da distribuição de renda entre as classes sociais para descobrir a melhor forma de apresentar seus produtos e serviços para determinados grupos. Além disso, a situação financeira de cada um está intimamente ligada à sua forma de consumo e ao seu potencial de compra.



## 3.2 Elementos do composto de marketing

O mix de marketing, também chamado de composto de marketing, pode ser definido como um conjunto de ferramentas utilizadas pela organização para buscar atingir seus objetivos mercadológicos. Essas ferramentas e conhecimentos podem ser divididos nos chamados 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção.

### Produto

É a oferta que a organização disponibiliza para os seus clientes, gerando valor para eles em troca de uma remuneração (preço). Podemos considerar produto: um pacote turístico, um corte de cabelo, um espetáculo de teatro, um sabonete, uma lata de refrigerante e até mesmo um candidato político. Assim, qualquer serviço ou objeto que possa ser ofertado no mercado para consumo, compra ou utilização é um produto.

O produto, para ter sucesso, deve ter muita qualidade, deve ser competitivo em relação aos concorrentes e, mais importante ainda, atingir o foco de mercado que deseja. É importante conhecer bem o cliente. O mercado só vai existir se o consumidor perceber a necessidade de adquirir algum bem ou serviço, ou seja, se existir pelo menos um produto para satisfazer o consumidor e se este tiver condições financeiras para comprá-lo.

Produtos e serviços de boa qualidade, juntamente como uma marca sólida, são fundamentais para manter clientes e superar a concorrência.

**Você sabia que o produto tem um ciclo de vida?**



Todo produto tem um ciclo de vida. Depois que acaba esse tempo, esse ciclo, que varia de produto para produto, alguns ficam ultrapassados e desaparecem do mercado. Assim, os produtos devem ser transformados constantemente. Se a essência do produto é tradicional e muito boa, é interessante trocar periodicamente a embalagem por uma mais moderna e com novo design. Às vezes, uma simples troca de embalagem para outra que facilite o modo de abrir pode aumentar extraordinariamente as vendas. Portanto, o empresário que acredita que seu produto é muito bom e não necessita de mudanças ou melhoras está fadado ao fracasso.

## E a tal concorrência?



Para diferenciar o produto da concorrência, é necessário investir. Muitas vezes, o cliente compra o produto de uma empresa só porque teve um bom atendimento (por exemplo, foi-lhe servido um cafezinho) ou porque a embalagem era atraente. A questão aqui é mostrar ao cliente que ele é especial e ganhar a sua preferência.

Nesse ponto, entra a grande tarefa do marketing: diferenciar um produto em relação aos demais concorrentes. Isso porque a maioria dos produtos não é exclusiva. Portanto, devem-se unir várias técnicas que possam levar a empresa e o produto à condição de preferidos em relação à concorrência.

Assim, se existirem muito produtos iguais no mercado, a ideia é explorar melhor a prestação de serviços. Por exemplo, é possível oferecer produto sem promoção, fornecer amostras grátis, boas condições de pagamento, estacionamento grátis, assistência técnica gratuita, assim como estender o prazo da garantia do produto, enfim, oferecer incentivos de qualidade ao cliente. Além disso, é possível a empresa crescer com o seu produto. É necessário, no entanto, que ela localize novos mercados para esse produto, além de desenvolver outros que se ajustem às necessidades e aos desejos dos clientes.

## Preço

O preço de um produto nem sempre é o mais importante para o cliente. Existem critérios que devem ser observados para se fixar o preço correto para um produto. O preço, obviamente, é parte crucial do mix de marketing, pois deve levar o cliente a comprar o produto ou serviço, em volume suficiente para que se obtenha lucro. Também, é considerado o elemento mais flexível do mix, já que pode ser mudado rapidamente. Preço e valor não têm o mesmo significado.

Um produto ou serviço só terá preço para uma pessoa que percebe nesse bem um valor, seja ele simbólico, cultural, utilitário ou afetivo. É por esse motivo que uma pessoa paga caro para ter uma coisa que outra não quer nem de graça.

A fixação de preços cumpre **quatro** objetivos principais.

➡ **Lucratividade:** busca a obtenção de um nível desejado de retorno para os proprietários ou acionistas, levando em conta o nível desejado sobre o retorno dos investimentos, o lucro corrente e a margem de contribuição, assim como a melhor forma de pagamento.

➡ **Volume de vendas:** estabelece o preço visando à estimulação da demanda e o alcance dos resultados em termos de *market share*, incluindo aí um nível desejado de vendas.

➡ **Concorrência:** busca o estabelecimento de um preço que possa gerar vantagem, neutralizando ou desencorajando a ação dos concorrentes.

➡ **Prestígio ou posicionamento:** baseado na definição de preço relativamente alto para criação e manutenção de uma imagem de qualidade e exclusividade para atrair uma clientela que valoriza a questão do status. O

preço pode ser utilizado para o posicionamento da imagem desejada pela organização junto ao cliente.

## Ponto de venda

Ponto de venda é o canal de distribuição de seu produto, ou seja, o meio pelo qual ele chega ao seu consumidor.

É necessário avaliar a forma mais conveniente, confortável e acessível para o seu cliente comprar o seu produto ou serviço. Pergunte-se: o que faria o meu cliente entrar na minha loja, ligar para mim, chamar o meu representante, enfim, entrar em contato com a minha empresa?

Pense nas vitrinas, na fachada, no atendimento por telefone, na forma de o representante ou vendedor se apresentar. Esteja sempre atento aos detalhes. Na verdade, uma loja, um escritório ou um restaurante devem apresentar, de forma equilibrada, bom atendimento, design, iluminação, higiene e outros itens que o PÚBLICO, inconscientemente, leva em consideração quando decide entrar, comprar, indicar e voltar a um determinado lugar. Para atender bem seu cliente, é necessário planejar a distribuição do seu produto ou serviço.

Assim, o ponto ou praça são a "ponte" entre o cliente e o produto. Em marketing, o ponto de venda ou praça é toda a ação de deslocamento do produto da fábrica até as mãos do consumidor. Sendo assim, o ponto de venda no marketing não é simplesmente um estabelecimento comercial ou uma loja, mas todos os recursos envolvidos na distribuição.

Vamos ver abaixo algumas dicas importantes para a distribuição dos produtos.

1º

O produto deverá ser colocado no mercado no momento certo, ou seja, no momento em que o cliente realmente necessita desse produto ou serviço.

