

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JÉSSICA CALIPSO DE OLIVEIRA GAVINA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE MICHAEL E. GERBER COMO
CONDUTORA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA**

VITÓRIA, ES

2022

JÉSSICA CALIPSO DE OLIVEIRA GAVINA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE MICHAEL E. GERBER COMO
CONDUTORA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Miriam Magdala Pinto

VITÓRIA, ES

2022

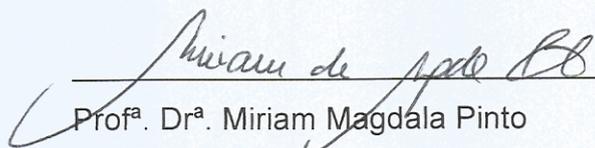
JÉSSICA CALIPSO DE OLIVEIRA GAVINA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO
DE NEGÓCIOS DE MICHAEL E. GERBER COMO
CONDUTORA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA**

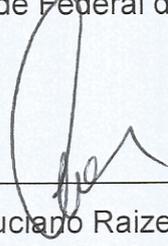
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 12 de agosto de 2022.

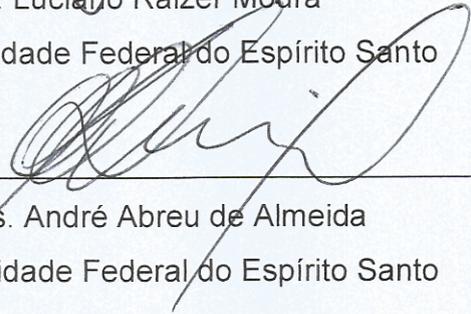
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.^a. Dr.^a. Miriam Magdala Pinto
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador



Prof. Dr. Luciano Raizer Moura
Universidade Federal do Espírito Santo



Prof. Ms. André Abreu de Almeida
Universidade Federal do Espírito Santo

Além de tudo isso, o empreendedorismo pode ser considerado como um novo passo em direção à conquista da liberdade.

Louis Jacques Fillion

RESUMO

O surgimento de pequenos negócios mostra-se cada vez mais frequente no Brasil, seja como opção de carreira ou por necessidade. No entanto, a prática do empreendedorismo convive com dificuldades em decorrência da falta de conhecimento sobre negócios. Nesse cenário, diversos estudiosos dedicam-se a estudar o comportamento de empreendedores e identificar habilidades fundamentais para o surgimento de negócios inovadores capazes de transformar o meio em que estão inseridos. Apesar da grande relevância desse segmento para a economia, e do conhecimento apresentado por diversos estudiosos, ainda há barreiras culturais e pouca literatura específica sobre métodos de ensino do empreendedorismo. Este trabalho contribui com a avaliação do ensino de empreendedorismo ao utilizar a metodologia do Programa de Desenvolvimento de Negócios como condutora do ensino de empreendedorismo no caso específico de duas potenciais empreendedoras. Para isso, optou-se por uma metodologia de pesquisa fundamentada em entrevistas que geraram dados qualitativos. Os resultados mostram mudanças no comportamento das cursistas quanto a características de comportamento empreendedor ao realizarem as atividades propostas. Tais mudanças incluem o aumento da confiança em abrir o próprio negócio, até a criação e realização da estratégia para a criação dele. Além disso, o trabalho confirma que o uso de métodos de ensino práticos produz resultados ao se tratar da formação de empreendedores.

Palavras chaves: Micro e pequenas empresas. Pedagogia Empreendedora. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The emergence of small businesses is increasingly common in Brazil, whether as a career option or out of necessity. However, the practice of entrepreneurship coexists with difficulties due to the lack of knowledge about business. In this scenario, several scholars are dedicated to studying the behavior of entrepreneurs and identifying fundamental skills for the emergence of innovative businesses capable of transforming the environment in which they operate. Despite the great relevance of this segment for the economy, and the knowledge presented by several scholars, there are still cultural barriers and little specific literature on entrepreneurship teaching methods. This work contributes to the evaluation of entrepreneurship education by using the Business Development Program methodology as a guide for entrepreneurship education in the specific case of two potential entrepreneurs. For this, we opted for a research methodology based on interviews that generated qualitative data. The results show changes in the behavior of the course participants regarding characteristics of entrepreneurial behavior when carrying out the proposed activities. Such changes include increasing confidence in starting one's own business, to creating and realizing the strategy for creating it. In addition, the work confirms that the use of practical teaching methods produces results when it comes to the training of entrepreneurs.

Keywords: Micro and Small companies. Entrepreneurial Pedagogy. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As 3 personalidades do dono do negócio _____	17
Figura 2: Eixos de combinação dos perfis DISC _____	25
Figura 3: Comparativo da Teoria DISC e os 3 Perfis Comportamentais _____	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Habilidades do Empreendedor _____	12
Quadro 2: Cronograma do Curso de Desenvolvimento de Negócios _____	29
Quadro 3: Guia Entrevista com Cursistas _____	32
Quadro 4: Resultados Comportamentais _____	47

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AVA- *Activity Vector Analysis*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MO – Manual de Operação

MPE - Micro e Pequenas Empresas

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

USP – Universidade de São Paulos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVO	10
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	10
1.2.2	<i>Objetivos Secundários</i>	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	PEDAGOGIA EMPREENDEDORA	11
2.1.1	<i>Habilidades do Empreendedor</i>	12
2.1.2	<i>O ensino do empreendedorismo</i>	13
2.2	E-MYTH	15
2.2.1	<i>As três personalidades fundamentais para o sucesso do pequeno negócio</i>	16
2.2.2	<i>As fases do pequeno negócio</i>	17
2.2.3	<i>A revolução Turn-Key (Gira-Chave) e o Protótipo de Franquia</i>	19
2.2.4	<i>Processo de Desenvolvimento de Negócios</i>	20
2.2.5	<i>Programa de Desenvolvimento de Negócios</i>	20
2.2.5.1	<i>Objetivo Principal</i>	21
2.2.5.2	<i>Objetivo Estratégico</i>	21
2.2.5.3	<i>Estratégia Organizacional</i>	22
2.2.5.4	<i>Estratégia de Gestão</i>	22
2.2.5.5	<i>Estratégia de Pessoal</i>	23
2.2.5.6	<i>Estratégia de Marketing</i>	23
2.2.5.7	<i>Estratégia de Sistemas</i>	24
2.3	TEORIA DISC E A FERRAMENTA PROFILER	24
3.	METODOLOGIA	27
4.	RESULTADOS	35
4.1	DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	35
4.1.1	<i>Entrevista com Daniela</i>	35
4.1.2	<i>Entrevista com Amanda</i>	41
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS	46
4.2.1	<i>Análise do perfil comportamental e sua contribuição para o desenvolvimento do empreendedor</i>	46
4.2.2	<i>Aderência do Programa de Desenvolvimento de Negócios com pedagogia empreendedora</i>	47
4.2.3	<i>Análise do ensino do empreendedorismo a partir da evolução das cursistas</i>	49

4.2.4 Proposta de melhorias	52
5. CONCLUSÃO	54
6. REFERÊNCIAS	56
ANEXO A - Material de Apoio do Projeto	60
ANEXO B – Atividade Objetivo Estratégico (Receita de Bolo)	79
ANEXO C – Atividade Estratégia de Pessoal (Regras do Jogo)	81

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, ou pequenos negócios, representam um segmento de relevância estratégica na estrutura produtiva brasileira. Diante da recessão econômica iniciada em 2014, o segmento das MPEs amenizou os impactos negativos no crescimento econômico, na redução da produtividade e favoreceu a distribuição de renda, sendo responsável por 44,3% dos salários pagos no Brasil em 2016 (SEBRAE, 2020). Contudo, a taxa de mortalidade das empresas ao longo dos anos tem sido um fator prejudicial, com base nos dados da Receita Federal do Brasil 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerraram suas atividades após 5 anos de existência.

“Definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenômeno” (FILION, 1999).

De acordo com o mesmo autor, o termo “*entre-preneur*” desenvolveu-se através da história, a começar pelo Século XII quando era utilizado para referir-se “àquele que incentivava brigas”. Já no século XVII, referia-se àquele que tomava responsabilidades em uma ação militar, e foi apenas no século XVIII que o termo passou a ser utilizado como referência a uma pessoa que “criava e conduzia empreendimentos”.

Apesar do termo “empreendedor” ser utilizado para referenciar pessoas que têm o próprio negócio há três séculos, foi na década de 1950, com a dominação dos comportamentalistas no campo do empreendedorismo, que os estudiosos passaram a ter o objetivo de entender quem são os empreendedores e suas características. Essas pesquisas produziram resultados bastante variados e contraditórios, ainda que com a expansão das ciências do comportamento houve um consenso sobre metodologias mais válidas e confiáveis.

As principais razões para tal divergência são a volatilidade da amostragem de empreendedores que entram no mercado a cada ano e em diferentes cenários políticos e sociais e as diferentes definições de quem é o empreendedor adotadas por diferentes cientistas. Para algumas pessoas, empreendedor é aquele que cria um negócio, entretanto para os pesquisadores da escola de Schumpeter, um empreendedor é alguém que exerce a inovação (FILION, 1999).

Schumpeter, economista que popularizou o conceito “empreendedorismo” como a base de sua teoria da Destruição Criativa, associou claramente o empreendedorismo à inovação ao dizer que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, realizando novas combinações dos meios produtivos (SCHUMPETER, 1945). Além disso, Schumpeter reconhecia as inovações dos empresários como a força motriz do crescimento econômico sustentado a longo prazo.

Da mesma forma, Michael E. Gerber (2011) em seu livro “O Mito do Empreendedor” denomina a Inovação como uma das atividades mais importantes do Processo de Desenvolvimento de Negócios, conceito que será utilizado como base para este trabalho. Portanto, para este trabalho, utiliza-se o termo “empreendedor” como aquele que exerce a inovação nas suas atividades, e não apenas um dono de negócio.

Diante da importância do empreendedorismo como fator de grande relevância para a promoção do desenvolvimento econômico e social de um país, questiona-se a possibilidade de ensinar pessoas a serem empreendedores, que exerçam a inovação a ponto de criar condições para a transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território onde atua ou do negócio com o qual está envolvida mais especificamente.

No Brasil, o termo “empreendedorismo” passou a ter uma relação com a educação quando autores como Dolabela (2003), criador da Pedagogia Empreendedora, Dornelas (2016), dentre outros, passaram a discutir sua implementação nas escolas públicas e privadas do país, pois ambos veem na formação escolar, um meio significativo de desenvolver, nas futuras gerações do país, conceitos básicos de cidadania, igualdade e desenvolvimento socioeconômico, viabilizando a construção de um mundo melhor para todos (AMORIM, 2018).

Na definição do SEBRAE (2019), a Educação Empreendedora vai para além da abertura de um negócio, pois trata-se do desenvolvimento de uma cultura em que a pessoa se sinta sensibilizada, preparada e empoderada para o alcance de seus objetivos de vida.

O ensino do empreendedorismo tem se mostrado um grande instrumento de mudança no perfil socioeconômico do Brasil, podendo aprimorar a distribuição de renda e alterar o nível de competitividade no mercado globalizado. Onde para tal é necessário criar uma cultura empreendedora que

possibilite uma nova postura dos profissionais e proponha uma reformulação no sistema de ensino. (SANTA RITA *et al.* 2008)

O ensino do empreendedorismo não se restringe apenas às escolas. Uma nova função da universidade, além de pesquisar e formar recursos humanos, deve também fomentar e induzir o empreendedorismo não só no ensino, mas também nos seus trabalhos de pesquisa e desenvolvimento, tanto científico como tecnológico (BERMUDEZ, 2000).

Em vista da possibilidade já comprovada de que é possível ensinar alguém a ser empreendedor, há mudança no foco dos questionamentos relacionados para perguntas tais como: Como é possível educar para empreender? Quais habilidades devem ser desenvolvidas? Qual metodologia de ensino fará o indivíduo se tornar um empreendedor?

Este estudo propõe-se a contribuir com conhecimento sobre a Educação Empreendedora e a utilização da Metodologia de Desenvolvimento de Negócios, fundamentada no arcabouço teórico para gestão de MPEs concebido e validado em milhares de negócios de pequeno porte em diversos países por Michael E. Gerber (GERBER, 2011).

1.1 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho advém do conceito de ensino do empreendedorismo ser algo relativamente recente e, portanto, ainda haver barreiras culturais e pouca literatura específica sobre métodos de ensino. Este trabalho contribui com aplicação da metodologia proposta por Gerber (2011) como uma ferramenta condutora do ensino do empreendedorismo de forma prática, indo ao encontro das ideias defendidas pela Pedagogia Empreendedora.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 *Objetivo Geral*

O objetivo deste trabalho é avaliar o uso da metodologia do Programa de Desenvolvimento de Negócios (Gerber, 2011) no ensino do empreendedorismo no caso específico de duas potenciais empreendedoras.

1.2.2 Objetivos Secundários

- a) Avaliar o resultado do ensino do Programa de Desenvolvimento de Negócios na realidade ou na prática de duas pessoas com interesse em abrir um negócio próprio;
- b) Validar o uso das diretrizes dadas por Michael E. Gerber como forma de ensino de empreendedorismo;
- c) Propor melhorias na aplicação da metodologia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico para desenvolvimento do projeto é relatado neste capítulo no qual são apresentadas e discutidas a Pedagogia Empreendedora e habilidades da figura empreendedora, a utilização da teoria DISC e a Ferramenta Profiler para mapeamento de perfil comportamental e, finalmente, a aplicação do Programa de Desenvolvimento de Negócios para a formação de empreendedores.

2.1 PEDAGOGIA EMPREENDEDORA

A Pedagogia Empreendedora parte da premissa de que o empreendedor não nasce pronto, ele pode e deve ser criado. Porém esse entendimento é recente. Até início dos anos 2000, acreditava-se que ser empreendedor era inato, ou seja, o empreendedor era uma pessoa que nascia com um dom diferenciado e era predestinado ao sucesso nos negócios. Esse pensamento começou a ser mudado com o aparecimento de teorias apoiando a criação de disciplinas e estudos acadêmicos para uma educação empreendedora dentro das Universidades (HISRICH E PETERS, 2004).

Sobre aprender a empreender, no entendimento de Zambom (2021, apud DRUCKER, 2007 & ROBINSON et al, 1991) o ato empreendedor é um comportamento e não um traço de personalidade e tem como bases o conceito e a teoria, e não a

intuição. Atitudes são aprendidas ao longo da vida e podem ser otimizadas por qualquer um, à medida que o indivíduo compartilha e absorve conhecimento.

As habilidades atribuídas ao empreendedor, que são discutidas por diversos estudiosos a fim de ter melhor conhecimento de quem é o empreendedor, são apresentadas na seção 2.1.1.

