

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - NITERÓI

MATHEUS HENRIQUE ALMEIDA VOLLÚ
11457004-2

**EMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA PARA
ALAVANCAGEM ECONÔMICA**

MONOGRAFIA
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI
JUNHO DE 2019

MATHEUS HENRIQUE ALMEIDA VOLLÚ

11457004-2

**EMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA PARA ALAVACAGEM
ECONÔMICA**

Monografia apresentada à banca examinadora da
Universidade Candido Mendes – Niterói, como
exigência para a obtenção do grau de bacharel em
Engenharia de Produção.

ORIENTADORA: Professora Lucineide Monteiro Gomes

NITERÓI
JUNHO DE 2019

Nota: _____

Aprovado ()

Aprovado com louvor ()

Aprovado com restrições ()

Reprovado ()

Data: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Lucineide Monteiro Gomes
(Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a Nossa Senhora de La Salette, pelo dom da vida e por mostrar que nada somos se não pudermos servir e fazer a diferença para o próximo.

Aos meus pais, Márcia e Geraldo, por todo o envolvimento que tiveram direta e indiretamente, com uma palavra de incentivo ou sendo um ombro amigo nos momentos de dificuldades. Foram grandes e especiais ouvintes sempre com brilhos nos olhos e disponibilidade ímpar em participar desta conquista. Agradeço por todos os valores ensinados e por serem grandes exemplos na minha vida.

Ao meu irmão André, por toda gentileza e por ser um grande e hilário amigo. Contribuiu em momentos de grande ansiedade e apreensão.

À minha namorada Amanda, que me auxiliou sendo uma companheira incrível nesta jornada. Por vezes tivemos que abdicar de eventos para que pudesse me dedicar ao estudo do tema. Não conseguiria sem você.

À minha orientadora Lucineide, pela dedicação e correções em busca de um propósito maior: a conclusão desta etapa de estudo.

"A humildade é o primeiro degrau para a sabedoria"

(São Tomás de Aquino)

RESUMO

A alavancagem de um negócio é um sonho que parece distante para muitos. Sair do campo das ideias e entender as variáveis capazes de determinar o sucesso, ou de um possível fracasso, de um empreendimento é um dos pontos de investigação deste trabalho. De fato, a busca pelo empreendedorismo deve ser avaliada com base em critérios. Critérios estes que não se restringem somente a alçada técnica e de conhecimentos por parte do aspirante, mas entra em um universo onde não se há verba suficiente para "tocar um projeto" sem antes honrar os compromissos familiares ou de cumprir uma longa e exaustiva jornada de trabalho de oito horas diárias. Um universo em que a convivência com os riscos e as incertezas são inevitáveis e além disso, a existência de uma competitividade abrupta no mercado podem servir de barreiras de entrada para aspirantes empreendedores. Portanto, não se trata somente de se ter uma boa ideia e sim o quão disposto o empreendedor está para que ela se concretize e venha a dar frutos.

O objetivo principal deste estudo é a demonstração por uma perspectiva empreendedora fatos e acontecimentos históricos relevantes, análise da competitividade e os seus principais desafios, a criação de mecanismos e dados estatísticos sobre o contexto atual econômico-social no Brasil, além de motivar futuros empreendedores com casos de sucesso.

Além disso, no presente trabalho será possível notabilizar o seu perfil de carreira - empreendedora ou executiva, com análise de prós e contras de cada uma, além de se explorar a parte empresarial de um negócio, analisando as forças internas e externas, o desenvolvimento introdutório de plano de negócios, o alerta para o gerenciamento de riscos em uma corporação, a gestão do portfólio de produtos e explicar o porquê do diamante valer mais do que água.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Alavancagem; Negócios.

SUMÁRIO

CAP I - INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.3 METODOLOGIA	14
CAP II - VISÃO GERAL DA ECONOMIA NA ATUALIDADE E O SURGIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	16
2.1 A ECONOMIA	16
2.2 BENS E SERVIÇOS - ABORDAGEM DIRETA E A POLÍTICA DO ESCAMBO	16
2.3 A IDEIA DE MONETIZAÇÃO NOS NEGÓCIOS E SUAS VANTAGENS	17
2.4 INTRODUÇÃO A PRECIFICAÇÃO	17
2.5 MICROECONOMIA E MACROECONOMIA	18
2.6 OS AGENTES ECONÔMICOS E SUAS NECESSIDADES	19
2.7 O BANCO MEDICI E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O SISTEMA BANCÁRIO ATUAL	19
2.8 CRISE BANCÁRIA DO SÉCULO XXI	20
2.9 NOVAS TENDÊNCIAS ECONÔMICAS	21
2.9.1 <i>EMPREENDEDORISMO SOCIAL</i>	21
2.9.2 <i>INOVAÇÃO REVERSA</i>	22
2.9.3 <i>A RIQUEZA DA BASE DA PIRÂMIDE</i>	22
CAP III - O UNIVERSO DO EMPREENDEDORISMO E DAS STARTUPS	24
3.1 A IDEIA DE WALT DISNEY	24
3.2 A DECISÃO: EMPREENDEDOR X EXECUTIVO	24
3.3 O PENSAMENTO DA XÍCARA VAZIA E AS OPORTUNIDADES	26
3.4 ESTRATÉGIAS OBJETIVOS E METAS EMPRESARIAIS	27
3.5 FATORES DETERMINANTES DE SUCESSO NOS NEGÓCIOS	29
3.6 INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS	31
3.6.1 <i>O ESCOPO</i>	32
3.6.2 <i>DIFERENÇA ENTRE PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</i>	33
3.7 A ESTRATÉGIA DO PIONEIRISMO	33
3.8. GERENCIAMENTO DE RISCOS	34
3.8.1 <i>FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RISCOS</i>	34
3.8.2 <i>TIPOS DE RISCOS</i>	35
3.9 A CADEIA DE VALOR: POR QUE O DIAMANTE VALE MAIS QUE A ÁGUA?	37
3.10 MATRIZ BCG - GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS	37
3.11 ANÁLISE SWOT	39
3.12 AS 5 FORÇAS DE PORTER	40

3.12.1 CONCORRÊNCIA	41
3.12.2 SUBSTITUTOS	42
3.12.3 PODER DE BARGANHA DO CLIENTE	42
3.12.4 PODER DE BARGANHA DO FORNECEDOR	42
3.12.5 NOVOS ENTRANTES	44
3.13 BENCHMARKING	45
3.14 START UP X INSTITUIÇÃO	45
3.15 COMECE SIMPLES - PRÍNCÍPIOS DE UMA STARTUP ENXUTA	46
3.16 GENCHI GEMBUTSU	48
3.17 ESTRATÉGIA DE <i>PITCHING</i> - A VENDA DE UMA IDEIA	49
3.18 O PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL E OS ADOTANTES INICIAIS	49
3.19 RELACÃO COM OS INVESTIDORES: INVESTIDOR ANJO, <i>VENTURE CAPITAL</i> E <i>PRIVATE EQUITY</i> ;	50
3.20 POR QUE AS STARTUPs QUEBRAM?	52
CAP IV - HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES DE SUCESSO NO MUNDO.....	55
4.1 CASO TONY FERNANDES - "AGORA QUALQUER UM PODE VOAR"	55
4.2 CASO KELVIN DOE E A ELETRICIDADE EM SERRA LEOA	55
4.3 CASO ZHANG YIN E A DINASTIA DO PAPEL.....	56
4.4 CASO JEFF BEZOS E O IMPÉRIO AMAZON	56
4.5 CASORICKY CHESTTER, A VITÓRIA DA SIMPLICIDADE DO EX AMBULANTE.....	57
CAP V - ANÁLISE DE RESULTADOS	58
5.1 O PIB E A RECESSÃO DE 2015 E 2016.....	58
5.2 PANORAMA DE DESEMPREGOS NO BRASIL	59
5.3 A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS	61
CAP VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DISTRIBUIÇÃO DAS CAMADAS SOCIAIS EM RELAÇÃO AO PODER DE COMPRA.....	23
TABELA 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CARREIRA EXECUTIVA	25
TABELA 3: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CARREIRA EMPREENDEDORA	26
TABELA 4: NÍVEIS ESTRATÉGICOS DE ATUAÇÃO	28
TABELA 5: ANÁLISE SWOT E SUAS DERIVAÇÕES	39
TABELA 6: ANÁLISE SWOT – AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	40
TABELA 7: INVESTIDOR ANJO X <i>VENTURE CAPITAL</i>	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MATRIZ BCG	38
FIGURA 2: AS 5 FORÇAS DE PORTER.....	41
FIGURA 3: CASO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM BANDA LARGA NO BRASIL	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: TAXA DE CRESCIMENTO DO PIB - 2003 A 2017	58
GRÁFICO 2: TAXA DE DESOCUPAÇÃO – 2015 A 2018.....	59
GRÁFICO 3: TAXA DE DESEMPREGO – 2016 A 2018.....	60
GRÁFICO 4: TAXA DE DESEMPREGADOS QUE OBTIVERAM OCUPAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO – 2016 A 2018.....	61
GRÁFICO 5: CRESCIMENTO ANUAL DO CRÉDITO (%) - 2012 A 2015.....	62

CAP I - INTRODUÇÃO

Empreender não é uma tarefa fácil. Sair da inércia e da zona de conforto que uma empresa-padrão oferece é algo arriscado e uma escolha que deve estar muito fundamentada em um possível empreendedor. Mas antes de adentrar-se mais a fundo na ideia de empreendedorismo, não há como não contextualizar algo que serviu de base para toda e qualquer iniciativa comercial: os negócios.

Segundo Atkinson (2014), desde que as primeiras civilizações surgiram a ideia de negócios existe. Egípcios, maias, gregos e romanos, povos até então dominantes em suas regiões, fomentavam cada vez mais a prática do comércio e, sendo assim, quanto maior a sua prosperidade, maior a sensação de poder um povo vinha a possuir, o que era determinante na época.

Com o surgimento da monetização foi possível também consolidar o conceito de valor agregado e da economia em escala de um produto, pois imagine: seria possível parametrizar que, quanto menor for o custo de produção mais itens seriam possíveis produzir. E isso sim, revolucionou a época. A perspectiva de redução de custos além da contrição de desperdícios no processo produtivo, viria a uma maior lucratividade ao comerciante.

Outro ponto importante se deu no final do século XIX, segundo Chandler (1977), houve um marco de duas eras: pré-1850 e pós-1850. Na era pré-1850 o cenário dos negócios era dominado pelas empresas locais e familiares, sem muito detalhamento das modalidades de negócios e com a produtividade em escalas relativamente pequenas. Já no período pós-1850 houve um grande marco histórico e que vinha a mudar completamente a estrutura empresarial: a Revolução Industrial. Esta revolução teve sua primeira fase na Inglaterra e depois se postergou a países do eixo europeu como: Alemanha, França e Itália, além da Rússia. Com isso, tornou-se imprescindível uma reformulação empresarial, principalmente no que tange os processos e estruturas, exigindo assim, novos níveis de coordenação e comunicação ao período anterior a 1850, ou seja, fazia-se necessária a criação de um sistema de gerenciamento. Já não era mais cabível que uma empresa se restringisse somente a expertise familiar que muitas das vezes era deficitário.

Uma célebre frase de Henry Ford, idealizador do modelo T e da Ford Motor Company, também caracterizou o período pós-revolução e o conceito de redução de custos, citado anteriormente, que seria: "O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto". Além da veia cômica, Ford com esta narrativa indicava um forte conceito empregado à época: a produtividade. Explica-se: a tinta preta possuía secagem rápida, o seu custo era

menos oneroso em relação às tintas com coloração e conseqüentemente, a fabricação ganharia maior velocidade perante os concorrentes. Em termos práticos, fazia-se alusão a chamada vantagem competitiva, estratégia bastante adotada nos dias atuais.

Assim como Ford, Adam Smith, economista e filósofo, em seu manuscrito denominado “*A riqueza das nações*” (1779), também evidenciava uma tônica de que cada indivíduo age por interesse próprio, sendo autor da seguinte narrativa: "Não é da benevolência do padeiro, do açougueiro ou do cervejeiro que eu espero que saia o meu jantar, mas sim do empenho deles em promover o seu próprio interesse", ou seja, faz-se uma exposição de que, o comércio "só roda" caso tenha um interesse embutido na produção, enfatizando a interrelação cliente-produto e aplicando a tese de "homem econômico racional", onde defende a capacidade do homem em atuar pelo seu interesse próprio.

Para Ries (2011), estamos vivendo a era dos empreendedores e que nunca houve tamanha oportunidade empresarial. O mesmo exemplifica que nas últimas décadas a indústria norte-americana tem lamentado a perda de empregos, mas em contrapartida, a produtividade industrial tem crescido 15% mesmo diante deste cenário. Um paradigma que pode ser explicado como uma oportunidade de inovar. Entretanto o mesmo alerta que ninguém está livre do fracasso: "... produtos são retirados das prateleiras poucas semanas depois do lançamento, *startups* badaladas pela imprensa são esquecidas alguns meses depois, e novos produtos acabam não sendo usados por ninguém." Esta frase remete-se a toda ambigüidade que o empreendedorismo envolve e que será contextualizado de forma exploratória durante este trabalho.

1.1 – JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa fomentar debates sobre seguir a carreira executiva ou empreendedora, e caso o leitor entenda que trilhar a segunda opção seja o seu propósito de vida, será indicada sugestões para esta jornada.

O presente trabalho também é justificado pelo incentivo em fornecer embasamento inicial a um futuro empreendedor. Com foco em sinalizar as vantagens de se ter uma boa estratégia de gestão e que o risco é inevitável, porém, na medida do possível, controlável, explorou-se conteúdos acadêmicos e atuais para sinalizar vertentes sobre o produto e/ou serviço em ambientes agressivos de mercado e como o gestor deve ser capaz de aprender com os *feedbacks* recebidos.

Como forma de motivar o leitor e contextualizar o tema, foram identificados no capítulo IV casos de sucesso no empreendedorismo. Repara-se que todos têm algo em comum e não diz respeito a grande capacidade intelectual, pois isso acredita-se que pode ser conquistado, mas sim o esforço.

1.2 – OBJETIVOS

O objetivo fundamental deste trabalho é demonstrar de uma perspectiva resumida e clara, fatos e acontecimentos históricos relevantes, analisar a competitividade e os seus principais desafios, mecanismos e dados estatísticos sobre o contexto atual econômico-social no Brasil, além de motivar futuros empreendedores com casos de sucesso.

Apesar das dificuldades, a possibilidade de se empreender com qualidade é real e este conteúdo, mesmo que apenas introdutório, pode servir de pontapé para a realização de aspirações profissionais. Pretende-se ainda com este estudo, expressar os seguintes pontos:

- Introduzir a conceitos econômicos e do mercado financeiro;
- Indicar vantagens e desvantagens da carreira empreendedora ou executiva;
- Motivar aspirantes empreendedores às oportunidades de mercado;
- Fornecer dados estatísticos sobre empreendedorismo;
- Buscar o entendimento sobre o surgimento das *startups*.
- Desmistificar e esmiuçar casos de empreendedores de sucesso;
- Diferenciar startups de instituições tradicionais;
- Alertar para riscos internos e externos, caso decida-se pela carreira empreendedora.

1.3 – METODOLOGIA

O método utilizado para enquadramento do estudo foi pautado como pesquisa exploratória, uma vez que se realizam investigações acerca do Empreendedorismo com base em dados primários e de abordagem qualitativa. Além disso, este trabalho se enquadra como pesquisa bibliográfica, uma vez que busca-se compreender, por obras acadêmicas, as perspectivas dos autores e fundamentá-las de forma objetiva. Foram analisadas também, em caráter experimental algumas hipóteses com embasamento em literaturas específicas sobre o

tema, além de dados estatísticos, representando o panorama do empreendedorismo no Brasil e como o desemprego tem aumentado o número de empreendedores no país.

CAP II - VISÃO GERAL DA ECONOMIA NA ATUALIDADE E O SURGIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

2.1 – A ECONOMIA

Na visão de Silva e Martinelli (2012), o estudo da economia está pautado em três fatores: produção, distribuição e consumo. Estes três fatores podem ser caracterizados como bens ou serviços. Além disso, a Economia também aborda fundamentos como os processos de acumulação de bens materiais o que torna possível entender a geração de riqueza pelas sociedades.