**2º**

Quanto maior a disponibilidade do produto, maior a satisfação das necessidades dos clientes. Assim, o produto deve chegar às mãos do cliente no momento em que sua necessidade se manifeste.

**3º**

Verificar sempre o local de atuação. Nos casos de venda por internet ou por telefone, a empresa deve estar próxima da matéria-prima. Com isso, diminuem os custos para o empresário. Ainda quando o assunto é prestação de serviço ou mesmo assistência técnica, é importante estar perto do consumidor, diminuindo gastos de deslocamento e chegando ao cliente mais rápido.

Dessa forma, se o público-alvo é mais elitizado, com uma maior poder aquisitivo, o ambiente também deverá ser. Da mesma maneira, se o público for mais humilde, a decoração deverá acompanhar o estilo desse cliente para não o intimidar.

## Promoção

Chegou a hora de convencer o consumidor a comprar o produto ou serviço que a empresa oferece.

Atingir o maior número de pessoas do público escolhido, gastando o menos possível.

Parece difícil, mas existem algumas dicas para isso.

Malas diretas enviadas pelo correio ou mesmo por correio eletrônico e telemarketing atingem diretamente o público e podem não custar muito.

Nesse caso, é fundamental que se tenha um arquivo com endereços e telefones atualizados dos clientes e dos consumidores que se quer conquistar. Amostras grátis, cupons de desconto, sorteios, liquidações e brindes podem ser bons incentivos para comprar. A degustação por exemplo, é uma ótima opção para um produto novo ser aceito no mercado.

Existem também propagandas em revistas, outdoors, panfletos. Enfim, criatividade! Contudo, é essencial tomar cuidado com o orçamento e com as expectativas que, porventura, não poderão ser atendidas.

## 3.3 Planejamento estratégico de marketing

O Plano de Marketing é um documento que contém todas as ações que devem ser adotadas para alcançar um objetivo de marketing.

Pode ser referente ao desenvolvimento da marca em si, a um produto específico que a empresa comercializa ou a um serviço que ela oferece. Todas as estratégias serão guiadas por este plano para que se chegue ao objetivo final que foi estipulado. Pensando nisso, criamos um passo a passo para você entender o Plano de Marketing.

### Defina seu público

Para um planejamento estratégico de marketing ser efetivo, devemos conhecer de fato quem é o nosso público. Com essa informação será muito mais fácil pensar quais serão as estratégias a serem aplicadas que irão trazer maior retorno para seu negócio. De modo geral, chamamos de personas o perfil ideal de cliente que compra o seu produto ou serviço.

Muitas empresas criam um personagem fictício tanto para o marketing quanto os outros departamentos saberem quem realmente é seu cliente. Parece ser uma tarefa fácil, mas a verdade é que muitas empresas acham que conhecem o seu cliente, mas nem sequer conversaram com alguns para entender a real dor que eles sentem quando compram o seu produto.

Aplicar uma pesquisa é fundamental para criar o seu personagem fictício (persona). Para isso você deve ter respostas para essas simples perguntas:

- ✚ • Qual a jornada de compra do meu cliente? (enfrenta um problema, tem conhecimento desse problema, descobre opções de solução para resolvê-lo e busca fornecedor da solução);
- ✚ • Quais os meios de comunicação que eles mais acessam? (principalmente quando for buscar algo em relação a sua solução e problema que resolve);
- ✚ • Qual o papel dessa pessoa dentro de uma organização? (seus objetivos e metas)

Preferencialmente, a pesquisa deve ser feita pessoalmente, porque é aí que você terá os melhores *insights* para entender seu cliente. Procure conversar com clientes que já compraram a sua solução, com possíveis clientes e até quem não comprou com você.

Muitas pessoas preferem fazer essa pesquisa por formulários online, mas não conseguem tantas informações quanto uma conversa pessoal por ser mais frio o contato. Caso você não tenha muitos clientes e tempo, a dica é usar formulários junto com a pesquisa pessoal.

Existem plataformas de formulários online como o Google Form e Typeform. Use sua base de e-mail para divulgar a pesquisa e conseguir mais resultados.



## Escolha seus Canais

Após realizar a pesquisa e montar a persona ideal, você saberá quais são os canais em que os seus possíveis clientes mais buscam informação quando enfrentam um problema ou buscam a solução que você oferece. No planejamento estratégico de marketing, escolher os canais baseados nessa pesquisa é fundamental para não dar “tiro no escuro”. Testar canais que não foram mencionados paralelamente é interessante para inovar e ficar à frente da sua concorrência.

No Marketing Digital, você pode usar esses seguintes canais:

- ➔ Blog corporativo
- ➔ Redes sociais
- ➔ E-mail marketing
- ➔ Mídia paga
- ➔ Vídeos

Nas mídias tradicionais, podemos optar também pelos seguintes canais:

- ➔ Televisão
- ➔ Rádios
- ➔ Jornais
- ➔ Revistas
- ➔ Eventos
- ➔ Patrocínio



## Conheça o mercado

Outro fator importante em um planejamento estratégico de marketing é compilar uma pesquisa de mercado sobre a solução que sua empresa oferece. Conhecer como o seu concorrente está atuando no mercado e seus diferenciais é uma informação que um planejamento estratégico de gestão bem feito pode te dar.

Aplicando no marketing, você pode pesquisar quais canais o seu concorrente está usando, qual o diferencial nas campanhas de marketing, estratégia de conteúdo etc.

Para um profissional de marketing pode ser difícil reconhecer que seus concorrentes estão realizando ações de marketing que os deixam a frente da sua empresa. Deixar isso de lado e estudar a fundo o que eles estão fazendo de melhor, no final trará bons resultados para seu negócio. A dica é fazer uma tabela em uma planilha com todos os diferenciais que as outras empresas estão aplicando que podem dar certo para a sua empresa e anexar no planejamento estratégico de marketing.

Agora que sua empresa sabe qual é o seu público, os principais canais de marketing e também as referências no mercado, deve-se traçar quais serão as metas e objetivos a serem alcançadas. Em geral, um planejamento estratégico de marketing não tem um período de duração dito como certo para aplicar na sua empresa.

Existem planos trimestrais, semestrais, anuais e até mensais. O fundamental é estabelecer qual será o período no seu negócio para mensurar os resultados.