2.1.1 Habilidades do Empreendedor

Segundo Fillion (1999), uma das características marcantes do empreendedor é estar sempre atento às mudanças que ocorrem em um ambiente e ter capacidade de identificar oportunidades, voltadas diretamente ao conhecimento que o empreendedor possui dentro do ambiente em que convive. Para isso, o empreendedor precisa ter uma série de habilidades para que consiga se adaptar a esse ambiente, podendo enfrentar desafios e iniciar transformações.

Essas habilidades que são requeridas de um empreendedor, e que podem ser adquiridas pela educação empreendedora, são divididas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais.

No Quadro 1 são descritas as habilidades que podem ser potencializadas através da educação empreendedora, de acordo com Dolabela (2008) e Dornelas (2016).

Quadro 1: Habilidades do Empreendedor

Área	Habilidades
Técnica	Saber escrever; Saber ouvir as pessoas; Saber captar informações; Ser um bom orador; Ser organizado; Saber liderar; Saber trabalhar em equipe; Possuir know-how técnico em sua área de atuação.
Gerencial	Conhecimento na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa; Conhecimento em marketing; Conhecimento em finanças; Conhecimento operacional e da produção; Técnicas de tomada de decisões; Técnicas de negociação; Controle sobre as ações da empresa.
Características Pessoais	Ser disciplinado; Ter discernimento em assumir riscos; Ser inovador; Ser orientado a mudanças; Ser persistente; Ser um líder visionário.

Fonte: Nunes & Mello, 2018

O conceito de Educação Empreendedora abrange todos os níveis educacionais, incluindo tanto a concepção mais ampla segundo a qual o ensino promove o desenvolvimento de atitudes e habilidades que não são exclusivamente relacionadas à criação de novos negócios, quanto uma concepção mais restrita e que focaliza a criação de um negócio (LOPES & TEIXERA, 2010). Na seção 2.1.2 apresentam-se métodos e conceitos do ensino do empreendedorismo.

2.1.2 O ensino do empreendedorismo

Muito já foi questionado sobre a possibilidade de ensinar alguém a ser empreendedor. Hoje o questionamento, no entanto, passa a ser como ensinar alguém a ser empreendedor. Lopes e Teixeira (2010) enfatizam o uso intenso de metodologias de ensino que permitem aprender fazendo, possibilitando o encontro do aprendiz com situações que o forcem a pensar de maneira diferente, aprendendo com a experiência, com o processo e em qualquer fase em que o negócio esteja.

Pode se perceber que a educação empreendedora pode focar a formação do indivíduo ou focar naquele que se interessa por uma oportunidade e que estaria numa fase anterior à criação de um negócio; pode, ainda, voltar-se para os que já estariam na fase de criação de um empreendimento e, até mesmo, para aqueles que estão em fases posteriores à criação e que estão preocupados com as estratégias para permanecer ativo ou expandir o negócio (LOPES, 2012, p. 25).

Para formar o espírito empreendedor é necessário canalizar o estudo no desenvolvimento potencial de cada um, partindo do conhecimento sobre a forma que o indivíduo se percebe e de como mantém o relacionamento com o meio, até a identificação de suas habilidades profissionais.

Fernando Dolabela, um dos pioneiros a tratar de educação empreendedora no Brasil, baseia-se na proposta da Teoria Empreendedora dos Sonhos e sua aplicação na Educação Básica brasileira buscando com ela estimular professores na aplicação de sua metodologia para a formação de estudantes com espírito empreendedor, capazes de conceber a vida que desejam, criando recursos e conhecimentos para a sua própria realização.

A formulação do sonho e a busca de sua realização são propostas como eixos norteadores, reforçando que haverá dois desafios relevantes ao se implementar a Pedagogia empreendedora. O primeiro desafio será entender a capacidade do aprendiz de lidar com o ciclo “sonhar e buscar a realização do sonho”; e o segundo, consistirá em descobrir a linguagem e os processos motivacionais para que ele responda com ação à pergunta fundamental sobre qual é o seu sonho (DOLABELA, 2003, pág. 91).

Através do uso de metodologias apropriadas, o ensino do empreendedorismo pode despertar a postura de empreendedor e, através dela, é possível o estímulo ao protagonismo com autonomia, autoestima e capacidade para transformar o sonho em realidade.

Um complemento ao que Dolabela propõe é a definição de empreendedorismo por Fillion, que diz:

Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. [...] A imaginação é obviamente necessária para que se tenha visões. O termo visão denota habilidade em definir e alcançar objetivos. A diferença entre um

sonho e uma visão é o fato de a visão ser uma forma realista e alcançável do sonho. (FILION, 1999, pág. 19).

É possível concluir que a Pedagogia Empreendedora é uma estratégia de ensino focada em transmitir o conhecimento de forma a orientar e induzir o estudante a utilizar-se do seu próprio repertório, para identificar oportunidades e habilidades próprias em busca da realização de seus sonhos. Nesse processo, todo o aprendizado é adquirido durante a construção da experiência, com o fazer dos estudantes, que consiste na formulação do sonho e na busca por sua realização.

Por se tratar de uma abordagem recente, há pouca diversidade em métodos de condução da educação empreendedora. Portanto, neste trabalho utilizou-se a metodologia do Desenvolvimento de Negócios de Gerber (2011) que é apresentada na seção 2.2.

2.2 E-MYTH

O trabalho de Gerber (2011), que é discutido nesta seção, é o resultado da experiência acumulada na aplicação das lições que visam o crescimento de pequenas empresas pela sua companhia.

A empresa que leva seu nome, Michael E. Gerber Companies, deixa bem clara uma relação de seu trabalho com o ensino do empreendedorismo: “Nosso propósito é inspirar, ensinar, treinar, orientar e guiar com sucesso nossos empreendedores recém-despertados para transformar uma Empresa de Um e transformá-la em uma Empresa de Mil.” (DREAM.VISION.PURPOSE.MISSION., acesso em 2022, tradução livre).

Gerber, em busca de suprir a deficiência de conteúdo para micro e pequenos negócios, formulou uma metodologia para a gestão estratégica de negócios individuais, de micro e de pequeno porte que consiste em cinco partes. A primeira parte refere-se ao perfil comportamental da pessoa que cria o negócio. A segunda, refere-se às fases do negócio. A terceira diz respeito ao modelo de negócio de franquia. A quarta ao Processo de Desenvolvimento de Negócios e por fim, Gerber propõe um guia denominado Programa de Desenvolvimento de Negócios (GERBER, 2011, p.110). O Programa envolve sete etapas distintas: objetivo principal, objetivo

estratégico, estratégia de gestão, organizacional, de pessoas, de marketing e de sistemas. Em seguida, são apresentadas cada uma dessas cinco partes.

2.2.1 As três personalidades fundamentais para o sucesso do pequeno negócio

A formulação de Gerber (2011) diferencia-se por partir de uma empresa que começa apenas com o seu criador. Atualmente, no Brasil, corresponderia à figura do microempreendedor individual (MEI). Sendo assim, Gerber entende que há centralização de todas as funções da empresa em uma única pessoa, exercendo múltiplos papéis que se relacionam entre si e, assim, ressalta a coexistência de três personalidades em cada dono do negócio: o perfil técnico, o administrador e o empreendedor.

A personalidade empreendedora diz respeito ao pensamento criativo e inovador. Refere-se à uma “liderança visionária à frente do negócio” com maior engajamento em atividades relacionadas a estratégia, identificação de oportunidades e gestão de riscos. Ela é a personalidade visionária que sonha alto para o negócio e traça estratégias para chegar lá.