Segundo Atkinson (2014), a Economia enquanto palavra surge do grego *oikonomia* que significa "administração da casa". Entre outros conceitos, o autor faz uma referência importante à economia enquanto ciência e em comparação com as demais ciências existentes, relacionando a sua instabilidade e defendendo categoricamente que a melhor definição, mesmo com o passar dos anos, ainda foi a formulada por Lionel Robbins, em 1932, em que o mesmo diz ser "a ciência que estuda o comportamento humano como interrelação entre fins e meios escassos que tem usos alternativos"

Outro ponto importante que Silva e Martinelli (2012) abordam em seu objeto de estudo é sobre a preocupação da Economia em analisar, entender e estudar casos como a escassez e seus excessos na prestação de serviços e nos processos produtivos, não se limitando somente a estudar o comportamento humano.

2.2 – BENS E SERVIÇOS - UMA ABORDAGEM DIRETA E A POLÍTICA DO ESCAMBO

Os bens e os serviços possuem alguns aspectos em comum, como: ambos possuem processos produtivos e o resultado final fornecido ao cliente. De acordo com registros de Silva e Martinelli (2012), a grande diferença se dá na tangibilidade, ou seja, os bens - propriamente ditos - são palpáveis, tangíveis, capazes de tocar, sentir o odor, vestir, enquanto os serviços são prestados, fornecidos, passíveis de contratação, casos do corpo de bombeiros, serviço médico, etc.

Já o escambo - entenda-se trocas -, para John (2012) surge da "coincidência de desejos" e enfatiza que não se resume a "ele tem o que eu quero", mas sim "em ter também o que ele quer". Essa atividade de trocas com o passar dos tempos foi perdendo valor. John

(2012) levanta também a hipótese de que, em escalas maiores, não seriam possível uma negociação justa, questionando-se: "o que aconteceria se você quisesse um pão e só tivesse o seu carro novo para trocar?". Esta hipótese é salientada também por Silva e Martinelli (2012), que reitera que o escambo é a forma mais primitiva de mercado e que a mensuração de valor já era possível desde as civilizações passadas. Surgia-se assim a necessidade de monetizar os interesses.

2.3 – A IDEIA DEMONETIZAÇÃO NOS NEGÓCIOS E SUAS VANTAGENS

Visando atender as demandas comerciais, houve-se a necessidade de criar uma política de dimensionamento dos bens ofertados. A monetização passava a ser imprescindível para a equidade dos produtos ofertados. De acordo com Silva e Martinelli (2012), as sociedades já possuíam certas habilidades para o manuseio dos metais. Os espartanos iniciavam com a manipulação do ferro, enquanto outros povos como os egípcios, romanos, chineses e europeus possuíam maior habilidade com o bronze. O ouro e a prata, pela raridade, já assumiam em sua forma bruta a função da moeda, reafirmada por John (2012) que divide a moeda em dois tipos: a mercadoria e a fiduciária. A moeda-mercadoria possuía relevância e valor já intrínseco - caso do próprio ouro - enquanto as fiduciárias - usadas pela primeira vez na China no século X - assumiam a permuta como simbologia. Elas serviam como uma espécie de "promessa de pagamento" por meio de reservas de ouro. Trazendo para atualidade, seria como os Estados Unidos emitir papéis-moeda, o dólar, e em contrapartida trocá-los por ouro.

Silva e Martinelli (2012) elencam os principais benefícios da monetização, como sendo a: intermediação absoluta da troca; a remuneração de um trabalho; a mensuração de valor de um determinado bem ou serviço; a criação de reservas de valor, pois flexibilizaria assim o pagamento de algo que seja necessitado por um comprador e que possua liquidez; além da ideia de difusão do pagamento, o que proporcionava que sejam realizados com periodicidades distintas, podendo ser a longo prazo.

2.4 – INTRODUÇÃO A PRECIFICAÇÃO - COMO A OFERTA E A DEMANDA INFLUENCIAM NO CICLO ECONÔMICO E A IDEIA DE PREÇO JUSTO

A precificação varia e isto é de conhecimento de todos. E um dos maiores agentes desta volatilidade na precificação é o estudo entre a oferta e a demanda. Em outras palavras, a oferta é limitada, seja pela escassez da mão-de-obra, recursos ou tecnologia, no entanto,

alheio a isso, existe a demanda e ela é sazonal, ou seja, ela varia de acordo com as necessidades e anseios sociais de determinada região, por isso o equilíbrio entre estes dois fatores - oferta e demanda - torna-se algo complexo.

Silva e Martinelli (2012) contextualizam um exemplo simples e didático que remete a precificação de um produto alimentício - como tomate ou cebola - quando estes possuem redução em suas produções por fatores climáticos, os seus respectivos preços nas feiras e supermercados aumentam, ou seja, a quantidade produzida diminui enquanto a necessidade se mantém. Este exemplo fundamenta a importância da relação oferta-demanda.

No entanto, de acordo com John (2012) há ainda uma vertente que defende a associação do preço justo, independente da ideia de oferta x demanda de um determinado produto. Capitaneada por Tomás de Aquino, monge erudito que futuramente se tornaria um santo da Igreja Católica, devia-se de haver uma moralidade na obtenção deste lucro, não renegando-o, mas partindo de uma ideia de lucratividade justa. Aquino entendia que o comerciante tinha a liberdade de obter um lucro decente, mas não um lucro excessivo, o que segundo ele era de cunho pecaminoso.

Ainda segundo John (2012), embates sobre preço e moralidade continuam vivos até os dias atuais e a ideia central destas discussões é a interferência estatal no mercado e a imposição nas restrições de preços, o que poder servir de ponto de partida para futuros debates.

2.5 – MACROECONOMIA E MICROECONOMIA

De acordo com Silva e Martinelli (2012), mais importante do que se definir o conceito de macroeconomia - que se dá pelo somatório de hábitos de produção, consumo e acúmulo de bens de cidades, estados ou países - é entender o que de fato possui representatividade nestas transações econômicas, o que os autores conceituam como agregados econômicos. Estes agregados econômicos podem ser explicados como: produto, renda e despesa. O produto se trata do somatório de todos os bens produzidos por uma cidade, país ou estado em um determinado período de tempo. Já a renda é caracterizada pelo somatório de remunerações, ou seja, salários pagos, aluguéis recebidos por alocações, lucros de instituições, juros e rendimentos relacionados a atividades de poupadores, entre outros. Enquanto que as despesas é o somatório dos gastos oriundos de pessoas e instituições para a execução das atividades produtivas, entendidos como matérias-primas, combustíveis, alimentação, serviços médicos.

Ainda segundo Silva e Martinelli (2012), a microeconomia possui uma segmentação menos ampla, pois ela analisa de modo comportamental o consumo de um determinado indivíduo. Sintetizando, a microeconomia possui abrangência nas pequenas unidades da sociedade, ou seja, trata isoladamente o consumo enquanto a macroeconomia trata de modo amplo, envolvendo a atividade econômica de uma sociedade como um todo.

2.6 – OS AGENTES ECONÔMICOS E AS NECESSIDADES

Antes de ser sinalizada a importância dos agentes econômicos dentro de uma sociedade é necessário entender o que de fato move o progresso de uma sociedade: as necessidades. Estas necessidades podem ser caracterizadas para Silva e Martinelli (2012), como primárias, secundárias e coletivas. As primárias têm relação com as necessidades de sobrevivência como: alimentação, habitação, higiene, etc. As secundárias estão diretamente ligadas aos desejos e impulsos, sendo assim algo supérfluo as necessidades primárias. Já as coletivas possuem relação, principalmente, com os serviços públicos oferecidos, um exemplo é a Previdência Social.

Embora não menos importante, os agentes econômicos são responsáveis pelo ciclo de transações comerciais, ou seja, são capazes de modificar políticas, cenários e estratégias globais visando atender seu interesse e necessidades, conforme abordado anteriormente. Os principais agentes econômicos no cenário global são todo e qualquer indivíduo, instituições e órgãos públicos.

2.7 – O BANCO MÉDICI (1397-1494) E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O SISTEMA BANCÁRIO ATUAL

Com base em John (2012), existem provas cabais de que a rotatividade de empréstimos exista há aproximadamente 5 mil anos, desde a Mesopotâmia (atual Iraque). No entanto, os primeiros sistemas estruturados de bancos surgiram somente no século XIV, no norte da Itália, sobretudo em Florença e Veneza. Florença por ser um grande centro comercial, onde havia o foco em atividades fabris e comerciais. E Veneza, pela grande relevância no poderio marítimo.

Com grande destaque para o Banco Médici que financiava atividades comerciais como a exportação de artigos fabricados em Florença como a lã para o restante do mundo, ele diferenciava-se em alguns aspectos aos bancos existentes:

- Rápido crescimento: após a morte do fundador, seu filho Cosme, estabeleceu filiais em outras onze cidades, tais como: Londres, Brugge e Genebra.
- Descentralização da rede: as filiais eram geridas por sócios minoritários e os lucros divididos, conseqüentemente haveria também, em caso de fracassos, a divisão dos prejuízos. A família Médici, em Florença, supervisionava todas as redes, estruturando assim a marca da família.
- Grande credibilidade: eram recebidos numerosos depósitos de poupadores ricos, maximizando assim os lucros e a rotatividade dos empréstimos.

Além disso, ainda segundo John (2012), o banco Medici, disseminou grandes ensinamentos para os bancos atuais, como a "economia em escala", uma vez que era dispendioso elaborar somente um contrato de empréstimo jurídico, mas sim ampliar mil contratos embutindo neles uma fração de custo por contrato, uma espécie de taxaço. Outros pontos relevantes e elaborados pelo Banco Medici foram a "diversificação dos riscos" e a "transformação de ativos". Este primeiro no sentido de espalhar os seus empréstimos ruins geograficamente e flexibilizar aos filiados a concessão, de forma sensata, as solicitações de empréstimos, considerando assim, não haver somente a divisão dos lucros, como também das perdas e riscos. A transformação de ativos teve grande relevância em fornecer aos poupadores um local seguro para guardar seus principais bens, no caso o ouro, além de servir de balcão de negócios para os comerciantes locais, o que atendia a todos: o depositante, o devedor e principalmente os bancos maximizavam seus lucros intermediando os interesses.

2.8 – CRISE BANCÁRIA NO SÉCULO XXI

Segundo John (2012), a crise que se instaurou mundialmente em 2007, provocou uma reestruturação de atividades da natureza bancária. O que chamamos de alavancagem - ou dinheiro emprestado - que bombeava o coração - os bancos - corriam gravíssimos riscos, isto porque, neste mesmo ano, as proporções de empréstimos nos Estados Unidos variavam de 95 a 99%. Tamanho entusiasmo refletiu na economia mundial, uma vez que os derivativos - transações financeiras em movimentos futuros de mercado - corriam sérios riscos de não serem honrados pelos seus devedores. Resultado: A crise veio após um período de desregulamentação bancária, a classe média-baixa perdeu bens hipotecados por conta destas

dívidas, investidores confiantes em dados históricos e garantias de agências bancárias tiveram grandes prejuízos. Foi possível entender assim, que informações ruins, aliados a incentivos financeiros e altos riscos devem ser melhor trabalhados pela sociedade.

Outra frase de certa forma interessante foi afirmada por Mark Twain, escritor americano (1835-1910), em que ele diz: "O banqueiro é o sujeito que lhe empresta o guarda-chuva quando faz sol, mas o pede de volta quando começa a chover" esta afirmativa fica bem consolidada nos empréstimos bancários e transações de riscos.

2.9 – NOVAS TENDÊNCIAS ECONÔMICAS

As novas tendências econômicas atualmente visam sair dos eixos dos países desenvolvidos e se expandir para as regiões periféricas, atendendo as necessidades específicas e difundindo-as para os grandes centros. Algumas das novas tendências econômicas foram evidenciadas por Franco Jr (2018) em sua obra como: empreendedorismo social; inovação reversa; a riqueza da base da pirâmide.

2.9.1 – *EMPREENDEDORISMO SOCIAL*

Segundo Franco Jr (2018), um novo modelo econômico vem se desenhando com o passar do tempo. Com conceito sustentável e visando erradicar a pobreza, na medida do possível, Muhammad Yunus, banqueiro que difundiu a ideia de empreendedorismo social em seu país de origem - Bangladesh e possuía como principal finalidade ampliação dos resultados e a disseminação do pensamento empreendedor por todo país e não a maximização dos lucros em si. Yunus tratava o seu aporte financeiro inicial como uma "semente" que poderia prosperar e gerar árvores frutuosas.

Em uma de suas ações, Yunus - por meio do seu Banco Grameen - participou em conjunto com a Danone da criação da primeira empresa social de Bangladesh. A instituição, denominada de Grameen Danone Foods Ltda. (GDFL), visava atender as crianças locais pela área de laticínios. Em pouco tempo, a GDFL, com o seu principal produto Shokti+, já estava no gosto popular, sendo consumido por cerca de 25% dos jovens da região. O Shokti+, no entanto, não beneficiava somente as crianças da região como também permitia o desenvolvimento econômico local, como cerca de 370 fazendeiros e mil mulheres empreendedoras que serviam de representantes comerciais do produto.

De acordo com Franco Jr (2018), além de toda essência corporativa o ponto focal da GDFL se dava na prevenção da mortalidade infantil; em gerar um ciclo virtuoso de fornecimento de leite com um mercado justo; a criação de uma estrutura de revenda e distribuição no varejo visando a criação de uma modalidade em que privilegiaria as famílias pobres.

2.9.2 – INOVAÇÃO REVERSA

Franco Jr (2018) aborda que o princípio da inovação reversa se dá na quebra do paradigma de que os produtos dos países ricos devem atender mundialmente, quando na verdade, cada sociedade possui suas especificidades. E ainda complementa, que os produtos dos países mais pobres - a base da pirâmide - não deve ser o produto antigo ou depreciado do país rico.

O autor aborda um caso de enorme serventia para o entendimento da inovação reversa. A *General Eletric*, empresa do ramo de inovações, em 2002, possuía uma base na China. Criadora do Vscan, um equipamento robusto que surgiu como um avanço ao estetoscópio apresentava a finalidade examinar por ultrassom os enfermos chineses. Mas, o que parecia ser um grande salto de qualidade para os diagnósticos médicos não "vingou". Após análises a General Eletric concluiu que havia um grande problema: a disparidade dos sistemas de saúde nas China era significativa. Alguns pontos relevantes foram: mais de 90% da China é atendida em redes de saúde pública, com poucos investimentos de infraestruturas e financeiros; os hospitais eram muito dispersos - em vilarejos rurais; grande parte destes vilarejos não possuía rede elétrica; técnicos e médicos generalistas; além da grande distância, entre a área rural e centros urbanos com a locomoção do equipamento.

A solução foi o entendimento da necessidade do mercado. A China precisava de praticidade. O Vscan foi adaptado e passou a ser portátil, à pilha e/ou bateria, e de resolução inferior para baratear o preço final, mas de fato, tornou-se mais viável. Esta mesma versão foi comercializada desta mesma forma nos países desenvolvidos, reafirmando assim o sucesso da inovação reversa.

2.9.3 – A RIQUEZA DA BASE DA PIRÂMIDE

Para Franco Jr (2018, p.11, apud Prahalad 2005, p.391), deve-se reconhecer os pobres não como vítimas e sim visualizá-los como empreendedores resilientes e criativos, e

principalmente como uma oportunidade de mercado e entende que China, Índia e Brasil, países emergentes e aquecidos, tem muito a usufruir deste mercado pelo fato desta classe ter grandes anseios de consumo. Na tabela 1, uma disposição do que Pralahad caracteriza como uma oportunidade irrevogável de mercado, o que ele chama de "riqueza da base da pirâmide".