Pense no objetivo: o que sua empresa deseja alcançar nesse período definido? São mais oportunidades de vendas? Aumentar o tráfego do seu site? Melhorar a conversão dos visitantes?

Lembre-se sempre de estar alinhado com os objetivos da empresa e também do time de vendas para o negócio todo crescer e atingir os melhores resultados.

Tão importante quanto criar um planejamento estratégico de marketing é acompanhar se o que foi planejado

realmente está sendo executado e se as metas estipuladas estão sendo alcançadas.

Muitas empresas erram já que somente olham o resultado quando acaba o período do planejamento. Estar sempre atento às métricas é importante, pois se algo está dando muito errado, você pode corrigir antes que estrague a meta final. Essa correção tem que ser feita de acordo com o que foi planejado, pois outro erro comum é querer mudar todo o planejamento estratégico porque não está indo como previsto. Isso atrapalha tanto no foco quanto no feedback após acabar a execução do planejamento como um todo.

Mintzberg *et al.* (1998, p. 80) compara estratégia a uma animal composto por partes. O conceito de estratégia, na maioria da literatura, segundo Mintzberg, é apresentada como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. No entanto, para o autor, o termo estratégia requer uma série de definições.

Pode ser definido como um plano, uma direção de ação para o futuro (estratégia pretendida) ou também um padrão, uma consistência de comportamento ao longo do tempo, que remete ao olhar para o passado (estratégia realizada). Na prática, a estratégia pretendida nem sempre é realizada. O autor complementa que “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”. (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 50)

Para Mintzberg, não há estratégia puramente deliberada nem puramente emergente. Como o autor destaca, estrategistas eficazes devem misturar ambas de forma que reflitam as condições existentes e a capacidade de prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Além de plano e padrão, o autor também destaca que para algumas pessoas, estratégia é uma posição, como a localização de determinados produtos em determinados mercados.

Como observou o autor Michael Porter (1996, p. 90), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Como posição, a estratégia olha para baixo, para o ponto em que o produto encontra o consumidor, bem como para fora – para

o mercado. Para outras, estratégia é uma perspectiva, uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização, mas também para cima, para a grande visão da empresa.

A estratégia ainda pode ser vista como um truque, uma manobra para enganar um concorrente ou um oponente. O autor cita como exemplo, uma empresa que adquire propriedades para dar a ideia de que irá expandir e desencorajar o concorrente a abrir uma nova fábrica. Neste caso, a estratégia é a ameaça e não a expansão em si.

Como vimos, não há uma definição simples de estratégia. No entanto, há áreas ou pontos de contato onde há concordâncias sobre a natureza da estratégia (adaptado pelo autor a partir de Chaffee, 1985):

1. A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
2. A essência da estratégia é complexa, não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva;
3. A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
4. A estratégia envolve questões tanto de conteúdo (ações decididas) como de processo (processos pelos quais as ações são decididas e implementadas);
5. As estratégias não são puramente deliberadas;
6. As estratégias existem em níveis diferentes dentro da organização; e,
7. A estratégia envolve vários processos de pensamento (a estratégia envolve exercícios conceituais assim como analíticos).



## **Estratégia: vantagens e desvantagens**

Quando se trata de estratégia, há toda vantagem associada.

Como Mintzberg (1998) observa, funcionamos melhor quando temos algumas coisas dadas como certas, ao menos

por algum tempo e este é um papel importante da estratégia nas organizações. No entanto, as situações acabam mudando e tudo aquilo que é eficaz e construtivo a respeito da estratégia estabelecida acaba sendo uma desvantagem.

É por isso que, apesar do conceito de estratégia se basear em estabilidade, grande parte do estudo desse tema focaliza em mudanças, de acordo com Mintzberg (1998). O autor conclui que as estratégias (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença.

## 3.4 Ferramentas de análise de mercado

Diversas ferramentas são utilizadas para analisar o mercado. Veremos, neste tópico, as principais ferramentas.

**Análise SWOT:** A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional. Ela é utilizada para buscar entender a “posição atual” da organização.

Consiste, basicamente, na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades). É pautada na ideia de que o administrador deve identificar as forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de elaborar uma estratégia que compatibilize todos esses aspectos com vistas a assegurar o sucesso da organização.



O acróstico "SWOT" deriva das seguintes palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em português, também é conhecida como matriz "FOFA".

A análise interna do ambiente organizacional (microambiente) busca entender quais são os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas) da organização. A organização procura "entender ela mesma". As forças e as fraquezas são elementos controláveis, ou seja, podem ser controlados pela organização.

**Forças:** são os pontos fortes que colocam a organização em uma posição favorável (vantagem competitiva). São os "diferenciais" da organização em relação a seus concorrentes. Como exemplo de forças pode-se citar: boa quantidade de ativos (imóveis, equipamentos etc.), qualificação dos recursos humanos, localização privilegiada, patentes etc.

**Fraquezas:** são os pontos fracos da organização, que a colocam em uma posição desfavorável (desvantagem em relação à concorrência). Podemos citar como exemplos de fraquezas: ausência de tecnologia adequada, pouca quantidade de ativos, mão de obra pouco qualificada, mau posicionamento no mercado, má imagem no mercado etc.

A análise externa do ambiente externo no qual a organização está inserida (macroambiente) tem por objetivo identificar as oportunidades e as ameaças (desafios). Trata-se de elementos não controláveis, ou seja, que não podem ser controlados pela organização.

**Oportunidades:** são elementos externos que influenciam positivamente a organização. Se houver interesse e condições, a organização deve buscar identificar e prever esses elementos (acontecimentos) no intuito de aproveitá-los da melhor maneira possível. São exemplos de oportunidades: alteração favorável na carga tributária, crescimento do país, mudança na política econômica do governo, falência de um concorrente, novos clientes, poucos concorrentes etc.

**Ameaças (desafios):** são elementos externos que influenciam negativamente a organização. Podem prejudicar sobremaneira os resultados organizacionais. Contudo, se forem identificadas em tempo hábil, essas consequências negativas poderão ser mitigadas ou até mesmo anuladas. Como exemplo de ameaças pode-se citar: um grande concorrente entrando no mercado e escassez de matéria-prima.