Já a personalidade administradora encontra conforto em promover a organização do negócio para que as ideias, que surgiram através da personalidade empreendedora, aconteçam. Ela contém o espírito de planejar, impondo ordem e fazendo previsões a partir de dados históricos.

A personalidade técnica, por outro lado, é a responsável pela execução do trabalho, por fazer as ideias acontecerem. Ela mantém o negócio funcionando, realizando as tarefas necessárias. Como resultado, pouco se dedica a refletir sobre algo diferente do trabalho a ser realizado (GERBER, 2011, p.24).

A personalidade técnica geralmente é a mais acentuada nos donos de negócios de micro e pequeno portes, e isso, dá munção, erroneamente, à crença de que a aquisição dos conhecimentos técnicos de execução, é suficiente para a construção de um negócio bem-sucedido.

Figura 1: As 3 personalidades do dono do negócio



Fonte: autoria própria

Segundo Gerber (2011), a razão pela qual a maioria das micro e pequenas empresas não consegue se desenvolver de forma saudável ao longo do tempo, está diretamente ligada ao desequilíbrio das personalidades inerentes ao dono do pequeno negócio.

O “mito do empreendedor” é estabelecido na ideia de que se uma pessoa domina uma habilidade técnica relacionada ao seu negócio, ela domina habilidades e conhecimentos sobre o negócio a ponto de desenvolvê-lo com sucesso. Para Gerber (2011), há um grande equívoco nessa concepção, pois como cada personalidade tem uma contribuição única para o negócio, elas precisam trabalhar em conjunto, de forma equilibrada, para obter os melhores resultados.

2.2.2 As fases do pequeno negócio

Para Gerber (2011) existem três estágios de maturidade para uma empresa: infância, adolescência e maturidade. Compreender as fases e analisar o pensamento do dono do negócio em cada uma delas é crucial para identificar a razão pela qual muitas pequenas empresas não se desenvolvem, entendendo o que deve ser feito para que elas possam crescer.

Cada estágio apresenta seus próprios desafios. E embora a maioria das empresas chegue à primeira ou segunda fase, apenas alguns poucos negócios chegarão à terceira.

A fase inicial é chamada de infância e é caracterizada pelo fato do dono da empresa e a empresa serem a mesma coisa (GERBER, 2011, p. 31). Assim, ele acaba fazendo o que for preciso para manter o negócio funcionando, negligenciando o trabalho estratégico.

Mas, se o negócio ganhar impulso suficiente, o proprietário pode ver que não pode fazer tudo sozinho e, assim, inicia-se a passagem da infância para a adolescência que é a contratação do primeiro funcionário (GERBER, 2011, p.33).

Contudo, um fenômeno que pode ocorrer quando ocorre a admissão dessa pessoa é a gestão por abdicação, em que ocorre a transferência de responsabilidade – geralmente administrativa - para o novo contratado. Nesse caso, o dono do negócio abdica de sua responsabilidade de parte das atividades da empresa, entregando-a para o recém-contratado. Com isso, ele perde o controle sobre atividades nas quais tinha pouco ou nenhum interesse. No caso da gestão ideal, o empresário delega ao contratado a realização das atividades as quais ele próprio domina completamente e sabe exatamente como deseja que sejam realizadas (GERBER, 2011, p.40).

No despertar da adolescência o dono de negócio perde a sensação de controle de todos os processos do negócio e, nesse momento, a personalidade técnica tende a ficar descontente. Porém, ao se restringir à personalidade técnica, o dono do negócio não trabalha habilidades características das outras duas personalidades, administrador e empreendedor, que são essenciais para a maturidade do negócio. Sendo assim, devido aos desafios do mercado, principalmente ao lidar com mudanças, a falta de preparo do empresário acaba ocasionando o insucesso do seu negócio (GERBER, 2011).

A última fase, quando a empresa alcança a maturidade, não é consequência da evolução dos estágios anteriores. A diferença reside na forma como o negócio foi pensado desde o início. O que caracteriza essa fase são as perspectivas empreendedoras do proprietário e o modelo empreendedor. A perspectiva empreendedora é a visão mais ampla, precisa e clara da empresa. Sob essa

perspectiva, é possível identificar o que exatamente deve ser feito para alcançar seus objetivos futuros. O modelo empreendedor de maturidade da empresa consiste na compreensão de que o produto é o próprio negócio. Sob essa lógica, o mais importante é que o empreendedor entenda a maneira como as coisas devem ser feitas para que o cliente tenha uma experiência constante e previsível, de forma que essa experiência esteja associada ao negócio e não à mercadoria que é entregue. Para alcançar esse patamar, é importante conhecer o fenômeno que o autor chama de “Revolução Turn-Key (Gira-chave)”, um fenômeno que teve início nos Estados Unidos na década de 50, estabelecendo uma nova perspectiva na escalabilidade de uma pequena empresa (GERBER, 2011).

2.2.3 A revolução Turn-Key (Gira-Chave) e o Protótipo de Franquia

Para Gerber (2011), o que viabiliza a escalabilidade de uma pequena empresa é o que o autor chama de “protótipo de franquia”. De acordo com esse conceito, a empresa deve ser, desde a criação, pensada e formulada para ser um protótipo a ser replicado em larga escala. Trata-se de um modelo de negócio baseado em sistemas que contém todos os componentes necessários para o funcionamento da empresa (GERBER, 2011), e que sejam facilmente replicáveis de uma maneira única, diferente da concorrência, de fazer negócios.

A partir do conceito de construir um protótipo de franquia, Gerber (2011) define regras para o “Jogo da Franquia”, que são diretrizes a serem seguidas durante o desenvolvimento do negócio.

1. O modelo oferecerá valor consistente e além do esperado a clientes, empregados, fornecedores e financiadores./
2. O modelo será operado por indivíduos com o mais baixo índice possível de capacitação./
3. O modelo vai se destacar como lugar impecável. /
4. Todo o trabalho feito será documentado em Manuais de Operações. /
5. O modelo fornecerá ao cliente um serviço uniformemente previsível. /
6. O modelo utilizará um código de cores, roupas e instalações. (GERBER, 2011, p.82)

O protótipo da franquia replicável é um modo de pensar desde o início da criação do negócio que faz com que o dono do negócio se distancie do papel de técnico e foque mais nos papéis de gestor e empreendedor, estimulando o pensamento inovador e favorecendo o distanciamento da pessoa do negócio. Esse distanciamento é muito importante e saudável para que a pessoa física do

empreendedor se afaste da pessoa jurídica criada e assim não misture a perspectiva de quem empreende, possibilitando ter melhor visão nas decisões estratégicas do negócio.

2.2.4 Processo de Desenvolvimento de Negócios

De acordo com a proposição de Gerber (2011), o protótipo de franquia é a base para o processo de desenvolvimento de uma empresa, e é composto por três pilares que interagem entre si objetivando o progresso. São eles: Inovação, Quantificação e Orquestração.

A inovação é um mecanismo de estabelecimento da identidade empresarial (GERBER, 2011). Ela ocupa o centro de toda empresa excepcional, é focada em atender as necessidades e expectativas inconscientes do cliente da melhor forma, ou seja, busca-se inovar nos processos através dos quais o produto é produzido, vendido e entregue.

No que se diz respeito à quantificação, é a validação da inovação que foi gerada por meio de métricas. Ou seja, é imprescindível a obtenção de dados referentes ao processo, a fim de identificar os impactos gerados pelas mudanças, sejam eles positivos ou negativos.