TABELA 1: Distribuição das camadas sociais em relação ao poder de compra

CAMADA	PODER DE COMPRA (USD\$)	NÚMERO DE PESSOAS POR CAMADA
CAMADA 1	< USD\$ 20.000/ano	Entre 75 e 100 milhões de pessoas
CAMADA 2 -3	Entre USD\$20.000 e 1.500/ano	Entre 1,5 e 1,75 bilhões de pessoas.
CAMADA 4	USD\$1.500	4 bilhões de pessoas
CAMADA 5	> USD\$1500/ano	

Fonte: Adaptado de Franco Jr (2018, p.11, apud Pralahad, 2005, p.18)

Na Índia, visando atender estas necessidades da base da pirâmide, Franco Jr (2018) ilustra que houve a estratégia do consumo descartável no mercado de higiene pessoal, mais precisamente de *shampoos*, onde foram criadas embalagens individuais, para ser aplicados em um único banho, comercializados a preços unitários e ao alcance dos clientes da base da pirâmide. O autor caracteriza este tipo de consumidor como imediatista, pois gera a maior parte da renda em produtos de consumos rápidos, privilegiando as indústrias de economia em escala. Sendo assim, Franco Jr (2018) entende que é necessário olhar os clientes estrategicamente e criar um portfólio de produtos baseados em seus poder aquisitivo e capacidade de compra.

CAP III - O UNIVERSO DO EMPREENDEDORISMO E DAS *STARTUPs*

3.1 – A IDEIA DE WALT DISNEY

"Se puder sonhar, poderá fazer", de acordo com John (2012), um dos maiores nomes de todos os tempos chama-se Walt Disney e o mesmo serve de inspiração para futuros empreendedores que anseiam em ser seus próprios patrões, outros em transformar um *hobbie* em uma atividade que gere lucros, usando da principalmente da criatividade e trabalhando duro para chegar ao seu objetivo. O fato é que, para pessoas que já possuem como motivação largar um emprego sólido para se engajar em um mundo completamente novo cercado de desafios e incertezas - palavra esta que veremos muito por aqui - chamamos de espírito empreendedor (ou por que não perfil empreendedor). No entanto, demissões, falta de oportunidades - principalmente os mais jovens - ou a própria necessidade servem de encorajamento para entrada neste cenário, mas ainda, segundo John (2012), todos têm algo em comum: a disposição em assumir riscos.

3.2 – A DECISÃO: CARREIRA EMPREENDEDORA X CARREIRA EXECUTIVA

Segundo Hashimoto e Borges (2014), antes de decidir qual carreira seguir, devem fazer um balanço de suas motivações, estímulos e/ou algo maior que impulse suas decisões. Para isso, não existe uma resposta certa ou errada, mesmo que ela seja simplesmente: "não ter um chefe" ou "ficar rico".

De fato, a carreira executiva é mais estável, envolve menos riscos, logo é a decisão tomada pela grande maioria dos trabalhadores, mas, no entanto, existe uma gama de idealizadores que se arriscam na vida empreendedora, aceitando os riscos que os cercam e os ambientes agressivos de competitividade - na maioria dos casos. A carreira executiva, para Hashimoto e Borges (2014) apresentam o seguinte panorama, conforme tabela 2:

TABELA 2: Vantagens e desvantagens da carreira executiva

Carreira Executiva	
Vantagens	Desvantagens
Salário fixo, garantia de remuneração frequente e ininterrupta.	Salário achatado, pode crescer, mas sempre tem um limite; até o presidente tem um teto de vencimentos.
Segurança propiciada pelas leis trabalhistas que favorecem o empregado em caso de demissão.	Desemprego. O empregado pode ser demitido por critérios injustos e, em dadas circunstâncias, pode ser mais difícil recolocar-se no mercado.
O empregado assume compromissos relacionados apenas a sua atividade em seu departamento.	As pessoas não trabalham de forma cooperativa, há falta de compromisso com o negócio e cada um só pensa em cumprir o mínimo exigido em sua função.
Ambiente estável, pois é primordialmente interno e controlado. Apenas algumas áreas estão sujeitas às instabilidades externas à empresa.	Trabalho monótono, sem atrativos, sem dinamismo, repetitivo, rotineiro e que desperta pouco interesse e motivação.
É possível vislumbrar uma carreira a ser seguida na empresa e chegar até presidente da companhia.	A carreira é uma pirâmide, na qual nem todos conseguem atingir o topo. As posições mais altas são para poucos.
As empresas oferecem uma série de benefícios como assistência médica, 13º salário, seguro de vida, plano de previdência, etc.	Chefes intransigentes e autoritários fazem parte do percurso.
Existe toda uma infraestrutura à disposição para realizar o trabalho.	As regras não são claras, as pessoas tomam decisões sob critérios políticos e antiéticos.
Horário fixo que permite que o empregado possa fazer outras coisas de seu interesse fora do horário de trabalho.	Exigências cada vez maiores conforme se sobe na carreira, com metas mais agressivas e responsabilidades maiores.

Fonte: Hashimoto e Borges (2014, p.5)

Em contrapartida, a carreira empreendedora, segundo Hashimoto e Borges (2014) requer uma série de motivações. Motivações essas que pode ser considerado inicialmente como um hobby ou um passatempo; em ser um empreendedor indireto ou involuntário, uma vez que a família já possui um negócio próprio e o profissional assume a administração do negócio; fazer a diferença no mercado; possuir uma grande ideia de negócio; ser uma alternativa viável de investimento; ter autonomia e liberdade nos negócios, o que os autores retratam de forma cômica como "um grito de independência". Na tabela 3, retratam-se as vantagens e desvantagens desta carreira:

TABELA 3: Vantagens e desvantagens da carreira empreendedora

Carreira Empreendedora	
Vantagens	Desvantagens
Não depender de ninguém para tomar decisões.	Tem uma relação de dependência com clientes, fornecedores, funcionários.
Pode escolher um negócio em uma área que goste e pela qual tem paixão.	É obrigado a fazer atividades relacionadas com o negócio que não sabe ou não tem prazer em fazer.
Liberdade para administrar recursos e flexibilidade de horários.	Falta de tempo para se dedicar à vida pessoal e à família, pois tem que ficar constantemente conectado à empresa.
Assumir responsabilidades sobre coisas importantes.	As responsabilidades podem representar um fardo que não pode ser delegado ou ignorado.
São reais as chances de concretizar um grande sonho.	Querer não é poder. Visões muito grandiosas podem esbarrar em falta de competência.
Status de ser empresário (a), de ser visto como um homem/mulher bem-sucedido (a).	Alto capital investido, levando ao comprometimento patrimonial pessoal.
Não há limites para crescer, pois o negócio pode se tornar uma grande multinacional.	Os riscos são muito altos nos momentos iniciais, quando a situação é muito frágil e qualquer coisa errada pode comprometer o negócio.
Ser o patrão ao invés de empregado.	Conflitos com sócios e investidores sobre os caminhos a definir para o negócio.
Ganhar dinheiro, ficar rico, atingir altos padrões sociais e adquirir bens materiais que poucos podem ter.	Sofrer no início do negócio com falta de capital e ficar sujeito a viver sem rendimentos até que o negócio "decole".

Fonte: Hashimoto e Borges (2014, p.6)

3.3 – A XÍCARA VAZIA E AS OPORTUNIDADES

Um termo que chama a atenção do leitor ao folhear a obra de Hashimoto e Borges (2014) é a ideia da xícara vazia. Os autores entendem que muitos futuros empreendedores, com o passar dos anos, adquirem tanto conhecimento - a xícara - que são incapazes de esvaziá-las quando necessário, ou seja, acham que o conhecimento adquirido anos atrás é imutável e não necessitam ser reciclados e quando recebem novos conhecimentos estes transbordam da xícara, isto é, não são assimilados. Um erro gravíssimo. Metaforicamente, os autores interpretam que a capacidade de esvaziar a xícara está justamente na quebra de um paradigma e a abertura ao "novo", o que acaba se tornando uma oportunidade de vislumbrar oportunidades inovadoras. Em síntese, esvaziar a xícara é a capacidade de desaprender.

Para Hashimoto e Borges (2014) a oportunidade é fruto de uma análise e identificação do que existe ao seu redor. Esta análise pode vir de corrigir algo que está errado, pois atrás de um grande problema sempre existe uma boa oportunidade de negócio. É exemplificado que

existem grandes problemas em busca de soluções que sejam viáveis como filas gigantescas, a má conexão de internet em determinados lugares, passagens aéreas onerosas, a própria biblioteca de uma faculdade que não possui livros o suficiente para todos os alunos. Outro bom ponto de vista defendido é construir uma ideia de empreendimento que visa atender alguma necessidade específica como, por exemplo, contar com um serviço de manutenção de carro à domicílio, ter estacionamentos maiores em centros urbanos, digitalizar atendimentos e protocolos que sejam feitos de modos arcaicos.

Ainda em relação a explorar oportunidades, Hashimoto e Borges (2014) sugerem o resgate de coisas boas que deram certo no passado e se perderam com o tempo, eles citam - principalmente para os saudosistas - as lembranças boas que a geração anterior teve com filmes antigos, videogames, gibis, entre outros. Os resgates de experiências vividas na infância também são boas oportunidades de empreendimentos.

3.4 – ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E METAS EMPRESARIAIS

Uma das definições mais simples e acadêmica sobre a estratégia foi evidenciada por Hashimoto e Borges (2014). Em resumo, a estratégia ocorre de modo similar ao trânsito quando as vias estão engarrafadas. O motorista - entenda-se como empreendedor - resolve mudar de faixa e marca arbitrariamente um veículo a frente para visualização se foi uma escolha foi assertiva ou não, em caso de ultrapassagem. Este veículo selecionado a frente deve ser entendido no contexto como seu concorrente, e se, o motorista continuar na mesma faixa que ele, nunca será capaz de ultrapassá-lo. A decisão de mudar de faixas seria metaforicamente as estratégias que podem ser boas ou ruins, levando o veículo a se aproximar ou até, em alguns casos, se distanciar ainda mais dos concorrentes. Mas há ainda um fator: o veículo avistado - seu concorrente - também possui a mesma capacidade de mudar de faixa do que o seu veículo, ou seja, nem sempre se manter em um faixa, investir em segurança é um mal caminho em comparação a motoristas mais agressivos, o que importa para um motorista experiente é a percepção do tráfego.

Já para Franco Jr (2018) analisa que semanticamente a palavra, em sua concepção, significa "comando militar" e era uma ferramenta utilizada para a coordenação e planejamento de operações militares. Adentrando ao ambiente corporativo, a estratégia não deve possuir somente como vertente o diagnóstico do estado atual de uma empresa e sim realizar projeções para o futuro e, além disso, serve de modelo para o engajamento dos

funcionários, o que leva o autor a entender que a estratégia deve servir de orientação para que todos possam "remar para o mesmo lado".

Em Baraldi (2011) é possível entender sobre o alinhamento dos objetivos de uma corporação devem sempre resultar em um fator: a criação de valor. Esta criação de valor não deve ser somente a percepção do cliente e sim a todos os *stakeholders* - partes interessadas - como os acionistas, fornecedores, clientes, bem como em todas as dimensões da empresa como: trabalhadores, processo, fluxo de informação e comunicação. Além disso, os objetivos e as metas devem se flexibilizar em relação a postura do mercado, ou seja, o seu cenário e servem de "norte" a serem seguidos.

Uma das formas mais clássicas de se estruturar os objetivos e as metas dentro de um ambiente interno se dá por níveis e pelo viés característico de cada um deste nível. Os níveis são divididos em: estratégico, tático e operacional.

TABELA 4: Níveis estratégicos de atuação

Característica	Estratégicos	Táticos	Operacionais
Nível hierárquico	Toda a empresa	Departamentos	Equipe
Abrangência da ação	Global	Departamental	Específica
Horizonte de tempo	5 anos	1 ano	3 meses
Foco	Visão do futuro	Atual	Imediato
Dependência	Missão e visão	Objetivos estratégicos	objetivos táticos
Exemplo de plano	Planejamento estratégico	Plano de marketing	Plano de contingência
Exemplo de meta	Crescer 12% ao ano	Lançamento de um novo produto	Rever contrato de suporte

Fonte: Hashimoto e Borges (2014, p.65)

- Nível estratégico: é influenciado pelo passado, mas a ideia deste nível é justamente tratar, por meio de métodos decisórios, sobre o futuro. Futuro este que é cercado de incertezas. Baraldi (2011) cita como exemplo de tomada de decisões neste nível, como: viabilização de investimentos, retração aos investimentos existentes, reestruturação, ampliação e inovação na empresa, entre outros;

- Nível tático: serve de suporte para o estratégico e avalia a capacidade operacional de se atender a estes anseios. Alguns casos comuns seriam: negociações com fornecedores, tomada de decisões operacionais, desenvolvimento de novos modelos estruturais e organizacionais na empresa;
- Nível operacional: é onde estão concentrados os principais componentes para se atingir os objetivos e metas: pessoas, processos, informação, comunicação e até mesmo os sistemas. São responsáveis pela execução e capaz de tornar realidade as expectativas dos níveis acima. Baraldi (2011) ainda indica que este nível traduz "a luta de um empreendimento pela sobrevivência".

Hashimoto e Borges (2014) ainda complementam que as metas devem ser características específicas e mensuráveis para o alcance de um determinado objetivo, além de ser um método quantitativo, avaliando números e resultados. Alguns fatores determinantes citadas pelos autores para a elaboração de boas metas é que, além de serem específicas e mensuráveis, conforme definição, as metas devem ser realistas, pois deve ser factível entre um desafio viável ou não; ser definido um tempo para execução, sendo assim ressaltada a necessidade de se estabelecer prazos e cronogramas para que a finalidade seja cumprida; e quanto a sua relevância, uma vez que o bom desempenho em uma atividade deve refletir em macroresultados, ou seja, de maior amplitude.

3.5 – FATORES DETERMINANTES DE SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Para Hashimoto e Borges (2014) existem elementos dentro de um negócio que devem ser tratados com grande importância, justamente por se tratarem de referenciais estratégicos e que, se bem desempenhados, poderá vir a ser vantagens competitivas. Qualidade, inovação, eficiência, marca, flexibilização, desenho do produto, relações com o consumidor, controle do mercado, confidencialidade e controle de matéria prima-escassa, foram os principais fatores indicados pelos autores.

- Qualidade: somente para tornar-se um player - competidor - dentro do mercado, faz-se necessário que o produto elaborado tenha o mínimo de qualidade;

- Inovação: é um fator primordial na economia atual, consumidores esperam sempre mais de um produto e o mercado, na maioria das vezes, é receptivo a estas novidades;
- Eficiência: se dá pelo fato de conseguir aliar a melhor estratégia de custo-benefício, ou seja, possui bons processos de fornecimento, se equiparando aos concorrentes já existentes;
- Marca: é necessária a consolidação da marca, principalmente em mercados restritos, onde o cliente é sensível a reputação das empresas existentes, não estando disposto a arriscar;
- Flexibilização: está diretamente ligado a adaptabilidade do produto, isto é, a empresa deve estar atenta de tal forma que possa criar mecanismos, com agilidade, que vise atender as necessidades dos clientes;
- Desenho do produto: é uma referência a anatomia do produto, é um fator em que o cliente possui um maior apelo a sua estrutura do que a outras características pontuais, como sua funcionalidade;
- Relações com o consumidor: aspiração de toda empresa é fornecer um produto que seja de tal modo impactante ao cliente que alcance uma fidelidade e em consequência disso credibilidade. A relação com o consumidor se torna forte quando este passa a comprar também com os sentimentos;
- Controle do mercado: se dá a medida que o mercado não possua a capacidade de absorver mais participantes, em outras palavras, já está saturado. Sendo assim, o controle de mercado e da competitividade torna-se um importante aliado a uma empresa;
- Confidencialidade: sigilo é a palavra-chave. Qualquer vazamento de informação interna gera perda de confiança e conseqüentemente, competitividade dentro de mercados agressivos;

- Controle de matéria prima escassa: bom relacionamento com um fornecedor é também uma importante variável para o sucesso de uma empresa. Uma boa estratégia é controlar um fornecedor com contratos de exclusividades.

3.6 – INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS

Em Hashimoto e Borges (2014) é compreendido que uma das principais causas da mortalidade de empresas nascentes é não se dar o devido valor a um plano de negócios, pois o empreendedor não é capaz de vislumbrá-lo como um todo, apenas segmentado, e alertam que um negócio saudável é aquele em que o empreendedor e toda a equipe possui a dimensão com e domínio de todos os aspectos do negócio. O plano de negócio se torna justificável neste quesito, pois obtém de forma integrada todos os aspectos de um negócio, mesmo que embrionário. Outro aspecto importante relacionado ao plano de negócio é o fornecimento de informações contundentes para as melhores tomadas de decisões possíveis, estando elas fundamentais e embasadas.