## 3.5 Questões para compreensão

a) Após a leitura, escreva o seu entendimento de marketing. Aproveite para falar sobre os principais agentes envolvidos no micro e macroambiente de marketing. Você também pode escolher um dos elementos do composto de marketing para reforçar sua reflexão.

b) Entre as ferramentas de análise de mercado, faça um breve resumo do que você aprendeu sobre a Análise SWOT.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

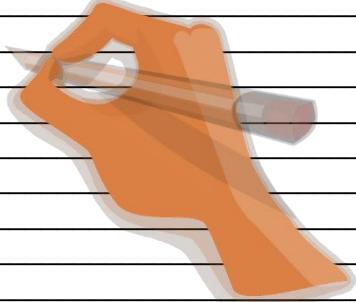
---

---

---

---

---





# 4

## INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIO

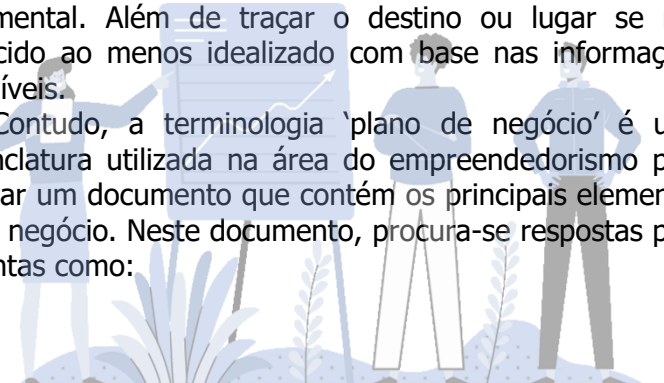
A icônica frase de Lewis Carroll (2000, p. 15) “Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve”, sintetiza de modo lúdico o que o plano de negócio significa para um empreendimento. Em muitos casos, o empreendedor está bastante preocupado em iniciar suas atividades e, por isso, costuma saltar essa importante etapa: planejar seu negócio.

As consequências, às vezes, são devastadoras. E o que parecia perda de tempo (parar para fazer o desenho de suas ideias) torna-se a causa de negócios malsucedidos.

Chiavenato (2008) faz um questionamento a esse respeito: se o futuro vai chegar de qualquer maneira, por que deixar que ele surja sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo, a ponto de se improvisar soluções repentinas e apressadas, que nem sempre são as melhores ou mais adequadas à nova situação?

O plano de negócio é um produto do planejamento que visa uma preparação para responder a essa pergunta fundamental. Além de traçar o destino ou lugar se não conhecido ao menos idealizado com base nas informações disponíveis.

Contudo, a terminologia ‘plano de negócio’ é uma nomenclatura utilizada na área do empreendedorismo para designar um documento que contém os principais elementos de um negócio. Neste documento, procura-se respostas para perguntas como:





- ✚ 1. Qual é o ramo de atividade?
- ✚ 2. Qual é a proposta de valor do negócio?
- ✚ 3. Quem é o público-alvo ou cliente?
- ✚ 4. Quem são os fornecedores?
- ✚ 5. Quem são os parceiros e os concorrentes?
- ✚ 6. Quais serão os produtos oferecidos?
- ✚ 7. Como esse produto será oferecido?
- ✚ 8. Como é a demanda por esse produto?
- ✚ 9. Como se comporta este ramo do mercado?
- ✚ 10. Quais os custos e como o negócio será monetizado?

Em aspectos gerais, essas perguntas costumam direcionar a elaboração de um plano de negócio. Ao longo dos anos, muitas metodologias surgiram para esquematizar essas questões-chave, tornando-as aplicáveis na prática por empreendedores ao redor do mundo.

Uma dessas metodologias é o Modelo de Negócios CANVAS, criado por Osterwalder em parceria com Pigneur. Osterwalder foi o principal idealizador do CANVAS, nascido na Suíça e doutor em Sistemas de Informações Gerenciais.

## 4.1

### O modelo de negócios CANVAS

Para Osterwalder e Pigneur (2011), modelos de negócios são a descrição do processo de criação, entrega e captura de valor de uma organização. Os autores apresentam um modelo de negócios em nove componentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Embora não exista uma ordem específica, os componentes do modelo CANVAS podem ser organizados, conforme Figura 1.

A palavra CANVAS, etimologicamente, vem do inglês e significa tela de pintura. No passado, os artistas costumavam desenhar suas obras de arte em uma tela denominada CANVA. Atualmente, para os inseridos no ramo do empreendedorismo, esta palavra continua remetendo à noção de desenho, mas outro tipo de ilustração: o negócio.

Ou seja, CANVAS é onde os empreendedores desenham o seu negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) estruturam o CANVAS de acordo com a Figura 1:

**Figura 1.** Os 9 componentes do CANVAS



**Fonte:** Osterwalder e Pigneur (2011).

O primeiro componente é o Segmento de Clientes, que traduz os grupos de pessoas ou de organizações a serem atendidas pelo negócio. É a resposta para a pergunta: para quem a empresa/negócio irá criar valor?

Os segmentos de clientes precisam ser conhecidos para que o negócio possa prosperar a partir da identificação das reais necessidades de cada grupo de clientes. A organização deve esclarecer para qual ou quais segmentos ela pretende servir.

Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que um modelo de negócio justifica a presença de grupos de clientes específicos, se:

- 1) as necessidades exigirem oferta distinta;

2) houver diferentes tipos de relacionamentos;

3) estiverem dispostos a arcar com os custos de diferentes aspectos da oferta. Um exemplo de negócio que apresenta segmentos de clientes diversificado é o Mercado Livre, empresa de venda on-line que reúne pessoas físicas interessadas na compra de produtos e empresas que possuem os bens para serem vendidos.

O segundo componente do modelo de negócios CANVAS é a Proposta de Valor. Conceitualmente, Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que se refere ao motivo que leva os clientes a comprarem da empresa e não do concorrente. É a resposta à pergunta: qual é o problema que o negócio procura resolver?

A proposta de valor é o conjunto de benefícios que serão entregues a cada um dos grupos de clientes. Não necessariamente precisa tratar-se de algo totalmente disruptivo em termos de inovação. Isto é, propostas que apenas apresentem um incremento em produtos já apresentados no mercado também são apreciadas pelos clientes.

Logicamente, propostas que apresentem novidade são mais propícias de serem recebidas pelos clientes.

Foi o caso da Google quando lançou seu pacote de office que permite realizar alterações on-line simultânea entre diferentes usuários. Contudo, outros aspectos da proposta de valor costumam despertar o interesse dos grupos de clientes. É o caso da personalização. Incluem-se nesse grupo as consultorias empresariais que visam a gestão de custos. Tais consultorias somente podem ser efetivadas a partir da cocriação entre o profissional e a empresa contratante.