Por fim, a orquestração é a etapa de padronizar o processo inovador que foi efetivamente apontado como positivo na fase de quantificação. A orquestração permite eliminar a possibilidade de tomada de decisão no nível operacional da empresa e garante uma experiência consistente do cliente (GERBER, 2011). A inovação, quantificação e orquestração são essenciais no processo de desenvolvimento da empresa e devem ser realizados continuamente (GERBER, 2011, p.104).

A criação do protótipo de franquia é então feita a partir do Programa de Desenvolvimento de Negócios, apresentado a seguir.

2.2.5 Programa de Desenvolvimento de Negócios

Segundo Gerber (2011), o Programa de Desenvolvimento de Negócios é uma sequência de sete passos para criar, ou transformar, uma empresa em modelo capaz de ser reproduzido milhares de vezes com a mesma organização e entrega de resultados.

Os sete passos, interdependentes, são apresentados a seguir.

2.2.5.1 *Objetivo Principal*

O Objetivo Principal refere-se ao propósito e é o incentivo para enfrentar as dificuldades e obstáculos de se ter o próprio negócio. Esse objetivo é chave para estabelecer a visão para trazer a empresa à vida e levar a vida à empresa (GERBER, 2011, pág.115). O foco é transfigurar na visão de futuro e energia para a criação da empresa a partir das ações do presente.

Para a construção desse Objetivo, o dono do negócio precisa realizar questionamentos que o fazem refletir sobre sua vida e que deem um propósito definido, fornecendo a ele a visão do que deve ser realizado para alcançar seus objetivos. Assim como Dolabela (2003) propõe, Gerber (2011) afirma que o sonho deve ser um fator muito trabalhado nesse momento, por se tratar de um fator motivacional intrínseco ao empreendedor.

2.2.5.2 *Objetivo Estratégico*

Após a criação de uma visão sobre quem quer ser, se conhecer e conhecer seu propósito, o dono do negócio deve buscar a materialização do Objetivo Principal utilizando a empresa como instrumento.

O Objetivo Estratégico é formado por padrões que determinam como o empreendedor irá chegar ao Objetivo Principal e quais resultados específicos ele deve alcançar ao longo do caminho. Sem o Objetivo Estratégico não há parâmetros claros do que deve ser feito para alcançar o sucesso do negócio. Tais parâmetros ou padrões são simplificados e bem definidos, não havendo uma quantidade específica de padrões a serem implementados no negócio (GERBER, 2011, pag.127). Contudo,

evidenciam-se exemplos definidos pelo autor, destacando-se a percepção e quantificação da condição financeira da empresa, o reconhecimento do tipo de negócio que está sendo administrado e o conhecimento profundo acerca do cliente.

2.2.5.3. *Estratégia Organizacional*

O conceito de estratégia organizacional é definido após objetivos primários e estratégicos de modo que o empresário precisa dar forma à empresa, de maneira estruturada e organizada. A Estratégia Organizacional é o meio de transição da realização do trabalho estratégico para o tático.

Para garantir uma melhor estrutura à organização, o autor ressalta a necessidade de redigir o que ele chama de “Quadro Organizacional”, que é caracterizado pela demonstração por escrito das responsabilidades e atribuições dos cargos existentes. Além disso, para a realização de uma transição bem-sucedida, devem-se criar manuais de operações nos quais são definidos o trabalho que cada pessoa irá realizar a partir do que foi testado, facilitando a gestão de conhecimento entre os funcionários.

O desenvolvimento refletido no Quadro de Organização pode impactar mais profundamente que qualquer outra etapa do desenvolvimento de uma empresa. Portanto, faz-se necessária a elaboração de uma estratégia organizacional por menor que seja a empresa (GERBER, 2011, pag.136).

2.2.5.4 *Estratégia de Gestão*

A Estratégia de Gestão é regida por um sistema de administração, que consiste na orquestração dos processos, transformando problemas com pessoal em oportunidades de uma demonstração dos resultados esperados de forma precisa, diminuindo o número de falhas causadas pelos funcionários e aumentando a previsibilidade do sistema GERBER (2011, pág.152).

Consiste na documentação dos processos desenvolvendo um Manual de Operações (MO) do negócio. Esse manual é composto por uma lista de verificações, com o objetivo de normalizar todas as atividades a serem executadas pela equipe, de forma sistemática.

2.2.5.5 *Estratégia de Pessoal*

Os Sistemas são compostos por pessoas, portanto, é necessário assegurar a comunicação efetiva da ideia por detrás do trabalho, sendo ela mais importante que o próprio trabalho. Dessa forma é possível estabelecer a execução correta do MO, mantendo o padrão de qualidade no serviço e os funcionários engajados.

"A Estratégia de Pessoal é o modo como você comunica suas ideias, começando com o Objetivo Principal e o Objetivo Estratégico e continuando com a Estratégia Organizacional e os Manuais de Operação (MO)" GERBER (2011, pág. 163). Para estabelecer a Estratégia, o autor utiliza uma analogia na qual criam-se as "regras do jogo" que precisam ser desenvolvidas no MO para que o sistema funcione corretamente.

2.2.5.6 *Estratégia de Marketing*

"A estratégia de Marketing começa, termina, vive e morre no cliente" (Gerber, 2011 pág.175). Ou seja, é fundamental focar a estratégia nas particularidades do cliente, nas visões e desejos conscientes e inconscientes, que provavelmente não são coincidentes com as do dono do negócio. No que se refere ao inconsciente, trata-se de compreender as expectativas, medos, reações, percepções, atitudes, opiniões, experiências vividas dos clientes. Isso se justifica pelo fato de a mente inconsciente ter uma participação importante na decisão de compra.

O autor define que a estratégia de marketing deve ser pautada em dois pilares fundamentais: a Demografia, ou seja, o conhecimento de quem é o cliente e a Psicografia, que é o porquê ele compra. Dessa forma o dono do negócio consegue superar o grande desafio de marketing que é aprender a linguagem do cliente.

2.2.5.7 *Estratégia de Sistemas*

De acordo com GERBER (2011) existem três tipos de sistemas em uma empresa: Sistemas Concretos, Sistemas Flexíveis e Sistemas de Informação.

Os Sistemas Concretos são compostos por elementos inertes e físicos. Os Sistemas Flexíveis são compostos por elementos abstratos e/ou vivos, desenvolvidos por meio de ideias e estratégias que resultam na padronização dos processos. O Sistema de Informação é a união dos outros dois sistemas por meio do registro, ou seja, armazenamento de dados e informações.

Tendo sido apresentados os cinco pontos estruturais da metodologia de desenvolvimento de negócios de Gerber, apresenta-se, na próxima seção, a teoria DISC, ferramenta que visa o autoconhecimento sobre o perfil comportamental.

2.3 TEORIA DISC E A FERRAMENTA PROFILER

Primordialmente acreditava-se que o modo de agir do ser humano era baseado única e exclusivamente nas relações estabelecidas com os elementos da natureza. Mais tarde, por volta de 370 a.C, Hipócrates começou a buscar explicações para o comportamento das pessoas em fatores fisiológicos e assim, sua teoria desenvolveu-se em um modelo médico baseado nos quatro elementos, a saber, terra, água, fogo e ar, atribuindo as características de cada um deles aos fluidos corporais. Esse modelo de Hipócrates ficou conhecido como Teoria Humoral.