O plano de negócios também é um instrumento que ajuda o empreendedor a enfrentar obstáculos e mudanças nos rumos da economia ou no próprio negócio. Serve como documento que consolida o modelo de negócios proposto sobre todos os aspectos: financeiros, mercadológicos, operacionais, estratégicos e estruturais, de forma a integrar os diferentes elementos que envolvem a abertura de um negócio sob uma visão abrangente. (Hashimoto e Borges, 2014)

Os autores alertam ainda para pontos de vistas que defendem não ser relevante o plano de negócio dentro de uma empresa e que mesmo assim conseguiram atingir sucesso, porém este tipo de entendimento torna o negócio extremamente vulnerável e centralizado em seu idealizador. Algumas das vantagens de um plano de negócio, uma vez elaborado são: não tornar o sucesso aleatório ou relegado ao acaso; embora exista grande instabilidade no cenário econômico nacional, o planejamento dos negócios evita que a empresa seja pega de surpresa em circunstâncias que já foram mapeadas; a diminuição dos fracassos pela falta do plano, entre outros fatores.

3.6.1 – O ESCOPO

Sob esta ótica de mudanças sazonais, grandes empresas procuram revisar o plano de negócios a cada 12 meses, e focalizam mudanças a cada 5 anos. Desta forma, o escopo de um

plano de negócios possui a seguinte estrutura básica, segundo Hashimoto e Borges (2014): sumário executivo, descrição da empresa, produto ou serviço, marketing, organização, operacional, financeiro, investimento.

- Sumário executivo: visa reforçar o ponto de vista das principais ideias do plano de negócios. Exemplos: estratégia, diferencial da marca, investimentos, tempo de retorno. Geralmente possui de 1 a 2 páginas;
- Descrição da empresa: busca familiarizar a empresa. Exemplos: explicação do negócio, modelo de negócios - se um restaurante será *fastfood* ou *la carte*, estratégia de penetração nos mercados existentes, parcerias, a tríade - missão, visão e valores. Geralmente possui de 2 a 3 páginas;
- Produto ou serviço: ponto principal do plano de negócios. Exemplos: descrição do produto ou serviço, principais características, estágio de evolução, proteções e certificações. Geralmente possui de 3 a 4 páginas;
- *Marketing*: estratégias para se adquirir vantagens competitivas perante os concorrentes. Exemplos: análise do setor e dos concorrentes, potencial de distribuição, posicionamento e o riscos ambientais. Geralmente possui de 4 a 5 páginas;
- Organização: é projetada a estrutura organizacional da empresa. Exemplos: conselho, organograma, política de contratação. Geralmente possui de 2 a 3 páginas;
- Financeiro: representa o modelo de custeio da empresa. Exemplos: fluxo de caixa, resultados, projeções de balanços e indicadores de desempenho. Geralmente possui de 4 a 5 páginas;
- Investimento: capital necessário para atingir as metas. Exemplos: análise de investimentos em geral, estratégia de saída, o tempo de retorno de um investimento - *payback*. Geralmente possui de 1 a 2 páginas.

Alguns itens existentes não necessitam de detalhamento na elaboração dos planos de negócios, como a relação com os funcionários e políticas de incentivos; produtividade de máquinas e roteirização de setups; especificação de contratos com fornecedores, entre outros.

3.6.2 – DIFERENÇA ENTRE PLANO DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As características principais de um plano de negócio é a uniformização de informações referente a um negócio, avaliação de viabilidades e captação de recursos e apoios comerciais. O planejamento estratégico, como o próprio nome influencia, está diretamente ligado a estratégia adotada pela empresa. A estratégia deve envolver toda a empresa e esta mesma empresa pode possuir mais do que um tipo de negócio, ou seja, é a configuração de que um planejamento estratégico é um relatório mais amplo do que um plano de negócios.

Hashimoto e Borges (2014) explicam que a confusão entre os termos se dá fundamentalmente pelo fato de todos os planos de negócios possuírem em sua essência uma especificação da estratégia do negócio, no entanto, é limitada apenas ao negócio, enquanto o planejamento estratégico global deve possuir decisões sobre os negócios vigentes.

3.7 – A ESTRATÉGIA DO PIONEIRISMO

Para Atkinson (2014), ao apropriar-se de um termo usado por David Montgomery (1988), como a "vantagem do pioneiro", ele exemplifica de um modo interessante. A partir do surgimento das lojas online - o e-commerce - a *Amazon*, como sendo pioneira neste novo mercado, obteve benefícios melhores que seus concorrentes pois foi capaz de explorar o erro. O pioneirismo possibilita isso aos primeiros entrantes: a estruturação empresarial. A *Amazon* foi capaz de "fincar sua bandeira" neste tipo de mercado, ou seja, criar identificação com o consumidor e obter grande relevância.

Outro exemplo que se deve entender de forma analítica foi também percebido por Atkinson (2014). Para ele, a Gillete, por ter sido pioneira no mercado de lâminas de barbear, é capaz de propor novas ideias ao seu público-alvo e serem bem aceitas, como o caso de lâminas móveis que, a partir do momento que perde-se a serventia, podem ser substituídas por uma nova lâmina, não sendo necessário trocar todo o equipamento de barbear. Fato este que somente uma marca consolidada no mercado teria maiores chances de êxito.

Mas nem tudo são flores neste âmbito do pioneirismo. Muitas vezes o *timing* do lançamento e/ou a qualidade do produto não se configuram em vantagens competitivas. Atkinson (2014) também aborda sobre os fracassos como o *MySpace*, que apesar de ainda sobreviver, não foi páreo para o *Facebook*, de Zuckerberg e ainda acrescenta que em mercados extremamente dinâmicos a vantagem original conquistada pode ceder-se a obsolescência em curto prazo, muito por conta disso os novos entrantes que buscam oferecer ideias ainda mais inovadoras, segundo o autor, "surfa na crista da onda" enquanto os pioneiros precisam se reinventar.

3.8 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

De forma resumida, Baraldi (2011) define que riscos é tudo aquilo que impede de ganhar e/ou o faz perder. Mais do que isso, os riscos empresariais estão diretamente ligados a eventos e expectativas que agem constantemente sobre os objetivos e as metas e que podem provocar um colapso financeiro nas corporações. Mas ainda, segundo o autor, os riscos também são grandes oportunidades para ser utilizada a criatividade e com isso manter um comportamento diante das percepções do mercado.

Baraldi (2011) é enfático ao definir o gerenciamento de riscos, conceituando-a, como:

O gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos, os processos organizados e as ações práticas e melhoradas continuamente para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos e metas estratégicas.

A qualidade da execução do gerenciamento de riscos está nas mãos dos líderes, mas ainda segundo Baraldi (2011), o grande segredo é também mobilizar os funcionários a ponto de fazê-los serem corresponsáveis pelos sucessos da empresa, o que o autor chama de "dono(a) do negócio", devendo buscar ainda o equilíbrio dinâmico e a manutenção dos objetivos e metas estratégicas.

3.8.1 – FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RISCOS

Para Hashimoto e Borges (2014) existem quatro variáveis capazes de modificar proporcionalmente os riscos e os mesmos se tornarem ameaças empresariais. Estas variáveis são: a probabilidade, o impacto, a incerteza e a complexidade.

- Probabilidade: muito confundido com o conceito de risco, a probabilidade se difere por simbolizar a chance real de uma ameaça acontecer, além de ser um fator determinante para avaliação do grau de risco de uma tomada de decisão. Mas há de se convir que ambas são proporcionais, pois se há uma probabilidade alta de uma ameaça se tornar factível, o risco desta ação também é alto e vice-versa;
- Impacto: de forma simples, os autores sinalizam como tudo aquilo que será perdido caso a ameaça se torne realidade, como exemplos é retratado a perda da reputação, imagem, capital investido e faturamento;
- Incerteza: o seu nível se torna alto à medida que menos informações o empreendedor possua sobre determinado assunto, ou seja, deixa à deriva em relação a situações inesperadas, agindo no impulso ou improviso. Um bom caminho para se reduzir a incerteza se dá pela escolha de um empreendimento dentro de áreas de atuação e competência;
- Complexidade: este fator entende que a gestão de todos os outros fatores deva estar em harmonia pela prosperidade do negócio, a conciliação de todas as variáveis diminui o grau de complexidade do negócio. Hashimoto e Borges (2014) entendem que algumas variáveis que o empreendedor deva estar atento são os números de funcionários, portfólio de produtos, diversificação de consumidores, parcerias, fornecedores estratégicos, entre outros.

3.8.2 – TIPOS DE RISCOS

Ainda de acordo com Baraldi (2011), ele delimita os riscos quanto à sua tipologia e cita que os riscos devem ser avaliados quanto à importância do seu impacto e a probabilidade de ocorrência:

- Riscos de Mercado: em síntese, Baraldi (2011) enumera que são os riscos provenientes das variações nos preços. Preços estes que podem ser de ativos, passivos e demais instrumentos financeiros, como títulos de rendas fixas e de rendas variáveis, commodities, entre outros. Por ser um mercado altamente estratégico e especulativo, torna-se interessante o acompanhamento de históricos e dados estatísticos sobre estes

investimentos. A partir daí é possível realizar comparações e estimativas de variáveis relevantes, como taxa de juros, câmbio, commodities e até mesmo a inflação, para manter ou negociar algum título. Um exemplo citado pelo autor seria um fundo de previdência argentino e por uma série de fatores como corrupção, o governo argentino arbitrariamente decide quebrar o contrato ativo e informa ao mercado internacional que precisa "reestruturar" dívidas públicas e estes títulos, a partir deste instante, passaria a valer 25% do valor, assim sendo, aplicaria o que chamamos de "calote" em 75% ao mercado. Assim, o negociador deve estar atento a sumários riscos;

- **Riscos Operacionais:** ocorre principalmente quando as despesas operacionais superam o *budget* - orçamento -, estando ligadas a este risco a elevação nos gastos com horas extras trabalhadas, causas judiciais, entre outros fatores. Os riscos operacionais para Baraldi (2011) pode estar ligado a erros humanos, voluntários ou não, de processos, de comunicação e até mesmo a sistemas de informação, sendo a forma mais eficaz de controle a aplicação de uma metodologia de gerenciamento, com conceitos bem definidos, princípios e práticas;
- **Riscos de Reputação:** não existe um valor determinado e possui grande complexidade. A reputação da empresa é um patrimônio intangível e que deve ser zelado perante o seu cliente. Beraldi (2011) ilustra este risco exemplificando uma indústria farmacêutica que um de seus medicamentos possui a suspeita de efeito colateral no organismo humano e este problema é veiculado nas mídias, havendo assim uma perda de credibilidade junto aos seus consumidores. Uma estratégia plausível para esta situação seria investir massivamente em marketing e no desenvolvimento de novos produtos com selos de qualificações para a consolidação de sua reputação frente aos obstáculos encontrados;
- **Riscos Legais:** possui relação com o não cumprimento de normas e princípios dos órgãos regulamentadores. Quaisquer desvios podem representar perdas relevantes na empresa, como contratos de empréstimos mal formulados, procedimentos fiscais errôneos, não atendimento das leis trabalhistas aos empregados e até mesmo a sonegação de tributos.

Baraldi (2011) cita que de modo geral os riscos ocorrem agrupadamente, em conjunto, como no caso de uma empresa de laticínios que fraudava uma posição estratégica, seja por má gestão ou não, a existência de ativos relevantes e esta venha a "quebrar". De fato ocorreu um aglomerado de riscos, como: fraude, risco legal e ético, risco de mercado, pela ebulição em suas ações, inevitavelmente haverá rompimentos de contratos, também são riscos legais, prejudicando assim fornecedores, acionistas e clientes de um modo geral. O que de fato importa na gestão de riscos é a coerência e a compreensão destes riscos, sempre os alinhando com os objetivos estratégicos e implementando gerenciamentos integrados para sua minimização.

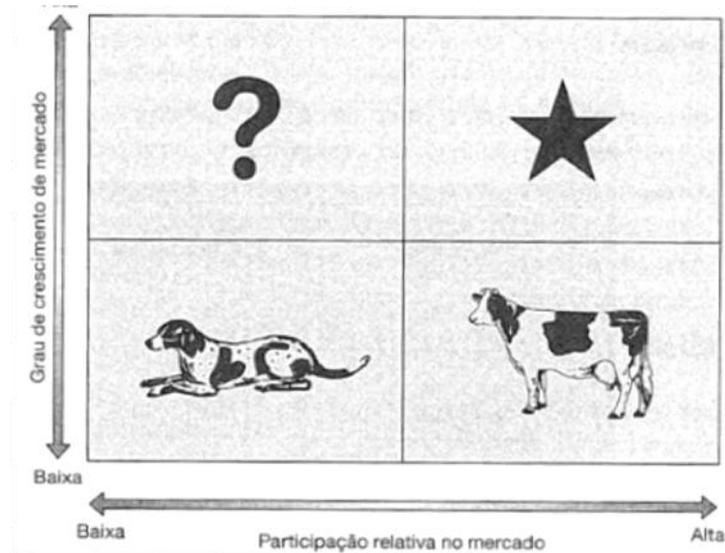
3.9 – A CADEIA DE VALOR: POR QUE O DIAMANTE VALE MAIS QUE A ÁGUA?

Em John (2012, apud. Smith 1776, p.61) foi a primeira vez em que a ideia de cadeia de valor foi levantada, justamente em contraposição a ideia de que um produto de extrema necessidade como a água não possui tamanha valorização quanto os diamantes. O nome dado para este fato é conhecido por utilidade marginal. A utilidade marginal é um paradoxo que foi explicado também por um economista austríaco, Eugen von BohmBawerk que explicou como o caso de um agricultor que cultivava trigo. O uso que o lavrador fazia do trigo era trivial para alimentar os pássaros e mesmo que este agricultor precise do trigo para se alimentar ele irá se dispor a pagar uma quantidade baixa pois o trigo gera pouca satisfação. BohmBawerk então chega ao ponto-chave da questão da valorização do diamante em detrimento a água: o poder de satisfação do consumidor. Ainda assim, pelo fato da água estar -ainda- em abundância no mundo ela possui uma utilidade marginal menor se comparada a satisfação fornecida pelo diamante, ou seja, existe uma contradição entre preço e necessidade.

3.10 – MATRIZ BCG - GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Hashimoto e Borges (2014) defendem que cada produto, ao ser lançado ao mercado, possui um ciclo de vida, ou seja, atingem o ápice de vendas e com o passar dos tempos atingem a saturação, resultando em um declínio nas vendas. A Boston Consulting Group - que originou a Matriz BCG, foi a precursora de um modelo para identificação de qual fase está o produto e se ainda é rentável mantê-lo em uma carteira. Abaixo o modelo estrutural da matriz:

FIGURA 1: Matriz BCG



Fonte: Hashimoto e Borges (2014, p.58)

A análise dos eixos - vertical e horizontal - em combinação com as imagens: ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e vira-lata é possível sinalizar os estágios dos produtos:

- Ponto de interrogação: é uma incógnita, todo produto em seu estágio inicial representa uma baixa participação relativa do mercado, mas com grandes potenciais de crescimento em caso de aceitação dos consumidores. Para Hashimoto e Borges (2014), bons estudos de mercado e produções baseadas na qualidade aumentam a probabilidade de um produto ter um futuro próspero e promissor;
- Estrela: são os produtos consolidados e de grande aceitação do mercado, as potências, naturalmente por ser as grades fontes das companhias, a estrela recebe atenção especial do empreendedor e é onde é alocado o maior esforço financeiro, isto é, são os produtos que estão no auge do ciclo de vida;
- Vaca leiteira: já foram estrelas um dia, mas por já terem atingido a sua plenitude, não justificam altos investimentos para o aprimoramento de seus processos. As vacas leiteiras, vale destacar, ainda são capazes de gerar lucros, pois possuem ainda alta participação no mercado, além de ser um estado em que as empresas tentam o maior prolongamento possível, pois é o de maior rentabilidade, por possuir menores

investimentos que as estrelas e ainda assim ser um negócio lucrativo para a companhia;

- **Vira lata:** é a fase final, são os produtos que, por quaisquer motivos, atingiram a saturação do mercado, seja pela sua concepção errônea ou tardia ou por já terem atingido o mercado esperado. Hashimoto e Borges (2014) avaliam que o vira-lata, em determinados negócios, é uma prática de respeito ao cliente, por possuir ainda consumidores fiéis. Estes produtos aos poucos vão saindo de comercialização por receber poucos investimentos, melhorias, recursos. Outro ponto importante é que o produto vira lata está em declínio, o que não significa que este produto seja nulo ou desconsiderado.