Além da personalização, outro relevante aspecto para os consumidores ao avaliarem diferentes propostas de valor é o preço. Fixar preços menores que os concorrentes em um mesmo ramo de atividade costuma ser uma estratégia para inserção no mercado. Um exemplo é a marca rondoniense Dydyo Refrigerantes que apostou em preços baixos no início de sua fundação e, após conquistar seu segmento de clientes, passou a realizar pequenas alterações no preço de venda.

Em relação ao componente Canais, Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que se trata da maneira como um negócio chega até o seu segmento de clientes para entregar a proposta de valor.

Os canais representam a forma como os clientes conhecerão a proposta de valor; os meios para que os segmentos de clientes avaliem a proposta de valor de uma empresa; o modo como os produtos e serviços serão adquiridos; a forma como os produtos e serviços serão levados até os clientes e o auxílio no pós-venda. É por meio dos canais que os clientes serão contatados.

**Figura 2.** Fases do Canal



**Fonte:** elaborado a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

O Canal é uma das mais relevantes composições do CANVAS por possibilitar o conhecimento da proposta de valor do negócio e garantir a imagem da empresa no pós-venda.

Além das fases do Canal, Osterwalder e Pigneur (2011) ainda apresentam os canais de venda nas modalidades direta (Equipe de venda, venda na internet e lojas próprias) e indireta (lojas parceiras e atacado).

Sobre o Relacionamento com o Cliente, trata-se do componente da interação que uma empresa mantém com seus clientes. As relações variam entre uma interação mais pessoal ou automatizada. O objetivo do relacionamento é a conquista, manutenção e ampliação de vendas. Normalmente, o relacionamento com clientes leva em conta as expectativas dos diferentes segmentos de clientes e o custo para ofertar os bens e serviços. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam as seguintes tipologias de relacionamento com os clientes:

1. Assistência pessoal: o relacionamento é face-to-face. E o cliente consegue se comunicar com uma pessoa de dentro da empresa, independente da plataforma: e-mail, loja física,

redes sociais. É possível ainda tornar essa relação ainda mais intensa, nomeando um representante específico para construir uma relação duradoura com o cliente. É comum em bancos privados, onde ocorre até trocas de presentes entre um gerente de carteira e um cliente.

2. Self-service: é o caso das empresas que não oferecem qualquer relacionamento direto com os clientes, mas mantêm os meios necessários para que eles se sirvam.

3. Cocriação: ocorre quando, além de oferecer plataformas de relacionamento, a empresa cria valor em parceria com os clientes. Um exemplo é o Youtube que demanda dos seus clientes a criação de conteúdo para compartilhar na plataforma da empresa.

O quinto componente do CANVAS são as Fontes de Receita, isto é, o dinheiro que uma empresa gera com as vendas dos bens e serviços destinados a cada segmento de clientes. Embora as receitas, após subtraídos os custos, deem origem ao lucro, não se trata da mesma coisa. Receita é o faturamento do negócio; e lucro são as sobras de caixa, calculados após deduzidos todos os custos da operação. O lucro é identificado a partir da seguinte equação:

$$L = R - C$$

(onde, L = Lucro; R = Receita; C = Custo)

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que, se o cliente é o coração do negócio, as receitas são as artérias. O componente de Fontes de Receitas demanda uma análise visando responder a perguntas como: quais valores os clientes estão dispostos a pagar? E como eles pagam?

Há diversas maneiras de geração de receita. A mais tradicional é a venda de bens e serviços. A Coca-Cola vende refrigerante, a Calvin Klein vende roupas e a Apple vende computadores e celulares. Contudo, além da venda de recursos, Osterwalder e Pigneur (2011) lembram que as empresas podem obter receita por meio de taxas de uso ou assinatura. O Spotify gera receita por meio de taxas de assinatura. O app Aiqfome utiliza o sistema de taxa de uso, em que o negócio anunciado deve repassar uma taxa correspondente.

Além da taxa de uso ou assinatura, outra forma de geração de receita são os anúncios, que ocorre por meio de um pagamento de taxa para que empresas anunciem em um dado espaço.

O sexto componente apresentado em Osterwalder e Pigneur (2011) são os Recursos Principais e são responsáveis por permitir a uma empresa a criação de sua proposta de valor. Eles podem ser físicos, financeiros e humanos.

O sétimo componente do CANVAS são as atividades-chave, conceituadas como as ações necessárias para que uma empresa faça o seu negócio funcionar. Uma empresa como a CantuStange que cria sistemas informatizados, uma de suas atividades-chave é desenvolvimento de software e gerenciamento de plataformas. Osterwalder e Pigneur (2011) lembram que podem ainda haver atividades ligadas à produção de bens, resolução de problemas.

Outro componente do CANVAS, o oitavo citado por Osterwalder e Pigneur (2011), são as Parcerias Principais. São toda a rede de parceiros, fornecedores que garantem que o modelo de negócios funcione. As empresas estão, cada vez mais, apostando em parcerias para conseguirem entregar sua proposta de valor aos diversos segmentos de clientes. É possível haver parcerias entre concorrentes, inclusive por meio da denominada coopetição.

Ainda é possível parcerias entre empresa-fornecedores visando garantir os recursos necessários para as atividades-chave da empresa.

Por fim, a nona componente do CANVAS é a Estrutura de Custo. Refere-se aos gastos necessários para criar, desenvolver e entregar valor aos diversos segmentos de clientes. Até mesmo para manter o relacionamento com o cliente gera custos. É comum as empresas tentarem por meio de uma gestão de custos, minimizar os gastos das atividades do negócio visando maior lucratividade.

Contudo, existem ainda negócios pouco preocupados com os custos, são modelos de negócios que focam na criação de valor. É o caso dos hotéis de luxo.

Independente do foco escolhido, os custos existem. Eles são inevitáveis. Há dois tipos de custos principais:

1. Custos fixos: diferentemente daquilo que indica o termo 'fixo', este custo pode variar, contudo essa mudança não tem relação com a quantidade de produto produzido. Um exemplo é o aluguel que embora mude de valor com o tempo essa mudança não ocorre em função de aumento na produção, mas sim devido a ajustes contratuais.