Porém, foi Galeno no século II d.C quem expandiu a teoria humoral relacionando-a à personalidade e às inclinações emocionais e comportamentais dos indivíduos. A avaliação era realizada de acordo com a predominância de alguns dos fluidos corporais. Dessa forma os indivíduos eram classificados em Sanguíneos (predomínio da alegria), Fleumáticos (medo), Coléricos (raiva) ou Melancólicos (tristeza). De acordo com Ito & Guzzo (2002) essa tipologia do temperamento exerceu forte influência em teóricos de países europeus e dos Estados Unidos, postulando desde períodos tão antigos que as diferenças no comportamento poderiam ser explicadas por mecanismos fisiológicos e bioquímicos.

Na década de 1920, William Moulton Marston, Doutor em psicologia pela Universidade de Harvard, desenvolveu uma nova teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas a partir de dois prismas: o interno e o externo.

Marston (1929), ao longo de quase 10 anos, percebeu que os estímulos visuais e verbais que as pessoas recebem provocam reações físicas e neurológicas nelas, o que publicou em seu livro "The emotions of normal people", que deu início ao desenvolvimento da Teoria DISC.

Marston organiza as tendências de comportamento em dois eixos, reconhecendo que todo indivíduo possui características de quatro perfis, embora expresse um ou dois perfis com maior preponderância (FURLLOW, 2000).

Marston passou a dar estímulos, mensurar reações e agrupar as pessoas com as mesmas características comportamentais. Com base nisso, em sua publicação, trouxe conceitos representados pelas letras D, I, S, e C, um modelo comportamental com a finalidade de possibilitar um processo de autoconhecimento sem manipular ou rotular as pessoas. O termo DISC refere-se às iniciais em inglês de "dominance", "influence", "steadiness" e "compliance". Os quatro perfis surgem da combinação de dois eixos. O eixo vertical representa a reação individual, um fator de comportamento "proativo" ou "passivo", enquanto o eixo horizontal representa a percepção do ambiente como "favorável" versus "antagonista" como mostrado na Figura 2.

Figura 2: Eixos de combinação dos perfis DISC



fonte: autoria própria

O perfil denominado 'dominância' possui proatividade, percebendo o meio como hostil e antagônico. Já o perfil 'influência' possui características de proatividade, porém percebe o meio como estando a seu favor. O perfil chamado de 'estabilidade' tem características mais passivas, porém percebe o meio como sendo favorável. Finalmente, o perfil conformidade também possui características passivas, mas percebe o meio como antagonista.

Entretanto, Marston não foi o responsável pelo desenvolvimento do DISC como instrumento, apenas do conceito, que posteriormente foi utilizado por Walter Clarke para desenvolver o primeiro instrumento relacionado ao DISC, intitulado *Activity Vector Analysis* (AVA). O uso do instrumento DISC fornece uma estrutura comportamental para ajudar as pessoas a entender suas preferências de comportamento, aprender a identificar as preferências de comportamento dos outros e aprender a identificar comportamentos específicos mais adequados para vários ambientes organizacionais (DEVINEY, D.; MILLS, L.; GERLICH, R. N., 2008).

Uma das formas utilizadas atualmente é o teste de perfil comportamental Profiler, desenvolvido pela empresa Solides e Persora, que tem como base a metodologia DISC e mais sete teorias comportamentais. O Profiler é certificado pela Universidade de São Paulo (USP), pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e pelos maiores e mais respeitados institutos de Ciência, tecnologia e pesquisa do Brasil. Nesse teste os perfis utilizados na metodologia DISC são modificados: dominante para executor, influente para comunicador, estável para planejador e conforme para analista.

O executor, o equivalente de Dominante na teoria DISC, destaca-se por ser uma pessoa focada em resultados, velocidade, e alta autoconfiança. É competitivo, gosta de obstáculos e dificuldades.

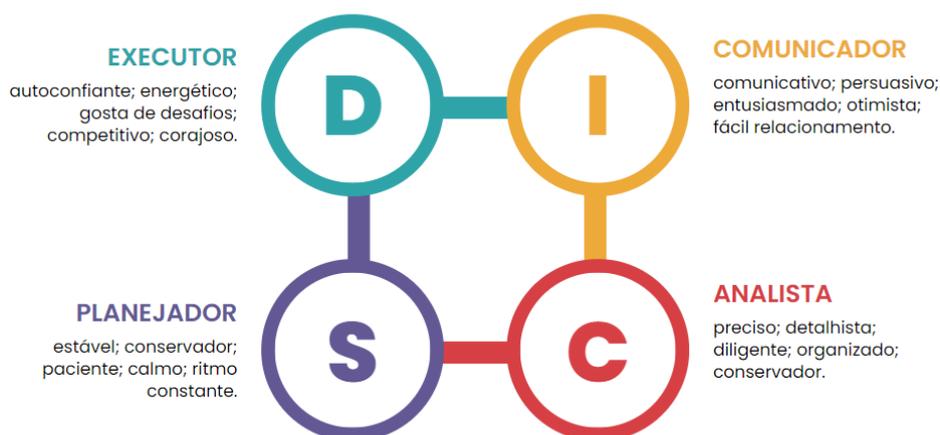
O comunicador, equivalente a Influente na teoria DISC, é a pessoa comunicativa, que tem grande poder de persuasão e carisma. Tende a ser otimista em relação aos resultados a serem alcançados. Exerce influência sobre os demais e tem entusiasmo com novidades e projetos lançados.

O analista, equivalente ao Conforme, tem como características ser detalhista, metucioso e preocupado. O perfil analista é responsável, muito conservador e

organizado, capaz de controlar rotinas repetitivas e processos executados diariamente.

Por fim, o planejador, o equivalente ao Estável, é um colaborador de ritmo constante, também conservador e estável. É bastante controlado e dificilmente entra em pânico, porque costuma planejar tudo antecipadamente. Com sua criatividade limitada tem baixa capacidade de improviso quando necessário, tende a achar difícil inovar ou pensar fora da caixa. Sempre evita conflitos diretos e costuma ter um bom senso de justiça.

Figura 3: Comparativo da Teoria DISC e os 3 Perfis Comportamentais



Fonte: autoria própria

Neste trabalho a atenção para o uso da ferramenta como meio de autoconhecimento se deu devido a abordagem comportamentalista dos estudos a respeito da formação de um empreendedor.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho foi uma pesquisa qualitativa e enquadra-se no grupo de estudo de caso único. Há dois tipos de estudo de caso, sendo eles único ou múltiplo. O estudo de caso único está ligado a um único fenômeno, grupo, organização e é a modalidade mais tradicional de estudo de caso. Já os estudos de

casos múltiplos, são feitos em conjunto com mais de um caso, com o intuito de investigar determinado efeito dentro do grupo estudado (GIL, 2002).

Este trabalho teve como base um curso de capacitação, oferecido a duas mulheres deliberadamente selecionadas, vinculadas aos centros sociais da rede católica Itaka Escolapios, com a proposta de conduzir a aprendizagem do empreendedorismo utilizando a metodologia criada por Gerber (2011) denominada Programa de Desenvolvimento de Negócios.

As cursistas selecionadas, que serão apresentadas mais à frente, com nomes fictícios, são participantes ativas de suas comunidades e já haviam participado de outros cursos oferecidos pelos centros sociais em parceria com o Projeto Eva Horizontes, criada em janeiro de 2019, envolvendo conteúdos voltados para ampliação da possibilidade de geração de renda por meio da divulgação de seus produtos e serviços ou de terceiros usando as redes sociais.

A primeira etapa deste trabalho consistiu no estudo da metodologia E-Myth apresentada no livro “O Mito do Empreendedor” de Gerber (2011), a fim de sustentar o conhecimento a ser compartilhado e criar materiais de apoio para realização das aulas, que são apresentados no APÊNDICE A.