3.11 – ANÁLISE SWOT

De acordo com Franco Jr (2018), a análise SWOT é compreendida como um dos primeiros modelos gerencial-estratégico. Em português, esta mesma análise se tornaria "análise PANO" e em espanhol *análisis DAFO*, conforme tabela abaixo.

TABELA 5: Análise SWOT e suas derivações

SWOT	PANO	DAFO
Strengths	Positividades	Fortalezas
Weaknesses	Negatividades	Debilidades
Oportunities	Oportunidades	Oportunidades
Threats	Ameaças	Amenazas

Fonte: Adaptado Administração Moderna, Franco Jr (2018)

Atualmente a Análise SWOT, tem tido uma abrangência ainda maior, sendo conhecida também como análise 360°. Este sugestivo nome nos remete a não somente a identificação de desvios internos de uma corporação, como também os que rodeiam os agressivos ambientes externos em que deve ser ligado o sinal de alerta, como veremos a seguir.

Franco Jr (2018) explica a metodologia de agrupamento dos ambientes em ambientes internos e externos e insinua ainda a principal diferença entre elas: o controle ou

gerenciamento. Sendo assim, os ambientes internos são passíveis de controle pelo gestor, enquanto os externos estão alheios a uma ferramenta específica de controle.

TABELA 6: Análise SWOT – Ambiente Externo e Interno

AMBIENTE	SWOT	PANO	DAFO
INTERNO	Strengths	Positividades	Fortalezas
	Weaknesses	Negatividades	Debilidades
EXTERNO	Oportunities	Oportunidades	Oportunidades
	Threats	Ameaças	Amenazas

Fonte: Adaptado Franco Jr (2018, p.83)

Durante os estudos, Franco Jr (2018) exemplifica alguns casos para ilustrar a análise SWOT. Digamos que você seja um empreendedor e se dedique a criação de uma empresa de varejo. Esta empresa possui uma localização formidável, trazendo vantagens competitivas. A isto daríamos, conceituaríamos como ponto forte - positividades- ou *strengths*. No entanto, por se tratar de um imóvel alugado, com o decorrer do tempo o proprietário deste imóvel decide solicitar a sua devolução em curto prazo. A este fator se trata de uma ameaça ou *threats*. Após a negativa de seu imóvel, este empreendedor varejista decide voltar a folhear os classificados dos jornais e encontra um novo imóvel, em um lugar tão bom quanto o anterior. A esta nova variável dá-se o nome de oportunidade ou *opportunities*. Todavia, com o passar dos tempos, percebeu-se que a iluminação do ambiente de trabalho estava aquém do desejado, sendo necessário assim, orçar o que de fato deve ser substituído e agendar uma instalação para correção do problema, o que de acordo com Franco Jr (2018), se configura como um ponto fraco - negatividades - ou *weakness*.

De fato, realizar estas análises do processo como um todo, em 360°, verticaliza e proporciona a empresa um entendimento melhor do cenário, além de exaltar aspectos positivos que ela possui. A análise SWOT acaba servindo de lupa para a empresa no mundo corporativo.

3.12 – AS 5 FORÇAS DE PORTER

Segundo Franco Jr (2018), à medida que novas estratégias surgem, pesquisas mais avançadas acontecem e conseqüentemente, nascem novos modelos e ferramentas para seu

gerenciamento. Mas, uma coisa é fato, não se pode desprezar as contribuições do passado. Contribuições estas que permanecem ainda atuais e perfeitamente úteis. Uma boa contribuição e que segue ainda extremamente atual no que tange modelos estratégicos, nasceu em 1980, por Michael Porter, na Escola Concorrencial, uma espécie de 2ª geração dos modelos estratégicos: as 5 forças de Porter.

Diferentemente da análise SWOT, Porter não classificava os ambientes como sendo interno ou externo, mas dinamizava as relações de forças que as empresas possuíam com o mercado, conforme ilustração presente na figura 2.

FIGURA 2: As 5 forças de Porter



Fonte: Franco Jr (2018,p. 131)

3.12.1 – CONCORRÊNCIA

Para Atkinson (2014), a força da concorrência ou, segundo ele, a rivalidade entre os concorrentes é a maior variável de lucratividade dentro de um setor, pois num mercado acirrado, é difícil captar participação de mercado, logo é difícil haver grande variação nos lucros. Atkinson (2014) sugere que em um mercado hoteleiro, localizado em Nova York, de concorrentes com mesmos números de estrelas - mesmo patamar -, onde os números de clientes são basicamente fixos, existe ampla concorrência por este cliente. Uma boa estratégia seria criar mecanismos para a fidelização deste cliente. Há ainda grande debilidade de sair deste tipo de nicho, uma vez que o custo de entrada é absurdamente alto.

Franco Jr (2018) ainda conclui que a forte concorrência, de um modo geral, favorece ao cliente, que possuirá maior poder de barganha e que pode saturar o mercado, comprometendo assim a sustentabilidade econômica e financeira da empresa no mercado.

3.12.2 – *SUBSTITUTOS*

Segundo Franco Jr (2018), uma tendência global é a procura por sucos. O mercado de bebidas não alcoólicas - *soft drinks* - tem sido afetado pela mudança comportamental do consumidor. Por se tratar de um consumidor exigente, onde o mesmo anseia por sucos ainda mais próximos dos naturais, com a diminuição dos conservantes, menor acidez, menos açúcar, tem feito com que as empresas líderes de mercados como a Coca-Cola e a PepsiCo a investir na aquisição de empresas pioneiras deste ramo, como o caso da incorporação da Del Valle ao grupo Coca-Cola.

Franco Jr (2018) ainda aponta um fato interessante. "Nem sempre os produtos substitutos condizem as mesmas classes, disputam somente o mesmo recurso financeiro", como no caso de um jovem adolescente que possui recursos financeiros escassos em optar por ir ao cinema ou lanchar em um *fastfood*, o que torna uma atividade substituta a outra.

3.12.3 – *PODER DE BARGANHA DO CLIENTE*

Atkinson (2014) sintetiza bem o poder de barganha dos clientes quando altos, pois podem exigir baixos preços ou uma qualidade elevada dos produtos. Acaba se tornando um cenário de caos para o empreendedor e principalmente para o fornecedor, uma vez que o lucro se torna menor, porque preços menores significam receitas menores e a exigência pela alta qualidade, requer um maior custo de produção e até mesmo de pesquisas e desenvolvimentos (P&D) de novas tecnologias visando a otimização dos produtos. Este custo reflete também no fornecedor uma vez que precisa também baratear a matéria-prima para se adequar ao mercado, minimizando assim sua margem de lucro em paralelamente ao empreendedor.

Atkinson (2014) também sinaliza que os compradores exercem, mesmo que involuntariamente, ameaças, quando eles próprios são capazes de fazer os produtos, caso da compra de um bolo de chocolate. Geralmente o cliente que possui habilidades gastronômicas possui elevado grau de exigência deste tipo de produto.

3.12.4 – *PODER DE BARGANHA DO FORNECEDOR*

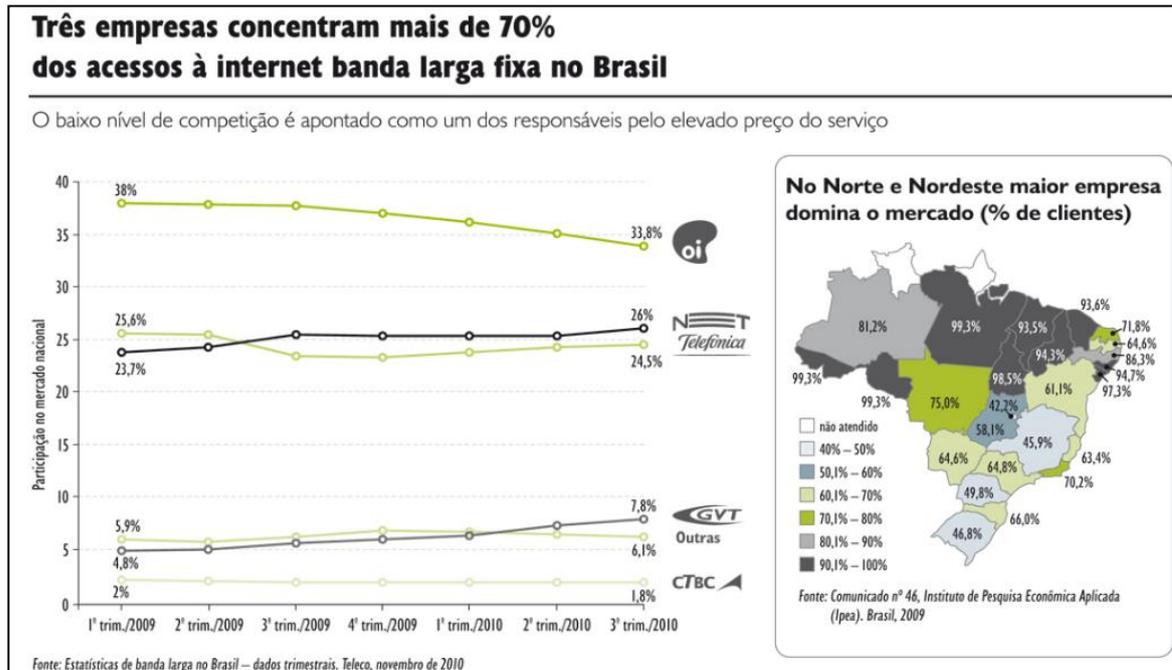
Segundo Franco Jr (2018) o poder de barganha dos fornecedores é um fator de grande influência na competitividade do mercado. Ele explica que quando existe grande destoamento

desta força, ou seja, o fornecedor possui maior poder de barganha junto a empresa gera-se uma competitividade negativa.

TIPOS DE FORNECEDORES:

Franco Jr (2018) elenca em dois os tipos de fornecedores: os oligopolistas e os monopolistas. Os primeiros acontecem quando um baixo número de empresas possui representatividade nos fornecimentos. Quando estas empresas criam acordos entre si e manipulam os preços e quantidades a serem disponibilizadas ao mercado é considerado um cartel. O autor ainda exemplifica que um ramo que possui grandes oligopólios é o de fornecimento de sementes em agronegócios. Pioneer, Syngenta, Monsanto, entre outras, sistematicamente trabalham na criação de sementes mais resistentes a pragas e doenças daninhas, o que de certo modo gera uma dependência do agricultor aos seus produtos. Outro exemplo visualizado na perspectiva de 2009, foi observado pelo site do Senado, em relação a dinastia da Oi, Net, Telefônica e, em ascensão, a GVT, como oligopólio no ramo de acesso a internet, conforme dados da figura 3:

FIGURA 3: Caso de prestação de serviços em banda larga no Brasil



O gráfico anterior simboliza percentualmente a participação de cada uma destas empresas no mercado e traz uma reflexão: considerando a baixa competitividade no setor e diversas reclamações dos usuários, este segmento, de certa forma, pode ser considerado uma espécie de cartel, e se confirmado, crime. Além de crime, a formação de cartéis influencia diretamente na qualidade do produto oferecido, pois não existe ou é nulo comprometimento com o desenvolvimento do mercado, somente com a manipulação dos preços.

Já o monopólio, ocorre quando um fornecedor possui a totalidade do mercado, dominando-o de forma exclusiva. Franco Jr (2018) cita como um monopólio o mercado de resinas odontológicas onde a 3M é a líder do segmento. Portanto, o monopólio não significa a não existência de concorrentes, mas, neste caso, pela 3M favorecer o setor com investimentos em pesquisas e inovação de seus materiais e em concomitância, é uma prática da empresa, o oferecimento de *workshops* aos profissionais da odontologia, gera um desequilíbrio no mercado tornando-a uma monopolista, justamente por possuir uma relação favorável com as instituições parceiras e ser capaz de impor preços ao mercado.

Atkinson (2014) também alerta a situações mais específicas em que um fornecedor pode se tornar um concorrente direto. Explica-se: quando um fornecedor já possui grande expertise do mercado e do seu abastecimento ele pode se sentir seguro a ameaçar uma entrada no processo e produzir, por si só, os mesmos bens. É uma condição que deve estar sempre no "radar" do empresário e sempre buscar alternativas, quando possíveis.

3.12.5 – NOVOS ENTRANTES

Franco Jr (2018) identifica que as barreiras de entradas são mecanismos utilizados pelas instituições que já estão consolidadas no mercado visando coibir os novos entrantes. Estas barreiras podem ser fortes ou fracas e variam de acordo com a potencialidade dos segmentos. Um exemplo de segmento onde se torna extremamente árduo e hostil a um novo entrante é o bancário. Com o controle regulamentar do Bacen - Banco Central do Brasil - já ser uma barreira que inibe a entrada de pequenos bancos estrangeiros e pela própria estrutura de capital dos grandes bancos como Itaú, Santander, Banco do Brasil, Bradesco e a Caixa Econômica Federal, ser um novo entrante neste domínio torna-se uma aventura bastante ingrata para um novo *player* - investidor. Outro exemplo ainda de difícil entrada é o de sistemas operacionais. Para Atkinson (2014) com a consolidação da Microsoft no topo das ações, com programas que foram bem aceitos pelos usuários como o *Excel*, *Power Point* e *Word*, existe uma barreira invisível que inibe a entrada de um aspirante concorrente.

Ainda de acordo com Atkinson (2014), existem outros segmentos de entradas mais oportunos e de fácil acesso. O mesmo justifica que as ameaças de novos entrantes em um determinado setor estão diretamente ligadas ao seu custo de entrada no mercado. Se ele for baixo, existe a possibilidade de novos entrantes, pois os negócios vigentes não teriam forças para retaliar a entrada. Este fato é comum em economias de escala, onde não existe uma gama de diferenciação dos produtos. Uma estratégia inversa, ou seja, dos que já estão no mercado, segundo Atkinson (2014) é trabalhar no fortalecimento da marca e na patente dos produtos. Nesta mesma linha de raciocínio, Franco Jr (2018) entende que um setor onde as barreiras de entradas são fracas é o agronegócio, pelo fato de existir um livre comércio. No entanto, só existe uma restrição: a apropriação de terras brasileiras pelos estrangeiros.

3.13 – BENCHMARKING

Atkinson (2014) defende que, se uma empresa está longe de alcançar suas finalidades ela deve primeiramente identificar, de forma comparativa, pontos passíveis de melhorias e procurar aprender boas práticas para que ela retorne ao caminho de desenvolvimento. Este é o caminho adotado pelo benchmarking. A avaliação dos concorrentes geralmente permite uma reflexão aos empreendedores em prol a eficiência de seus processos. Alguns exemplos sobre benchmarking é a análise de como um rival consegue diminuir os custos unitários dos produtos, mecanismos de abordagens de clientes ou a diminuição de gargalos nos processos produtivos. Um caso de benchmarking no meio esportivo, foram os fantásticos *pit-stops* que a escuderia Ferrari desempenhava, levando em média sete segundos para a troca de pneus e abastecimento, com o passar dos tempos os concorrentes identificaram que o treinamento da equipe de substituição e possuir um membro específico para a coordenação da atividade fazia a diferença e adotaram as mesmas premissas.

3.14 – START UP x INSTITUIÇÃO

Para Ries (2011), existe uma grande diferença entre uma *startup* e uma instituição, principalmente no que tange a estrutura da empresa:

Abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não é uma startup, pois seu sucesso depende

somente da execução – tanto que esse sucesso pode ser modelado com grande exatidão.

Outro ponto que também nos é objeto de estudo é abordado por Ries (2011), é sobre a questão do surgimento de uma startup:

As startups utilizam muitos tipos de inovação: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Em todos esses casos, a inovação é o cerne do sucesso da empresa .

Ries (2011) aborda também que o principal motivo de uma *startup* não atender ao sucesso esperado é de que a fascinação de seu idealizador, aliado a isso um plano de negócio estruturado, uma estratégia sólida e uma pesquisa de mercado completa seriam garantias de sucesso ou que, por outro lado, apenas a frase "*just do it*" (apenas faça), sem um processo gerencial consistente sejam modelos de atingir uma prosperidade. O autor se contrapõe aos dois modelos e justifica:

À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startups não têm nenhum dos dois.