2. Custo variável: por outro lado, esses são aqueles custos que se alteram devido a mudanças na quantidade produzida. Um exemplo é o leite utilizado em um negócio que produz iogurte. Isto é, os custos variáveis são a matéria-prima e o salário dos funcionários que trabalham na produção.

Esses são os 9 componentes do modelo de negócios CANVAS: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

O CANVAS pode ser aplicado a quaisquer negócios, inclusive em empreendimentos sem fins lucrativos. Esses componentes possibilitam o desenho da imagem de todo modelo de negócios. Na seção 4.2 deste livro, por exemplo, busca-se aplicar esses conceitos em negócios sustentáveis e sociais.

## IMPORTANTE

Agora que você já conhece o modelo de negócios CANVAS, assista a um exemplo prático apresentado pela youtuber Nath, do canal 'Me poupe':

Site:

<https://www.youtube.com/watch?v=gTLMz8mz4nQ&t=723s>



## 4.2 Modelos de negócios sustentáveis

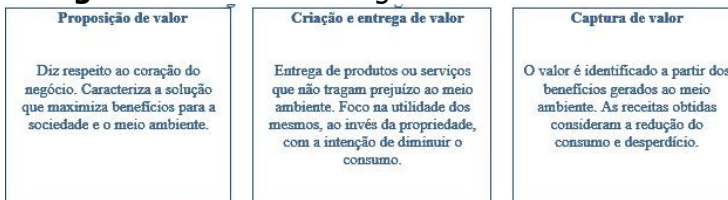
O modelo de negócios CANVAS apresentado na seção anterior constitui uma inovação em formas de apresentar um negócio pela sua característica visual e resumida.

Bocken *et al.* (2014) introduzem outra abordagem ao tema de modelo de negócios. Os autores avançam no sentido de inserir a sustentabilidade nesse contexto. Os autores sugerem o que foi denominado de modelos de negócios sustentáveis.

O modelo de negócio é a descrição de como a empresa cria valor, evidenciando as estruturas e governança das corporações. É o modelo de negócios que desnuda e demonstra os caminhos adotados pela empresa para transformar recursos e capacidades em valor (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Bocken *et al.* (2014) definem o modelo de negócios sustentável considerando três dimensões, conforme Figura 3.

**Figura 3.** Modelos de negócios sustentáveis



**Fonte:** elaboração dos autores a partir de Bocken *et al.* (2014).





Os modelos de negócios sustentáveis não pensam o lucro individual, mas focam na geração de benefícios para a sociedade. Esses modelos de negócios são praticados pelos denominados empreendedorismo social e sustentável.

De acordo com Petrini, Scherer e Back (2016), os modelos de negócios do empreendedorismo social – ES são aqueles que apresentam a combinação do lucro social e o lucro econômico. Esse conceito desmistifica o senso comum de que os empreendedores sociais não visam lucros. Ainda que Canestrino, Swiklicki e Magliocca (2019) sugiram que os benefícios sociais são o primeiro propósito dos modelos de negócios sociais, estes empreendimentos não podem se privar da equação econômica, ou seja, do lucro.

Uma das principais características dos empreendimentos sociais é apresentada em Petrini, Scherer e Back (2016) e diz respeito à qualidade de inclusão da comunidade local, possibilitando-a participar do processo produtivo seja como trabalhadores ou como clientes.

Um exemplo é o Grameen Bank, o denominado banco dos pobres, criado por Muhammad Yunus na década de 80.

O Grameen Bank é um banco que oferece microcrédito para pessoas carentes, excluídas do sistema financeiro tradicional.

Este é o propósito dos empreendimentos sociais: incluir os indivíduos que estão fora do sistema econômico, como negros, mulheres e a comunidade LGBT. Se as empresas tradicionais trabalham para oferecer lucros aos proprietários, os empreendimentos sociais buscam entregar valor social à sociedade. O ES busca, então, combinar a entrega de valor social com o valor econômico em um mesmo empreendimento por meio do atendimento das necessidades sociais.

Greco e Jong (2017) utilizam outra denominação para nomear os modelos de negócios sociais: o empreendedorismo sustentável. Para os autores, este tipo de empreendimento, além de focar o aspecto social, também inclui a dimensão ambiental. O empreendedorismo sustentável refere-se:

[...] à descoberta, criação e exploração de oportunidades empresariais que contribuem para a sustentabilidade, gerando benefícios sociais e ganhos

ambientais numa acepção de longevidade e geração de impacto (GRECO; JONG, 2017, p. 15).

## IMPORTANTE



Conheça o projeto Yunus Negócios Sociais na página eletrônica abaixo:

Site: <https://www.yunusnegociossociais.com/>

## Quadro 5. Reflexão sobre Modelos de Negócios Sustentáveis

### Implantação de Modelo de negócios sustentáveis: 'o problema são os outros'

A necessidade de repensar nosso consumo é premente na sociedade do século XXI. É consensual que não é mais possível manter os mesmos níveis de consumo das gerações passadas. E preciso agir para consolidar a sustentabilidade como um processo que envolve a preservação ambiental com qualidade de vida. Provisoriamente, a sociedade, o governo, as empresas, todos já estão sabendo disso. Qual é o problema então? O problema está nos outros.

Bocken *et al.* (2014) pesquisou a literatura e desenvolveu uma revisão integrativa dos conceitos e práticas voltadas para modelos de negócios sustentáveis. Todas as soluções apresentadas passam pela ideia de minimização do consumo. Para isso é preciso uma proposta de valor que enfatize a entrega de experiência e funcionalidade aos clientes, em vez de propriedade.

Contudo, o cliente brasileiro, sobretudo da classe C, vê no consumo sua oportunidade de satisfação de necessidades. E o denominado fetichismo da mercadoria citado por Marx no século XIX. O brasileiro da classe C possui um fetichismo no produto que incentiva mais a propriedade do que a funcionalidade das coisas. Veja o caso dos moradores de um prédio, por exemplo, que precisam usar uma 'furadeira'. A tendência é todos comprarem uma, mesmo a utilizando uma única vez ao ano. Seria mais apropriado haver apenas uma furadeira para uso comum.

Nesta lógica há uma ênfase para a funcionalidade do produto, e não na propriedade. Entretanto, o fetichismo da mercadoria, caracterizado pelo desejo de ter um produto pelo que ele representa em termos de beleza, de poder, de consumo e não em termos de utilidade, pode ser uma barreira para modelos de negócios sustentáveis. A implantação desses modelos de negócios precisa conviver com esta problemática. A questão é holística no sentido de demandar um trabalho de mudança de comportamento dos consumidores. Neste caso, o problema não somos nós, enquanto empresa, mas sim os outros, os clientes/consumidores.