Em etapa anterior ao início das aulas, as duas cursistas realizaram o teste comportamental baseado na teoria DISC, e obtiveram o relatório da plataforma utilizada com resultados no método Profiler. Elas também tiveram acesso a videoaulas para compreenderem os resultados do teste. Essa fase inicial foi importante para a preparação das cursistas, estimulando o autoconhecimento.

O curso foi estruturado em 9 aulas, que aconteceram às segundas-feiras das 18h às 20h, de forma remota, sendo o intervalo entre os encontros de 7 ou 15 dias. A autora desse trabalho foi responsável por elaborar o material utilizado nas aulas e nas atividades, além de ministrar o conteúdo. O cronograma realizado está representado no Quadro 2. De forma tempestiva, entre cada aula foi solicitado o desenvolvimento de uma atividade sobre o assunto abordado de acordo com os fundamentos da educação empreendedora, que propõe o estímulo ao protagonismo, o reconhecimento de que não há uma única resposta ou um caminho correto a ser seguido, mas sim,

perguntas e questionamentos que irão abrir possibilidades e respostas desenvolvendo as cursistas quanto ao seu potencial de persistência e autoestima, e preparo para lidar com situações inesperadas (DOLABELA, 2003).

Quadro 2: Cronograma do Curso de Desenvolvimento de Negócios

ATIVIDADE	DATA
<i>Introdução</i>	14/02/2022
<i>Encontro sobre o Modelo Turn-key: trabalhando pela empresa e não na empresa. O processo de desenvolvimento de negócios</i>	21/02/2022
<i>Oficina: Objetivo Principal</i>	07/03/2022
<i>Oficina: Objetivo Estratégico</i>	21/03/2022
<i>Oficina: Estratégia Organizacional</i>	28/03/2022
<i>Oficina: Estratégia de gestão e de pessoal</i>	04/04/2022
<i>Oficina: Estratégia de Marketing</i>	18/04/2022
<i>Oficina: Estratégia de Sistemas</i>	02/05/2022
<i>Encontro de Encerramento</i>	16/05/2022

Fonte: autoria própria

Na aula introdutória do curso foi apresentada a teoria das 3 Personalidades da dona de negócio: empreendedora, administradora e técnica (GERBER, 2011). Dessa forma, foi possível realizar comparações entre o teste comportamental e o conceito desenvolvido pelo autor, gerando discussões entre as cursistas a respeito de seus respectivos resultados e como elas se observam dentro das 3 Personalidades de dona de negócio.

Na semana seguinte foi apresentada a ideia de “Trabalhar pela empresa, e não na empresa” (GERBER, 2011, pág. 82), reconhecendo que o propósito da vida do dono do negócio não é servir à sua empresa, mas o objetivo principal da sua empresa é servir à sua vida. Além disso, trabalhou-se o conceito de protótipo de empresa e o Processo de Desenvolvimento de Negócios, aprofundando e explicando sobre inovação, quantificação e orquestração. Como atividade foi orientado às cursistas a leitura de trechos traduzidos e adaptados de outra obra de Gerber (2009), “Awakening the Entrepreneur Within”, na qual o autor descreve sobre a fase de sonhar do empreendedor, detalhando a sua importância e as formas que podem vir a acontecer. Os textos foram traduzidos de forma livre e enviados às cursistas.

No terceiro encontro, a primeira oficina foi iniciada com a reflexão sobre os tipos de sonhos que foram trabalhados no livro de Gerber (2009), e a partir do entendimento da importância do sonho, desencadeou-se a explicação do conceito do Objetivo Principal. A entrega realizada pelas alunas na semana seguinte foi uma breve dissertação sobre o Objetivo Principal de cada uma, tendo como direcionamento perguntas presentes na literatura de Gerber (2011, pág. 114) apresentadas no ANEXO A.

Após o entendimento sobre o Objetivo Principal, foi trabalhada a ideia de que a empresa é um meio para alcançar tal Objetivo e que o Objetivo Estratégico será uma ferramenta de avaliação de progresso da empresa para saber se ela está no caminho certo para ajudar o dono do negócio a alcançar seu Objetivo Principal. Para a Oficina de Objetivo Estratégico, buscou-se uma forma lúdica de aplicar os ensinamentos sobre estratégia do negócio através de uma atividade de criação utilizando uma analogia de desenvolvimento de um Livro de Receitas mostrado no ANEXO B.

A Estratégia Organizacional é o ponto no qual define-se a visão a partir do sonho e, portanto, tem um impacto mais profundo que qualquer outra fase do desenvolvimento do negócio, seja de um pequeno ou grande negócio (GERBER, 2011, pág. 136). Nesse momento, foi proposto para as cursistas visualizarem as atividades necessárias para o funcionamento do negócio e montarem um Quadro Organizacional com a descrição de cargos e a atribuição dessas tarefas para cada cargo. Por meio dessa atividade estimulou-se o desenvolvimento de habilidades tanto de organização quanto de ser uma líder visionária, projetando o negócio mais a frente.

O Manual de Operações foi desenvolvido de forma resumida como um entregável na oficina de Estratégia de Gestão e de Pessoal, no qual as alunas desenvolveram as “Regras do Jogo”, mostrado no ANEXO C. Naquele momento o intuito era que as cursistas desenvolvessem habilidades empreendedoras tais como escrita, trabalho em equipe e liderança.

Para a Oficina de Estratégia de Marketing utilizou-se o conceito dos 5 P’s ou composto mercadológico (Mix de marketing) que foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy (1960) em seu livro Basic Marketing e trata do conjunto de pontos de interesse que irão guiar a estratégia de marketing responsável por atingir os objetivos da empresa (ELIAS, 2000), incrementada por Philip Kotler (1967). Este modelo baseia-se na ideia de que se a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado sobre a existência desse bem ou serviço (promoção), o mesmo deve ser distribuído pelos variados tipos e locais de venda (praça), e por fim, a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço).

No encerramento do curso, as alunas apresentaram, cada uma, seu trabalho final que agregava todos os entregáveis descritos anteriormente em forma de um plano para os seus respectivos negócios. Após 30 dias do encerramento do curso foi realizada a coleta de dados sobre os negócios planejados por elas, usando entrevistas semiestruturadas a fim de avaliar o desenvolvimento de cada participante. No Quadro 3 encontra-se o resumo do roteiro das entrevistas realizadas com as cursistas.

Quadro 3: Guia Entrevista com Cursistas

Sobre o perfil comportamental, no início da Jornada, você o conhecia?

Sim Não Prefiro não responder

O que achou do processo de avaliação do seu perfil comportamental?

De posse do resultado do seu perfil comportamental, quais foram as principais reflexões ou conclusões a que chegou?

Você considera que conhecer seu perfil comportamental influenciou sua maneira de ver a possibilidade de empreender?

Sim Não Talvez

Pode explicar um pouco por que?

Quando começamos a Jornada falamos sobre os papéis do empreendedor, do gerente e do técnico. Você se identificou mais com qual deles? Em que proporção?

Depois foi apresentada a proposta de criar um pequeno negócio usando o modelo de franquias. Você se lembra disso?

Sim Não Talvez

A ideia apresentada foi que é necessário não apenas trabalhar no negócio mas trabalhar pelo negócio. Essa ideia fez sentido para você?

Sim Não

Em que medida avalia que o modelo de trabalhar no seu negócio como sendo um protótipo de franquia foi importante para você?