3.15 – COMECE SIMPLES - PRÍNCÍPIOS DE UMA STARTUP ENXUTA

Atkinson (2014) defende que as principais barreiras de uma *startup* atualmente são as de capital e tempo, destes dois o capital é o mais emblemático, pois se um empreendedor não "nasce em um berço de ouro", ele necessita adquirir renda para administrar suas finanças pessoais, poupar seus fundos emergenciais particulares e a partir daí subsidiar o seu sonho, tudo isto trabalhando em tempo integral. O autor cita como um exemplo os primeiros 50 computadores da Apple que foram fabricados no quarto de visitas dos pais de Steve Jobs, em seguida o negócio tomou uma maior proporção que viria a ocupar a garagem dos pais. Enfatizando assim a ideia de que um começo simples aliado a uma fonte inesgotável de energia e comprometimento é uma estratégia eficaz de negócios.

Em Ries (2011) é também possível compreender que o empreendedor de uma *startup* possui grande anseio em ver o seu negócio uma rápido e desordeiro crescimento do que realmente fortalecer sua estratégia de forma gradativa e enraizada, ou seja, os empreendedores

querem construir uma aeronave quando na verdade é preciso se aprender a dirigir um fusca. Tal afirmação é justificada por Ries no sentido de que modelar um plano complexo de negócio não é uma alternativa viável para startups e sim sempre atualizá-los por meio de feedback, o que o mesmo chama de ciclo: "construir-medir-aprender".

Ainda de acordo com Ries (2011) a estratégia enxuta é o modelo ideal a ser seguido pois " aprender a enxergar o desperdício e, depois, eliminá-lo de modo sistemático permitiu que empresas enxutas, como a Toyota, dominassem setores inteiros da economia." Para Ries (2011) o pensamento enxuto é todo aquele capaz de proporcionar valor ao cliente e o que vier além disto é desperdício, pois os clientes não se importam com a forma como algo é confeccionado ou montado e sim com sua operacionalidade, ou seja, se ele funciona da maneira correta.

Ries (2011) ainda cita uma frase pragmática em seus estudos:

A metodologia da startup enxuta reconhece os esforços da startup como experimentos que testam sua estratégia, para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas. O objetivo de todo experimento associado à startup é descobrir como desenvolver um negócio sustentável em torno daquela visão.

De acordo com esta perspectiva, Ries (2011) também contextualiza sua visão com o estudo da *Zappos*, maior loja de sapatos online no mundo, e tudo começou com um experimento. Nick Swinmurn, fundador, visitou lojas de sapatos locais na região em que vivia e solicitava a autorização para fotografar os sapatos do estoque. Caso o aceno fosse positivo do varejista, ele disponibilizava o sapato em sua plataforma online e a medida que surgissem compradores, ele comprava do varejista por um preço abaixo. Um negócio promissor que começou pequeno e que, com o passar do tempo, conseguiu adquirir mais aprendizado do que as lojas de varejo, uma vez que: interagiu mais com os clientes, pois necessitava receber os pagamentos para realizar o despacho dos sapatos, lidava com devoluções e suporte aos clientes; possuía dados mais confiáveis em relação as demandas dos clientes; entendia as necessidades. Esses fatores foram cruciais para o desenvolvimento da *Zappos*, que recentemente foi vendida ao grupo Amazon, por cerca de 1,2 bilhões de dólares.

Em Vieira (2016) há uma lacuna que deve ser preenchida por potenciais empreendedoras: a sabedoria financeira. De acordo com a sua análise, uma prática muito comum e que tem levado milhares de empresas a falência - seja uma *startup* ou uma instituição já consolidada - são as más práticas de seus gestores, que todos os dias "sangram" os seus caixas com a utilização de cartões corporativos para a pagamento de dívidas pessoais,

gastos com lazer, cartões de créditos, entre outros. Esta prática além de comprometer a saúde financeira do caixa da empresa que devem ser destinados a honrar os compromissos com credores, funcionários, fornecedores e o próprio governo, são causas de problemas tributários.

Vieira (2016) ainda reafirma que toda empresa necessita de um alto índice de profissionalismo e que "cortar o mal pela raiz" é necessário visando evitar um caos financeiro. Ele enumera passos como a contratação de uma consultoria organizacional, demissões de funcionários adversos a esta boa gestão e principalmente a mudança de mentalidade, pois só assim seria possível sair da zona de conforto e instaurar um choque de realidade em um ambiente corporativo mal administrado.

3.16 – *GENCHI GEMBUTSU*

Segundo Ries (2011), no Toyota Way - leia-se estilo Toyota - o *Genchi Gembutsu* se tornou quase um mantra. Traduzido para o inglês, idioma do autor, seria uma espécie de "*go and see for yourself*", ou seja, "vá e veja por si mesmo". Contextualizando, Ries (2011) explica que na Toyota o responsável pela projeção e desenvolvimento de um novo modelo automobilístico recebe o nome de engenheiro-chefe, que possui por atribuição inclusive o controle da produção. Certa vez, na produção de uma minivan do grupo, o engenheiro-chefe, Yuji Yokoya, percebeu que, apesar dos pais e avós serem os donos dos veículos, quem era capaz de mandar nas minivans eram as crianças, pois em sua maioria eram elas que ocupavam os dois terços traseiros do veículo. Outro aspecto relevante abordado por Yokoya foi que estas mesmas crianças sempre dispunham de opiniões sinceras e leais, o que servia de aprendizado para a equipe. A partir deste levantamento, em uma segunda versão do modelo de minivans, Yokoya surpreendeu a todos investindo quantias significativas do orçamento da montadora no conforto interno, que eram os prediletos para viagens de longas distâncias. Esta estratégia incomum adotada pelo engenheiro-chefe, com base no *Genchi Gembutsu* e atendendo ao apelo juvenil foi de grande valia para a prosperidade do projeto. O resultado, segundo Ries (2011), foi bastante expressivo. As vendas destes modelos subiram cerca de 60% num comparativo com as vendas do ano anterior.

3.17 – ESTRATÉGIA DE *PITCHING*

Pitching é uma expressão americana usada originalmente no beisebol para designar o lançador da bola - *pitcher* - e foi adaptada para o lançamento do discurso de venda, um discurso pré-preparado e ensaiado para ser usado em qualquer oportunidade na qual o empreendedor precise vender sua ideia a alguém. (Hashimoto e Borges, 2014, p.241).

Em um bom e velho português, a estratégia de *pitching* nada mais é do que as ferramentas necessárias para "vender o seu peixe" e para isso, Hashimoto e Borges (2014) desenvolveram algumas premissas capazes de envolver o receptor, isto é, um potencial investidor, mas para que se alcance êxito é necessário, antes de qualquer fundamento, uma coisa: o maior domínio possível do empreendedor em relação ao seu projeto.

Alguns pontos relevantes apontados por Hashimoto e Borges (2014) são: seja sucinto e objetivo, treine, tenha linguagem simples, transmita emoção, evite surpresas, demonstre confiança e se mostre aberto a sugestões.

A ideia principal de um *pitching* é a apresentação do plano de negócios a pessoas de grande influência e/ou alto volume de capital disponível para investimentos. Geralmente o interlocutor não tem tempo demais para ouvi-lo, em média, os *pitches* tradicionais têm duração de 15 minutos, no entanto, tem ganhado forças atualmente os chamados "*pitches* de elevador" que tem duração de até 5 minutos.

3.18 – O PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL E OS ADOTANTES INICIAIS.

Ries (2011) defende que uma série de análises é uma atitude perigosa, mas que nenhuma análise pode levar o empreendedor ao fracasso. Um dilema que ele explica como "produto mínimo viável". Ele explica que não necessariamente é o menor produto imaginável e sim um produto que te ajude a percorrer todo o ciclo comercial, o mais rápido possível, gerando *feedbacks*, o que acarretaria em uma aprendizagem em torno do produto. Um produto piloto, em termos práticos. Ele alerta também que este mecanismo deve requerer o mínimo esforço possível, o produto não precisaria estar em perfeitas condições e sim averiguar a medição da sua aceitabilidade.

Os primeiros compradores eram conhecidos como "adotantes iniciais" e eles serviam de cobaias para os produtos. De fato, não seria uma estratégia muito eficaz comercializar para o mercado sem os preciosos *feedbacks* dos consumidores originais. Duas características são

bem específicas dos adotantes iniciais e capturada por Ries (2011) em que ele percebeu que este seletor público se sente confortável em ser o primeiro. O primeiro a mostrar um par de tênis novos na rua, usar um novo sistema operacional no computador e o aparelho novo de som que compraram. E em seguida, se sentem desconfortáveis em algo que já está muito refinado, afinal, se o produto está pronto para ser usado qual serventia teria de ser um dos primeiros?

Ao contrário dos produtos tradicionais, que demoram longos tempos até chegarem de certo modo "perfeitos" ao mercado consumidor, a ideia do produto mínimo viável é iniciar e incentivar o processo de aprendizado e não de terminá-lo. Uma grande contribuição que Ries (2011) fornece é de um exemplo de um aplicativo que possua uma versão gratuita com um período de testes de uma versão *premium*, assim o usuário seria capaz de ter acesso a todas as potencialidades do aplicativo e os investidores conseguiram mapear a reação dos seus clientes potenciais.

Ries (2011) ainda conclui que "qualquer trabalho adicional além daquilo que foi exigido é configurado como desperdício, não possui relevância para aquele exato momento", aliado a isso, o autor enfatiza que o atraso dos testes por conta de recursos extras pode se configurar, num futuro próximo, como um custo potencial no que diz respeito a aprendizagem.

3.19 – RELACÃO COM OS INVESTIDORES: INVESTIDOR ANJO, *VENTURE CAPITAL* E *PRIVATE EQUITY*

Segundo Treiger (2009) a relação com investidores se dá pela função executiva de alta administração combinados pela multidisciplinaridade de atividades relacionadas a finanças, comunicação e marketing, tendo como objetivo amplificar a credibilidade da companhia, reduzindo custo de capital e acenando positivamente ao seu valor de mercado. Treiger (2009) ainda cita que até meados da década de 70, as informações sobre os balanços da empresa eram extremamente sigilosas, sem a cultura de transparência, além disso, grandes companhias no Brasil eram estatais ou multinacionais estrangeiras e algumas companhias de médio porte eram ainda familiares, sem muito profissionalismo. Na tabela 7, apresenta-se um quadro com a delimitação de tipos de investidores e sua abrangência.

TABELA 7: Investidor Anjo x Venture Capital

Critérios	Investidor Anjo	Venture Capital
Critérios de investimento	Rápido crescimento	Crescimento extremamente rápido
Fonte de recursos	Recursos pessoais	Fundos de terceiros
Limites de investimento	R\$10 mil a R\$1 milhão	Acima de R\$2 milhões
Retorno esperado	3 a 10 vezes	5 a 10 vezes
Estágio do negócio	Semente, <i>startup</i> , início	Expansão ou <i>startup</i> de alto potencial
O que eles fornecem?	Capital, experiência, suporte e conhecimento	Muito capital, formação da equipe e contatos.
Substitui o empreendedor?	Raramente	Provavelmente
Número de negócios	1 a 3 por ano	15 a 18 por ano

Fonte: Adaptação Hashimoto e Borges (2014 p.193)

De acordo com Hashimoto e Borges (2014) o investidor anjo é uma pessoa ou um grupo de pessoas que se unem em prol de bons negócios, uma espécie de aposta a longo prazo. Importante ressaltar que este tipo de investidor é capaz de ofertar seu interesse em ideias que estejam no papel - mais um motivo para a elaboração de um plano de negócios consistente - e serve como uma forma de diversificação de sua carteira.

Ainda sobre investidor anjo, Kepler (2018) de forma metafórica indica que o investidor anjo diz "amém!" quando vê uma oportunidade extraordinária e com potencial de crescimento em mercados pouco segmentado. O autor ainda evidencia que o investidor-anjo ideal para uma *startup* deve ser um grande mentor, possuir experiência, ter grande rede de contatos - *networking* -, bem como auxiliar em momentos de dificuldades, onde muitos empreendedores desistem.

Sobre as *venture capitals*(VC), de acordo com a obra de Hashimoto e Borges (2014) possuem a função de localização de negócios com grande potencialidade e que possuam rentabilidades acima da média de mercado, atualmente os investimentos neste tipo de empresa varia entre R\$500 mil a R\$5 milhões, sempre condicionados a cumprimentos de metas pré estabelecidas. O número de VCs cresceram de forma exponencial no Brasil, a partir do ano de 2008, onde havia um crise global instaurada e alguns investidores internacionais preferiram

apostar em um país emergente, porém com grande potencial de crescimento até então, do que outras economias que estavam estagnadas.

A grande diferença entre o investidor-anjo dos VCs atende por *due dilligence*, ou seja, uma espécie de averiguação detalhada em torno do panorama geral de um potencial investimento, assim sendo, os representantes das *venture capitals* mapeiam todos os indicadores do negócio, de visitas a instalações a indicadores contábeis, identificando como o investidor pode agregar as expertises e ser produtivo.

Há ainda um tipo de negócio especial, acima das *venture capitals* e que atraem a atenção de investidores de portes ainda maiores: as *private equities*. Para Hashimoto e Borges (2014) a *private equity*(PE) normalmente possui aporte acima de R\$5 milhões e no Brasil, especificamente, são representados por fundos de pensão e grandes bancos, atuantes em mercados promissores e que necessitam iniciar com aportes agressivos para ampliações dos negócios. Em geral, estes investimentos são para aquisição de menores *players*- concorrentes - visando a ampliação do alcance do mercado. As PEs costumeiramente assumem a parte estratégica da organização, gerenciam o negócio e há o deslocamento dos fundadores a membros do conselho, além disso, ainda adquirem o controle majoritário das ações, podendo realizar a venda para outros conglomerados e definir se deve ou não encerrar as operações, ou seja, possui um controle absoluto do negócio.

Atkinson (2014) cita um exemplo de investidor por PE: Alec Gores. Nascido em Israel e com uma fortuna avaliada em R\$1,9 bilhões de dólares, a Gores Group, por meio de seu fundador, se tornou especialista em operar em negócios que estavam momentaneamente em baixa performance, ou seja, desvalorizadas no mercado e as transformava novamente em operações lucrativas. Desde a sua criação, em 1987, o Gores Group adquiriu por meio de *private equities*, oitenta empresas.

3.20 – POR QUE AS *STARTUPs* QUEBRAM?

Kepler (2018) desmistifica que exista um parâmetro usual para a "quebra" de startups. Segundo ele não existe uma receita do insucesso, ou seja, cada empreendimento tem uma maneira de atuação e um fator do fracasso, no entanto, ele compila em vinte razões para que o empreendedor esteja atento e realize um autoavaliação. Em síntese, abordaremos alguns destes fatores.