O fortalecimento dos ecossistemas inovadores para sustentabilidade em que há empresas, universidades, organizações de bairro e igrejas envolvidas pode ser uma saída. Trabalhar a conscientização das pessoas, dos consumidores para abandonar este fetichismo mostrando aos 'outros' que o planeta possui recursos finitos pode ser uma solução. Alinhada a essa conscientização deve haver formas de penalização dos hereges dos recursos naturais, como aplicação de multas.

Sobre este tema, assista ao vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=Q6vH0Ynzb2I>, que apresenta o caso do Instituto Muda, uma organização de educação e coleta de resíduos sólidos em prédios residenciais.

**Fonte:** elaboração dos autores.

O Quadro 5 convida a refletir sobre como as pessoas são habituadas a pensar os produtos sob o ponto de vista do consumo. O que importa, quase sempre, não é apenas a utilidade de um bem ou serviço, mas demonstrar a sua posse.

O empreendedorismo sustentável rompe com essa visão, estimulando o pensar do consumidor em termos de utilidade dos produtos, invés de sua propriedade.

Veja o exemplo da Moobie acessando <https://moobie.com.br/>. A empresa faz a interconexão de pessoas que desejam compartilhar o seu veículo com indivíduos que estão a procura de carros para alugar.

A proposta da Moobie é um típico exemplo de um negócio nos moldes dos modelos de negócios sustentáveis, por valorizar mais a utilidade do produto do que a propriedade do mesmo. Assim, há redução nos níveis de consumo.

Para pensar essa redução no nível de consumo é necessário relembrar o tripé em que se constituiu o conceito de sustentabilidade e perceber sua necessária e estreita relação com o mundo empresarial: é necessário perpassar pelo nível ambiental, social e econômico, ainda na fase de planejamento empresarial, que passa pela análise do CANVAS. Um empreendimento deve ser pensado e planejado levando-se em conta qual a contribuição que traz para a sociedade, não somente com o seu produto ou serviço, mas também de que forma este empreendimento se relaciona e preserva o meio ambiente, buscando resolver e/ou minimizar os impactos já existentes.

Diante de inúmeros estudos apontados, para o atual enfrentamento de uma crise ambiental, pode-se dizer que estes estudos se inserem num contexto maior, que são os conflitos da humanidade, ocasionados pela crise global, conceituada de diferentes modos: "crise da democracia", para Castells (2005); "crise da percepção", segundo Capra (2006); "transição paradigmática" para Sousa Santos (2010); "crise ambiental" para Leite e Ayala (2004); e "epistemologia ambiental" para Leff (2000). Estes autores consideram como eixo da crise, a globalização da economia e seu desequilíbrio; a explosão demográfica; a falência dos modelos hegemônicos de desenvolvimento; a degradação ambiental, entre outros.

Desta forma, não se pode pensar em planejamento empreendedor sem levar em conta os movimentos que ocorrem em escala global. Castells (2005) explica que o mundo está em processo de transformação estrutural de múltiplas dimensões: tecnológica, econômica, cultural e institucional. O que pode oferecer oportunidades, mas, também, acarreta perigos, tudo isso agravado pelo maior problema que, para o autor, é a crise das instituições políticas, cujo papel é gerenciar esta transição.

Com os temas relacionados ao meio ambiente merecendo destaque, especialmente, a partir da década de 1970, inicia-se, também, a construção do conceito de cidadania ambiental.

Waldman (2003) acredita que o desenvolvimento decorre do transbordamento do ambientalismo para outros movimentos sociais, que perceberam nas reivindicações ambientais um vínculo orgânico com as causas que defendiam.

O autor desenvolve, numa concepção participativa, três esferas de atuação que define como indispensáveis para uma ação efetiva de cidadania ambiental: a primeira refere-se à administração pública, em seus três níveis de atuação – federal, estadual e municipal. A segunda refere-se à sociedade, com a atuação de empresas, escolas, comunidades de bairro, igrejas, sindicatos, movimentos urbanos e rurais, universidades etc. A terceira esfera concretiza-se em âmbito individual, com o cidadão atuando no espaço da sua casa, no seu bairro, no seu local de trabalho etc.

Waldman (2003) lembra que de nada adianta agir em apenas uma dessas esferas; é preciso que ocorra articulação entre elas, com uma atuação conjunta e coordenada em prol da conservação da natureza de modo a objetivar uma gestão ambiental eficiente.

Observa-se que a forma como a sociedade atua nas suas relações com o mundo do trabalho é uma importante alavanca no avanço da cidadania ambiental. Segundo o autor, ela tem brindado o mundo com uma pródiga e envolvente série de experiências de sucesso.

Quanto ao nível individual, a cidadania, conforme o autor, não pode ser desmerecida quando se fala em estratégias ambientais, até porque a cidadania ambiental encontra seu suporte objetivo nos indivíduos.

Para Waldman (2003), a noção de cidadania ambiental pressupõe a construção de uma relação mais harmoniosa com a natureza; por isso, essa conduta deve estar presente em toda a extensão da vida cotidiana, inclusive, quando se pensa e planeja algum empreendimento:

[...] com cada cidadão exercitando sua responsabilidade ambiental em toda ocasião que estiver manipulando bens e materiais, buscando a finalidade mais ecológica possível em cada atitude adotada no seu dia a dia e com consciência do impacto que os mais simples procedimentos podem provocar no meio natural (WALDMAN, 2003, p. 557).

Nesta linha também está Mattos (2017) que defende a ideia de que é necessário pensar em "negócios de valor compartilhado", em que todos se beneficiam: equipe e sociedade, e onde não existam ações esporádicas de responsabilidade socioambiental, mas que esta ideia seja intrínseca do ambiente e dos produtos e serviços que ela gera para o mundo. Para o autor é necessário estar atento a novas formas de enxergar o empreendedorismo, a autonomia do ser humano, a gestão e as organizações sociais.

E isto passa pela revisitação e análise do conceito de empreendedor, como sendo aquele que não aceita a realidade de maneira resignada, sendo motivado pelo desejo de mudança, para gerar impacto positivo no mundo, ele ajuda a coconstruir uma iniciativa, tendo consciência de seu empoderamento, por isso assume com autonomia o rumo da sua vida, e constrói iniciativas que mudem a realidade para melhor (Mattos, 2017).