- Construir uma solução procurando um problema e não atender a necessidade do mercado: encabeçando a lista, é de entendimento que uma empresa muita das vezes

surja pelo sentido errado. Ela se propõe a resolver um propósito no qual muitas das vezes não é interessante se resolver. Um exemplo seria o fornecimento de uma bateria de celular com grande potencial de vida-útil. É um problema que muitas pessoas possuem (bateria de celular), mas ao mesmo tempo a descartabilidade dos celulares na sociedade atual não requer esta demanda. Seria investimento e esforços em vão uma vez que a cada nova tecnologia dos smartphones o anterior torna-se substituível e ultrapassado. Ainda segundo pesquisas, Kepler (2018), aborda que é a causa de fracasso em 42% das *startups*;

- Equipe errada: Para Kepler (2018), um mito que paira sobre este universo é o de que uma equipe amplamente diversificada é sinal de sucesso de uma corporação. No entanto, mais importante do que isso faz-se os investimentos intelectuais em uma equipe - não necessariamente precisaria ser heterogênea ao extremo -, mas a maioria dos empreendedores pensam em investir nos profissionais como medidas corretivas, quando pode ser tarde demais;
- Competitividade (de mais ou de menos): Em 19% dos casos, startups quebram por conta de ampla ou baixa competitividade. Kepler (2018) afirma que quando uma ideia está aquecida deve-se estar atento de modo saudável ao mercado, procurando entender se há concorrência, o que o autor chama de validação do mercado. Assim não deve ser tratado como uma obsessão capaz de cegar o empreendedor nem muito menos como um marasmo que torna a empresa inerte ao mercado, incapacitando a mesma de realizar acompanhamentos ao mercado;
- Produto e/ou marketing pobres: Reformular é a palavra-chave. Produtos não são eternos, é preciso estar atento a necessidade do consumidor final e realizar adequações nos produtos - e por que não serviços - sempre que necessários. E não menos importante deve-se ter o marketing como aliado. A promoção de uma melhoria, o conhecimento do público-alvo e a conversão dos mesmos em *leads* - clientes potenciais - devem estar enraizadas nas estratégias de um empreendedor. Segundo Kepler (2018), 14% dos empreendedores admitiram déficits nestes temas;

- Falta de flexibilidade e ignorar feedbacks dos clientes: O começo do fracasso pode estar diretamente ligado a não atender-se aos feedbacks dados pelos consumidores finais e/ou achar que um cliente isolado não possui importância. A avaliação dos feedbacks são grandes "laboratórios" para otimização de processos e ignorar os clientes não é um caminho longo para a consolidação de uma startup no mercado;
- Falta de paixão e perda de foco: Não importa quão boa seja a ideia, para Kepler (2018) 9% dos empreendedores já afirmaram que a razão para o fracasso foi a perda de interesse em buscar a fundo alternativas para os negócios, não investindo em conhecimentos e atualizações e outros 13% confessam que a distração com projeções e problemas pessoais foram contribuintes significantes para o insucesso, gerando uma espécie de esgotamento emocional;
- Aspectos legais: Muitos empreendedores também citam ainda como desmotivação as complexidades jurídicas, como causadores de fracassos em negócios nascentes, para Kepler (2018) muitas vezes boas ideias esbarram em grandes entraves jurídicos;
- Lançamentos de produtos na hora errada: a primeira impressão é a que fica e uma má primeira impressão é algo de difícil reversão. Kepler (2018) relaciona que ter o timing certo da oportunidade é crucial para o sucesso do negócio, ser pioneiro e lançar cedo demais em uma empresa novata nem sempre é uma boa estratégia, uma vez que os clientes podem duvidar da capacidade do produto, no entanto, liberar o produto demasiadamente tarde é um risco, identificado pelo autor como "perda da janela de oportunidade". Deve-se haver um equilíbrio temporal visando a obtenção do sucesso;
- Falta de giro: De acordo com Kepler (2018), não se pode viver em uma empresa um "casamento infeliz e prejudicial", ou seja, é preciso se desfazer com brevidade de um produto ruim, de uma má contratação de um funcionário ou de uma tomada de decisão equivocada. O mercado pede por postura e eficiência.

CAP IV - EMPREENDEDORES DE SUCESSO NO MUNDO

4.1 – CASO TONY FERNANDES - "AGORA QUALQUER UM PODE VOAR"

Atkinson (2014) conta a história de Tan Sri Anthony Fernandes popularmente conhecido como - "Tony" Fernandes - que não possui nenhuma relação com os países sul-americanos, como o seu sobrenome propõe. De pai indiano e mãe malásia, Tony estudou em Londres, mas precisamente na *London School of Economics* (LSE) e foi bem sucedido profissionalmente chegando a vice-presidência da Warner Music no sudeste asiático.

Em 2001, Fernandes decidiu arriscar. Abandonou a Warner, hipotecou sua casa, e levantou capital suficiente para comprar uma companhia aérea: a *AirAsia*. E como sonho, Fernandes gostaria de proporcionar a pessoas que tinham baixa renda a oportunidade de voar pelas nuvens. Adotava como slogan: "Agora qualquer um pode voar", o que nitidamente o aproximava deste público. Como resultado, um ano após assumir, Anthony já havia pago sua dívida, avaliada em US\$11 milhões e estava prestes a atingir o ponto de equilíbrio. A *AirAsia* é considerada atualmente uma das melhores companhias áreas de baixo custo e Tony, aconselha os mais jovens: "nunca aceite não como resposta, sonhe o impossível".

4.2 – CASO KELVIN DOE E A ELETRICIDADE EM SERRA LEOA

Nascido em Serra Leoa, país de maioria pobre na África, Kelvin Doe revolucionou a aldeia onde morava. Esta aldeia não possuía eletricidade e a luz natural só era presente ao longo de um quarto do dia. Determinado, Kelvin recuperou componentes eletrônicos em latas de lixo e se propôs a realizar experimentos com o pouco que tinha a disposição. Resultado: aos 13 anos, conseguiu fabricar de forma independente um gerador de eletricidade para a sua aldeia. Kelvin Doe acreditava e compartilhava pela cidade um pensamento que "quando você foca em algo, você consegue atingir seu objetivo". Guarde esta frase. Mas não parou por aí, algum tempo depois, Kelvin conseguiu criar um emissor de rádio capaz de emitir em sua aldeia músicas e notícias. A partir deste instante, Kelvin Doe ganhara um novo apelido: *DJ Focus*.

O DJ Focus criou sua própria empresa e rapidamente ganhou divulgação internacional o que o fez chegar até o *MIT - Massachusetts Institute of Technology - nos Estados Unidos*, onde compartilhou seus experimentos e tornou-se um renomado engenheiro. Há

relatos de que atualmente, Doe participa de projetos de captação de energia solar no Canadá e ainda possui prosperidade em seus negócios em Serra Leoa.

4.3 – CASO ZHANG YIN E A DINASTIA DO PAPEL

Zhang Yin foi uma visionária chinesa, nascida em 1957, que teve a seguinte percepção: no setor exportador da China há uma carência de embalagens, por que não focar neste comércio? De acordo com Atkinson (2014), em 1985, Yin criou coragem e abriu um negócio de papel em Hong Kong. Rapidamente, mudou de patamar: de empreendedora a uma reconhecida líder do segmento. Mudou-se para Los Angeles, nos Estados Unidos e continuou em pleno crescimento sendo cofundadora da *AmericaChung Nam*, na década de 90, empresa especializada em exportação de papel. Em 2006, tornou-se a primeira mulher a liderar uma restrita lista de pessoas mais ricas e influentes da China.

4.4 – CASO JEFF BEZOS E O IMPÉRIO AMAZON

Natural do Novo Mexico, Estados Unidos, em 1964, Jeff Bezos, conforme exposto por Atkinson (2014) sempre teve interesses em ciências e computadores, desde muito jovem. Começou sua carreira na tão famosa Wall Street e logo teve êxito, se tornando o mais novo presidente na empresa de investimentos D.E Shaw. Quatro anos depois, aos 30, decidiu largá-lo e se aventurar no *e-businness* - comércio virtual-, criando a varejista de livros *Amazon.com*, como grande parte do colegiado americano geniais, em uma garagem e com poucos funcionários. Ainda para Atkinson (2014) a Amazon por muito tempo desfrutou de um *knowhow* - conhecimento - por ser pioneiro no mercado e não obteve lucros expressivos até 2001, mesmo estando com o capital aberto desde 1997. O sacrifício de Bezos foi recompensado, segundo a revista *Forbes*, ele figura entre uma das pessoas mais ricas do mundo e a Amazon como um sucesso estrondoso como sendo um dos maiores sucessos do e-business de todos os tempos.

4.5 – RICKY CHESTTER, A VITÓRIA DA SIMPLICIDADE DO EX AMBULANTE

Desempregado, num país de poucas oportunidades de trabalho formal, Ricky Chester conta como conseguiu levar o sustento diário à sua família ao site O Globo, em agosto de 2018:

Ele pediu emprestado a um amigo R\$10 para iniciar um negócio que acreditava ser lucrativo: vender água na praia. Ouviu muitas críticas, mas persistiu por acreditar que, para aquele mercado, haveria sempre público. E acertou. Ele conta que lucrava, por dia, entre R\$150 a R\$200 e "não voltava para a casa com menos que isso". (RESENDE, In PRIORE, 2018, p.1).

Decidido, Ricky "viralizou" na internet com um vídeo contando da sua saga diária e teve repercussão mundial, inclusive foi convidado a dar uma palestra na Universidade de Harvard, renomada instituição de ensino norte-americana, sobre sua trajetória de vida.

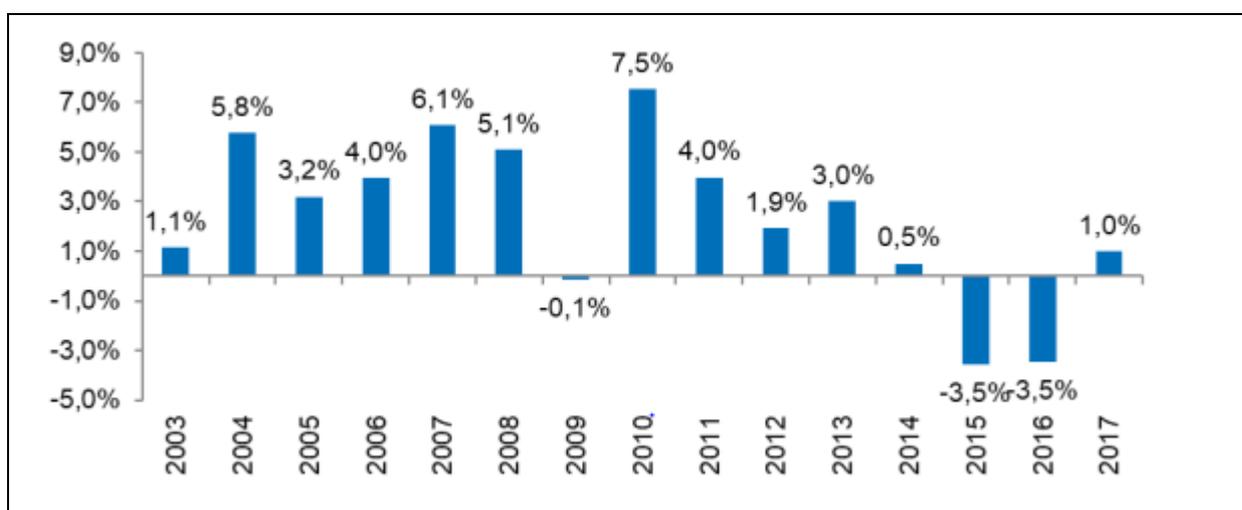
Hoje já estabilizado, não vende mais a famosa água na praia nem pede mais dinheiro emprestado aos amigos, mas nutre a carreira de consultor, escritor, palestrante e "youtuber" esporádico. Ricky costuma auxiliar carreiras de empreendedores e de pessoas comuns com uma célebre frase: "levante e ande, você pode tudo."

CAP V - ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 – O PIB E A RECESSÃO DE 2015 E 2016

Um ponto de vista importante se dá em relação ao decréscimo do PIB - Produto Interno Bruto nos anos de 2015 e 2016 como grande impactador para o desenvolvimento econômico interno, conforme mostra-se o gráfico 1:

GRÁFICO 1: Taxa de Crescimento do PIB - 2003 a 2017



Fonte: Relatório de Crescimento da Economia Brasileira 2018 - 2023 - BNDES (2018,p:9)

De acordo com dados estatísticos fornecidos pelo BNDES, vinculados em 2018, sobre a projeção de Crescimento Econômico entre 2018-2023 e em relação a cenários passados, foram verificados 3 pontos de suma importância para o que os autores - Tinoco e Giambiagi-chamam de "recessão" nos anos 2015 e 2016:

- 1º ponto: O esgotamento e a desaceleração econômica brasileira já era um prenúncio desde 2011, quando houve também uma piora da economia global como um todo;
- 2º ponto: Significante aumento das dívidas públicas no Brasil. Com isso, houve certa apreensão por parte do governo em relação a possibilidade de perda de investimentos, o que fez com que fosse implementado uma política de ajuste fiscal;

- 3º ponto: Descompressão dos preços administrados. Com a máxima de não impactar a inflação pela meta, a elevação das taxas de juros contribuiu negativamente na política de investimentos nacionais.

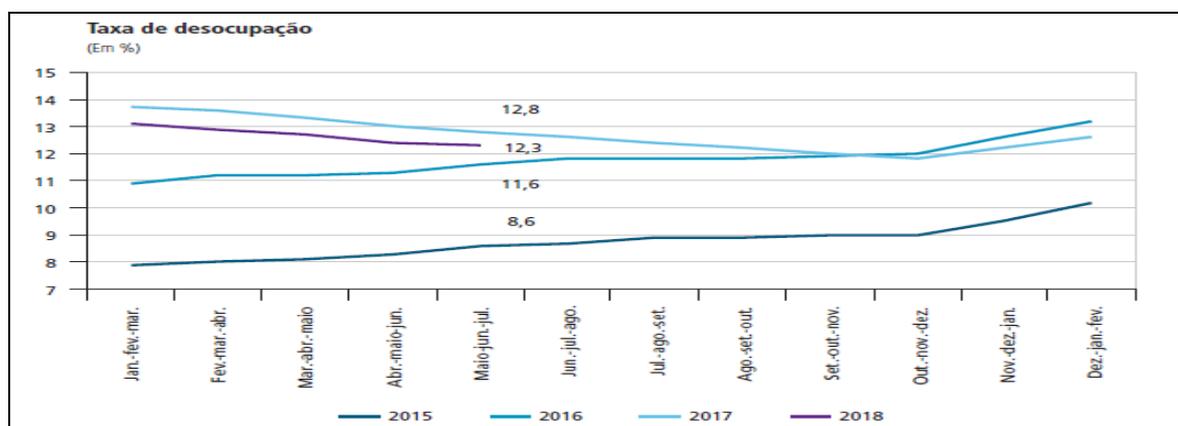
Outro grande fator relevante abordado por Tinoco e Giambagi (2018), é a incerteza política vivida no país. De acordo com os autores, um processo político instável, prejudica o ambiente econômico e leva um tempo demasiado para atingir novamente uma credibilidade no cenário macroeconômico. No entanto, ressaltaram a importância da Operação Lava Jato como um aceno a essa credibilidade, mesmo impactando diretamente em ramos como a construção civil - entenda-se como casos de corrupção da Odebrecht.

Tinoco e Giambagi (2018) também destacam a recuperação, ainda que tímida no ano de 2017, como frutos de uma política monetária mais expansionista, a safra agrícola positiva e aliado a isso, um contexto internacional já mais amigável indicando um resgate da economia nacional.

5.2 – PANORAMA DE DESEMPREGOS E INFORMALIDADE NO BRASIL

Desempregos foi objeto de estudo em 2018, pelo IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada - com a expectativa de recuperações mais expressivas, as pesquisas mostram que os avanços ainda são simbólicos, o que liga o sinal de alerta de economistas e consultores, com a taxa de ocupação global ainda acima do teto desejado, atingindo cerca de 12,3% entre os meses de maio - jun.-jul/18, sendo inferior ao ano anterior, 2017, porém longe do patamar alcançado em 2015. O gráfico 2 ilustra este panorama:

GRÁFICO 2: Taxa de desocupação – 2015 a 2018



Fonte: Relatório IPEA(2018, p.11)

O IPEA, em 2018, também estratificou percentualmente, por região territorial, sexo, faixa etária, grau de instrução. Visualizando em níveis regionais, percebe-se que o Nordeste e o Sudeste estão acima da taxa global de desemprego. Levando-se em consideração um recuo econômico, principalmente nas atividades industriais e navais, seria uma hipótese para a reclusão de mão-de-obra nestas duas regiões. No entanto, outro ponto que deve ser avaliado é que mesmo em tempos de instabilidade e crise econômica, profissionais com ensino superior apresentam taxas abaixo dos demais graus de instrução, o que pode-se concluir que investimentos na educação é um dos caminhos para o desagravo econômico.