É necessário pensar em um empreendedorismo cidadão, que perpassa motivações arraigadas baseadas apenas no lucro para se iniciar um empreendimento e fazer

uma análise sistêmica da realidade atual e de suas necessidades, como ponto de partida de qualquer ideação, em que a preocupação ambiental e social não sejam meros "diferenciais para o marketing", mas que genuinamente constituam a motivação para empreender.

## 4.3 Questões para compreensão

Após a leitura da unidade, descreva a seguir uma reflexão sobre os modelos de negócios sustentáveis e sua relação com os modelos de negócios tradicionais.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



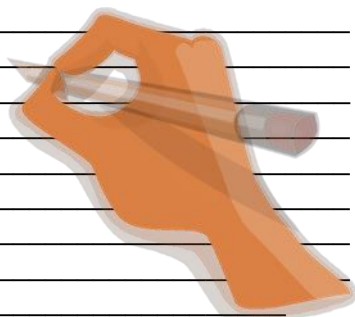
---



---



---





## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma das grandes dificuldades no estudo atual sobre empreendedorismo é conseguir encontrar uma definição mais fiel sobre o que é, afinal o empreendedorismo.

Por mais que haja atualmente uma ampla produção na literatura sobre o tema, tais como livros, periódicos e artigos científicos, essa produção costuma ser fragmentada abordando o empreendedorismo sob o ponto de vista das características de pessoas e negócios considerados bem-sucedidos.

Neste livro, procurou-se avançar as definições sobre o ser empreendedor trazendo as ciências administrativas para o centro de debate como instrumento de atuação empreendedora. Como pano de fundo tem-se a premissa básica de que empreender é um ato de sonhar, agir e recomeçar.

Os sonhos estão atrelados à busca de propósitos na vida. Faz parte do ser mais íntimo do indivíduo sendo o ponto de partida. A ação demanda ferramentas para ser executada. Nas páginas deste livro a administração com os seus conceitos de marketing e modelos de negócios embasaram uma proposta de instrumentos de trabalho para os nossos atores empreendedores. Isso remete à ideia de planejamento. Também explorada nas páginas deste material.

Os recomeços são a necessidade de repensar posturas. Não se constrói atitude empreendedora sem fazer coisas quantas vezes forem necessárias. Entende agora por que o sonho é importante? Afinal, sem o desejo dos sonhos não haverá energia para todos os recomeços que serão necessários.

Os reinícios (ou começar de novo) também nos impõe movimento. Isso nos coloca sempre a disposição para realizar



nossos projetos mais ousados abrindo margem à imaginação que, aliás é outra característica da atitude empreendedora.

Que esse livro tenha contribuído para vislumbrar olhares para essa área de conhecimento.

E que possamos fazer valer, por meio do empreendedorismo, o ensinamento do filósofo: Nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio... pois na segunda vez o rio já não é o mesmo, nem tão pouco o homem! (Heráclito de Efeso).

Assim como uma árvore dá frutos. Nós também devemos ser capazes de produzir algo. E por que não, ideias novas e criativas?





## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica**: uma introdução. Tradução de Ariovaldo Griesi. Revisão técnica de Cristina Pastore. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, 2014.
- CANESTRINO, R.; CWIKLICKI, M.; NAUTA, P.; MAGLIOCCA, P.; Creating social value through entrepreneurship: the social business model of La Paranza. **Emerald Publishing Limited** v. 48, n. 10, 2019.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. 26. reimpr. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARROLL, Lewis. **Alice no país das maravilhas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto, MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade, 3. ed. Barueri: Manole, 2009.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor**. Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2009.
- DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOLABELLA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed., 2. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FANTINI, Stefan. **Administração e gestão de pessoas**. Curso Regular. São Paulo: Estratégia, 2020.
- FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

- GRECO, A.; JONG, G. **Sustainable entrepreneurship: definitions, themes, and research gaps**. Centre for Sustainable Entrepreneurship. The Netherlands: University of Groningen, Campus Fryslân, 2017.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. Um dicionário para o novo milênio. **Revista HSM management**, mai./jun. 2003.
- LEFF, Enrique. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. *In*: PHILIPPI JUNIOR., Arlindo *et al.* **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus, 2000. E-book. Disponível em: <http://www.ambiente.gov.br/infoteca/imagens/descargas/philippi01.pdf>. Acesso em: 17. ago. 2020.
- LEITE, José Rubens Morato; AYALA, Patryck de Araújo. **Direito ambiental na sociedade de risco**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz: como empreender na era digital e tirar ideias do papel**. Caxias do Sul: Belas Letras, 2017.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic**. New York: The Free Press, 1998.
- 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.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, LÉA. Modelos de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, mar./abr. 2016.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1996.

SAMPAIO, Mara. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu país das maravilhas. São Paulo: Senac, 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A gramática do tempo**: para uma nova cultura política. vol. 4, 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SAPIRO, Arão; SOARES, João Baptista de Paula Vilhena; GANGANA, Maurício Gonçalves; LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WALDMAN, M. Natureza e sociedade como espaço de cidadania. *In*: PINSKI, J; PINSKI, Carla. **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.



Logomarca criada por  
Patrícia Koschier Buss Strelow  
CCS – IFSul

Este livro foi editorado com as fontes Tahoma e Arial.  
Versão digital (*e-book*), em acesso aberto, disponível em:  
<http://omp.ifsul.edu.br/index.php/portaleditoraifsul>

**Os sonhos estão no cerne do pensamento empreendedor. As pessoas precisam ter sonhos, visão, propósito e ter imaginação para conceberem uma ideia. O elemento-chave é relacionar a visão ao desejo mais íntimo do indivíduo. A intenção é particular e individual, não pertence a outras pessoas, por mais próximas que sejam do empreendedor. Somente com tais características será possível ao indivíduo buscar a realização de seus sonhos. Isso trará poder de ação.**

**A ação empreendedora é crucial para que os sonhos não sejam apenas fantasias ou utopias. Agir é movimento. É dinâmica. É realizar. Se o sonhar permite alçar voos indefinidos no âmbito da imaginação e da ideia, o agir é o retorno ao mundo prático, material. Ação demanda estratégia de execução e planejamento. Mas sonhar é o que permite a busca por forças interiores para os grandes recomeços necessários à vida empreendedora.**