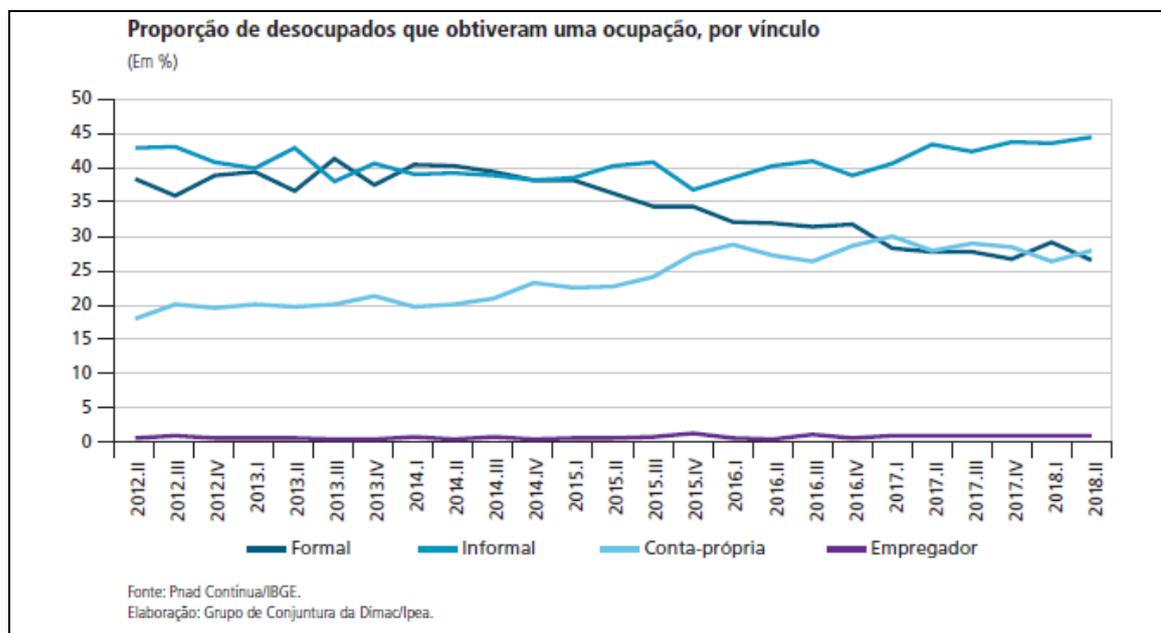
GRÁFICO 3: Taxa de desemprego – 2016 a 2018

Taxa de desemprego (Em %)		2016			2017			2018	
		2ª trim.	3ª trim.	4ª trim.	1ª trim.	2ª trim.	3ª trim.	4ª trim.	1ª trim.
Brasil	11,30	11,80	12,00	13,75	13,00	12,43	11,79	13,10	12,40
Centro-Oeste	9,70	10,00	10,88	12,05	10,61	9,65	9,37	10,50	9,50
Nordeste	13,21	14,10	14,37	16,25	15,85	14,83	13,83	15,90	14,84
Norte	11,23	11,44	12,71	14,20	12,46	12,21	11,32	12,73	12,09
Sudeste	11,70	12,28	12,33	14,15	13,57	13,23	12,60	13,77	13,20
Sul	8,04	7,89	7,69	9,29	8,39	7,89	7,69	8,44	8,16
Masculino	9,87	10,46	10,67	12,15	11,50	11,01	10,47	11,60	11,01
Feminino	13,17	13,53	13,77	15,77	14,89	14,21	13,23	15,03	14,22
14 a 24 anos	26,73	27,73	27,88	31,24	29,53	28,64	27,21	30,40	28,81
25 a 39 anos	10,38	10,86	11,21	12,83	12,04	11,31	10,81	11,95	11,46
40 a 59 anos	6,27	6,74	6,95	7,93	7,63	7,42	6,96	7,80	7,46
Mais de 59 anos	3,77	3,64	3,42	4,60	4,51	4,28	4,22	4,56	4,42
Não chefe família	15,31	15,82	16,01	18,07	17,10	16,35	15,34	17,16	16,25
Chefe família	6,55	7,00	7,20	8,44	7,93	7,57	7,38	8,13	7,75
Fundamental incompleto	9,74	10,50	11,27	12,27	12,01	11,42	10,88	12,04	11,43
Fundamental completo	12,89	13,37	13,37	15,19	15,04	14,81	13,56	14,84	13,77
Médio incompleto	20,57	21,42	22,03	24,18	21,79	20,97	20,40	22,04	21,06
Médio completo	12,82	13,20	13,24	15,54	14,58	13,96	12,98	14,85	14,02
Superior	7,75	7,81	7,60	9,20	8,31	7,86	7,81	8,71	8,41
Região metropolitana	12,56	13,47	13,47	14,87	14,69	14,07	13,69	14,70	14,42
Não região metropolitana	10,38	10,52	10,92	12,88	11,70	11,17	10,33	11,91	10,91

Fonte: Relatório IPEA (2018, p.18)

Ponto-chave deste estudo, o empreendedorismo, deve estar atento ao crescimento gradativo do trabalho informal e a conseqüente retração do serviço formal, o que de certo modo serve de motivação para a abertura de iniciativas próprias de renda. O gráfico 3 mostra este panorama.

GRÁFICO 4: Taxa de desempregados que obtiveram ocupação por vínculo empregatício – 2016 a 2018



Fonte: Relatório IPEA (2018, p.25)

5.3 – IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS

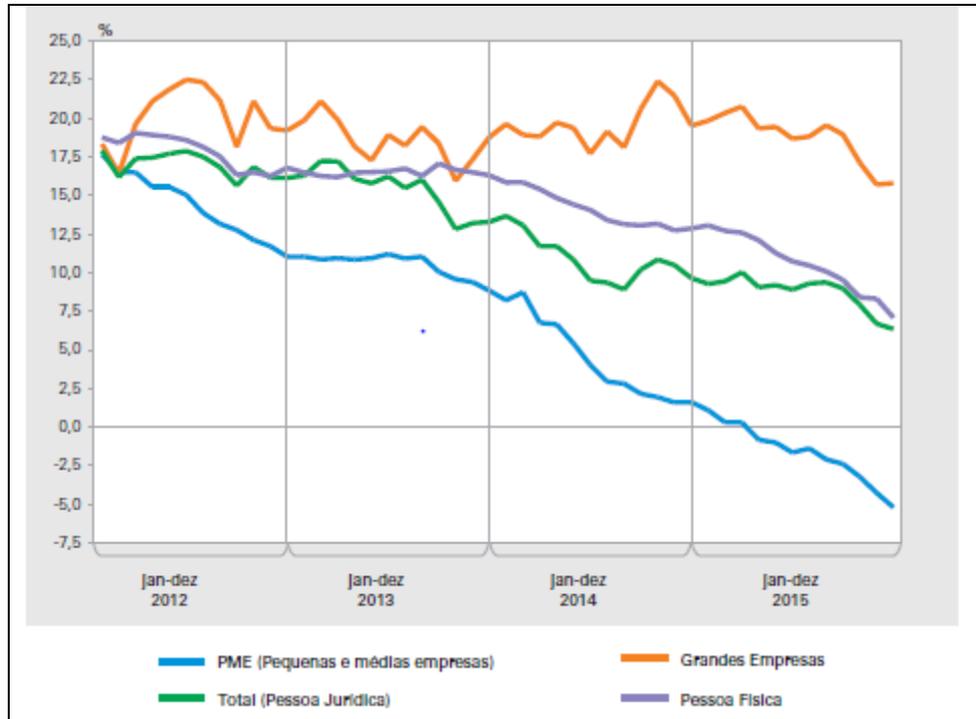
Segundo o IBGE, em relatório desenvolvido pelo seu instituto de pesquisas em 2015, é possível identificar que empresas que possuem altos níveis de crescimento, mesmo representando ainda as menores parcelas do quantitativo total de firmas, são responsáveis exponencialmente pela geração de empregos. Este relatório nos dá um panorama geral no seguinte trecho:

Em 2015, existiam 25 796 empresas de alto crescimento, uma redução de 17,4% em relação à 2014 (31 223 empresas). Dado que as empresas de alto crescimento de 2015 são aquelas que possuíam ao menos 10 pessoas ocupadas assalariadas, e cujo número de pessoal ocupado assalariado cresceu em média 20% ao ano, durante três anos (2013-2015), a redução no número de empresas de alto crescimento refletiu os impactos da recessão econômica, a partir do final de 2014, sobre o mercado de trabalho. (Estudos & Pesquisas- Informação Econômica - Estatísticas de Empreendedorismo 2015, p: 13).

Dado importante neste relatório e que alinha com a recessão do PIB, conforme exposto no gráfico 1, foi a diminuição de atividades relacionadas a obtenção de créditos bancários,

acentuados principalmente no período de 2015, ou seja, uma vez que montante de crédito estão queda há fortes indícios de reduções nas atividades comerciais, conforme gráfico 5:

GRÁFICO 5: Crescimento anual do crédito (%) - 2012 a 2015



Fonte: Estudos & Pesquisas- Informação Econômica - Estatísticas de Empreendedorismo (2015, p. 24)

CAP VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alavancagem dos negócios no Brasil e no mundo precisa de empreendedores. Geradores de empregos, quebradores de barreiras competitivas, concorrência a multinacionais, alguém que pense o novo, que impute qualidade e energia nos setores. Uma referência de grande valor para o desenvolvimento deste estudo e pesquisa foi o livro “Geração de Valor” (2014), do Flávio Augusto Silva, proprietário do time de futebol norte-americano Orlando City e do curso de idiomas *WiseUp*, e neste livro o Flávio diz uma frase capaz de causar uma árdua reflexão. Perguntado por um internauta, que conselho, com todo o seu conhecimento e experiência, ele daria para um jovem de 18 anos, ele categoricamente induz: jamais teria um emprego fixo. Como conselho ele enfatizou que se dedique a vender um produto - qualquer um - bombom, relógios ou pães, algo que te traga uma identificação; crie um modelo de entrega deste produto. Exemplifica-se: serviço *delivery*, mas nada que te custe muito capital; viva com 50% dele; estude todos os seus processos; amplie seu *mix* de produtos; invista em sua marca; crie uma rede de distribuição deste produto, como: franquias, vendas on-line e volte sempre ao início quando necessário. E é exatamente este o ponto de vista que o presente trabalho foi pensado em sua concepção: pensar fora da caixa.

O objetivo deste trabalho foi de gerar reflexões em todo o tempo. A principal característica deste estudo foi a demonstração por uma perspectiva empreendedora fatos e acontecimentos históricos relevantes, analisar a competitividade e os seus principais desafios, apontar mecanismos e dados estatísticos sobre o contexto atual econômico-social no Brasil, além de motivar futuros empreendedores com casos de sucesso.

É de ciência de todos que empreender demanda muito suor e determinação de quem opta por esta carreira, mas há quem entenda que a carreira executiva seja uma melhor opção por julgar que a estabilidade financeira seja sua aspiração e a volatilidade de se ter algo próprio não seja algo inerente a sua vontade, ou melhor, ao seu perfil.

Estudar sobre o empreendedorismo desde sua origem, desde os primeiros povos que nem sabiam que estavam fomentando o empreendedorismo permutando produtos foi um grande e prazeroso desafio. Entender a realidade brasileira mais ainda. Entender suas motivações e anseios. Entender que o mercado informal está crescendo e que este mesmo mercado não está absorvendo a grande massa que queria ter uma carreira executiva, mas não conseguiu concluir nem o Ensino Médio. Esta geração não está totalmente fadada ao fracasso. Ela pode sim ser útil. Ela pode, conforme no início do texto, vender bombons, relógios ou pães e estudar a fundo este produto a ponto de ser um bom empreendedor. Foi possível

entender também que o jovem não está tendo oportunidade, porque não tem experiência, não fala 5 idiomas, não concluiu o ensino superior e não nasceu em "berço de ouro" e este mesmo jovem possui uma alternativa de atingir a prosperidade

Deve-se avaliar que não basta ter uma ideia embrionária promissora, se não há planejamento; nem que uma *startup* é a mesma coisa que uma instituição tradicional. Lidar com a incerteza, a probabilidade instantânea de fracasso, ver um império se diluir são fatores que a startup se torna mais vulnerável por se tratar de algo inovador e inédito; vimos que um plano de negócio e um planejamento estratégico não é "tudo a mesma coisa"; falamos sobre a mulher que dominou a indústria do papel em Hong Kong e depois a América, provando que é possível. Ou um senhor que pegou R\$10 emprestado com um amigo para vender água em Copacabana, foi palestrar em Harvard e hoje trabalha como consultor de negócios. Por trás de todo estudo, fica uma lição: comece simples. A engrenagem não permite erros. Analise os cenários. Use SWOT ou Porter. Corra atrás de um investidor anjo, caso seja a sua ideia de negócios. Mas não esqueça do ditado *GENCHI GEMBUTSU*: "vá e veja por si mesmo".

Como alternativas e sugestões para trabalhos futuros entende-se que ainda exista margens para a exploração de abertura de empresas. Por mais que o ambiente brasileiro seja extremamente oneroso e burocrático, o que retalia postulantes empreendedores, esmiuçar estes trâmites burocráticos e propor alternativas para aumentar o dinamismo pode se tornar um caminho vasto a se adentrar. Um reflexo do crescimento do empreendedorismo no país está na educação. A UFF – Universidade Federal Fluminense, dispôs uma graduação tecnológica equivalente há 3 anos, que visa capacitar profissionais para o exercício de cargos técnico-administrativos em micro, pequenas e médias empresas como foco na inovação e o perfil empreendedor. Investimentos na formação de profissionais especializados é um importante caminho a ser seguido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, Sam. *O livro dos negócios*. Traduzido por Rafael Longo. - 2ª ed. 2014. São Paulo: Editora Globo, 2014.
- BARALDI, Paulo. *Gerenciamento de Riscos Ambientais*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.
- DA SILVA, Flavio Augusto. *Geração de Valor*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2014.
- Estatísticas de empreendedorismo : 2015 / IBGE, Diretoria de Pesquisas. - Rio de Janeiro : IBGE, 2017.*
- FRANCO JR, Carlos. *Administração Moderna: integrando estratégias de coaching diante das mudanças*. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.
- HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Candido. *Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições*. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- JOHN, David. *O livro da Economia*. Traduzido por Carlos S. Mendes Rosa. São Paulo: Editora Globo, 2012.
- KEPLER, João. *Smart Money*. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- Mercado de trabalho : conjuntura e análise / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho. – v.1, n.0, (mar.1996)- .- Brasília: Ipea: Ministério do Trabalho, 2018*
- RESENDE, Dayana. *Conheça a história de Rick Chester, ex-ambulante de Copacabana convidado para dar palestra em Harvard*. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/conheca-historia-de-rick-chester-ex-ambulante-de-copacabana-convidado-para-dar-palestra-em-harvard-22960977-> Acesso em: 19.mai.2019.
- RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo : Lua de Papel, 2012.
- SANTOS, Carla. *Jovens que mudaram o mundo: Kelvin Doe*. Disponível em: <https://juvenil.net/index.php/crescer/368-kelvin-doe> - Acesso em: 19.mai.2019
- SILVA, Francisco.G; MARTINELLI, Luís Alberto Saavedra. *Introdução à Economia*. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Paraná, 2012
- TINOCO, Guilherme; GIAMBIAGI, Fábio. *O crescimento da economia brasileira 2018-2023*. Rio de Janeiro: BNDES, 2018.
- TREIGER, José Marcos. *Relações com Investidores*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009

VIEIRA, Paulo. *Fator de enriquecimento: uma fórmula simples e poderosa de enriquecê-lo e fazer você atingir os seus objetivos*. São Paulo: Editora Gente, 2016.



UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

Diploma de Valor desde 1902
NITERÓI

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, *Matheus Henrique Almeida Vollú*, Matrícula: 114570042, declaro assumir a inteira responsabilidade civil e criminal, pela pesquisa monográfica que desenvolvi, trabalho científico de minha autoria, exigido pela Universidade Candido Mendes-Niterói, como um dos pré-requisitos para o curso de graduação em Engenharia de Produção.

Estou ciente de que não posso reproduzir como meu o pensamento de outro autor, sem citá-lo devidamente, assim como delegar a outrem a tarefa que me é imposta para a conclusão do curso, tendo sido devidamente alertado(a) pelo(a) professor(a) sobre o comércio ilegal de monografia e sobre as consequências de ofensas a direitos autorais.

Igualmente, isento pelo presente, o(a) professor(a) orientador(a), bem como a Universidade, de qualquer responsabilidade oriunda do presente termo.

Niterói, 18 de JUNHO de 2019.

Matheus Henrique A. Vollú
ASSINATURA DO(A) ALUNO(A)