Sem importância 1 2 3 4 5 Muito importante

A Jornada prosseguiu com o desenvolvimento do seu Objetivo Principal, seu objetivo de vida que foi indicado como fundamental para te conduzir na jornada de empreender. O que você pode comentar sobre seu entendimento e a importância que atribui ao seu Objetivo Principal?

No passo seguinte, você foi convidada a criar o Objetivo Estratégico para o negócio que começou a conceber para te ajudar a conquistar seu objetivo principal. Como foi essa experiência para você?

Na semana seguinte trabalhamos a Estratégia Organizacional, na qual definiu cargos e responsabilidades para seu futuro negócio. Pode comentar essa parte da experiência?

Seguimos com a definição da estratégia de pessoal, quando você foi convidada a estabelecer as regras do jogo para seu negócio. Pode comentar essa parte da jornada?

Na semana seguinte, o convite foi para pensar em seus clientes (quem são, como se comportam, do que gostam, onde estão) e definir padrões para atender melhor a essa clientela. Como foi esse aprendizado?

No último encontro, você apresentou o plano completo, ainda que não detalhado, do negócio que gostaria de abrir. Naquele momento, como estimava a probabilidade de realmente abrir o negocio?

Nenhuma possibilidade 1 2 3 4 5 Certeza de abrir

Fazendo uma retrospectiva agora, como estima a sua probabilidade de abrir realmente abrir um negócio antes da jornada?

Nenhuma possibilidade 1 2 3 4 5 Certeza de abrir

Como você avalia a contribuição da Jornada quanto ao seu conhecimento adquirido sobre empreender um negócio próprio?

Como você avalia a contribuição da Jornada quanto a sua confiança adquirida para empreender um negócio próprio?

Terminada a Jornada, como foi sua trajetória durante este um mês com relação a abrir seu negócio?

Não fiz nenhuma ação 1 2 3 4 5 Abri o negócio (formal ou informalmente)

O que a Jornada mudou na sua vida de modo geral?

Deseja fazer mais algum comentário ou observação?

Fonte: autoria própria

O roteiro apresentado teve como objetivo avaliar o aprendizado e a evolução das cursistas identificando pontos chaves que trouxeram resultados positivos e

analisar possíveis deficiências no modelo de ensino que possam levar a propostas de melhorias.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do curso realizado pelas duas cursistas, apresentadas pelos nomes fictícios Amanda e Daniela. Ambas são mães, entre 45 e 50 anos, moradoras de zonas periféricas de cidades de grande porte de Minas Gerais e Espírito Santo, respectivamente. São apresentadas informações sobre sua percepção sobre negócios antes e após a realização do curso, através da descrição das entrevistas realizadas e análise das respostas coletadas.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As respostas das entrevistas são transcrições fiéis e mantém a característica de comunicação oral informal.

4.1.1 Entrevista com Daniela

Sobre o perfil comportamental, no início do Programa, você o conhecia?

Não, não conhecia, não nesse formato. Eu já tinha ouvido falar de outros testes, mas esse foi muito bem elaborado. Muito bem-preparado.

O que achou do processo de avaliação do seu perfil comportamental?

Foi tudo muito surpreendente. Como é possível a gente se conhecer, e como é possível a gente não se conhecer tão bem. Quando fiz o teste descobri que eu sou realmente desse jeito, não dá para esconder não.

De posse do resultado do seu perfil comportamental, quais foram as principais reflexões ou conclusões a que chegou?

Porque aí eu sei o porquê eu sou desse jeito, não que eu vá usar isso a meu favor. Eu acho que tem que analisar até onde eu posso ir, aonde eu posso chegar. Não é porque eu sou assim, eu cresci assim, que não posso mudar, né? Não sou a favor da síndrome de Gabriela não. Eu acho que as pessoas sempre têm o que melhorar, não pode falar “eu sou assim mesmo se quiser me aceitar assim”. E o autoconhecimento foi muito bom para eu saber onde devo melhorar.

Além disso, foi muito mais fácil trabalhar no ambiente onde eu trabalho depois de conhecer alguns perfis. Às vezes você pede algo para pessoa fazer que não é do perfil dela, e aí fica insistindo achando que é má vontade. Mas não, é dela mesmo. Não adianta.

Você considera que conhecer seu perfil comportamental influenciou sua maneira de ver a possibilidade de empreender? Por quê?

A dificuldade de empreender é a gente querer realizar antes de conhecer o processo. É lógico que depois de conhecer meu perfil ficou mais fácil saber em qual área eu desejo trabalhar, sabendo que meu perfil é de comunicadora e executora, eu sei em qual área eu me encaixo melhor para trabalhar, e onde devo melhorar.

Quando começamos o Programa falamos sobre os papéis do empreendedor, do gerente e do técnico. Você se identificou mais com qual deles? Em que proporção?

Acho que foi no gerente e no técnico, mais no técnico. Porque minha dificuldade de empreender foi desde o início muito forte pra mim. Sempre gostei mais de ter a mão na massa e eu também de certa forma sou organizada então eu gosto de administrar também.

Depois foi apresentada a proposta de criar um pequeno negócio usando o modelo de franquias. Você se lembra disso?

Lembro um pouquinho. É igual aquilo que a gente estava falando. Pensar já no negócio pronto, lá na frente, de forma que as pessoas possam replicar ele.

A ideia apresentada foi que é necessário não apenas trabalhar no negócio, mas trabalhar pelo negócio. Essa ideia fez sentido para você?

Exatamente, porque se você ficar só na mão na massa o negócio não vai fazer sentido pra você.

Em que medida avalia que o modelo de trabalhar no seu negócio como sendo um protótipo de franquia foi importante para você? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 sem importância e 5 muito importante.

Eu acho que o meu modelo de negócio, para estar lá como franquia, ele não se encaixa muito bem. Acho que seria o 2. Porque como é prestação de serviço, acredito que mesmo que esporadicamente o proprietário deverá estar sempre perto.

O Programa prosseguiu com o desenvolvimento do seu Objetivo Principal, seu objetivo de vida que foi indicado como fundamental para te conduzir no Programa de empreender. O que você pode comentar sobre seu entendimento e a importância que atribui ao seu Objetivo Principal?

Meu objetivo principal é ter uma valorização no trabalho das costureiras. Ser costureira é um prazer, faz quem realmente gosta. Quem já costura por prazer e não é valorizado pelo serviço que presta, eu acho muito triste. Além de ser uma profissão dela, ainda tem que ser prazeroso e valorizado. Porque não é qualquer um que consegue fazer.

Eu acho muito importante valorizar para elas não desistirem da profissão como eu desisti. É o que me impulsiona a oferecer isso.

No passo seguinte, você foi convidada a criar o Objetivo Estratégico para o negócio que começou a conceber para te ajudar a conquistar seu objetivo principal. Como foi essa experiência para você?

Bem simples, a estratégia da receita foi muito objetiva, muito prático. Ali no passo a passo, parece que foi fácil. Com a metodologia da Receita do Bolo utilizada facilitou

muito a compreensão. Para a gente que não trabalha no ramo, até entendermos os conceitos demoraria um tempo maior.

Na semana seguinte trabalhamos a Estratégia Organizacional, na qual você definiu cargos e responsabilidades para seu futuro negócio. Pode comentar essa parte da experiência?

Essa parte para mim foi difícil. A gente pensar no negócio pronto, chegar na conclusão de qual cargo para determinada função. Mesmo não sendo tão engessado, na prática teria coisas que precisam ser mudadas. Até chegar nessa compreensão de qual cargo seria ideal para essa função foi o mais difícil.

Seguimos com a definição da estratégia de pessoal, quando você foi convidada a estabelecer as regras do jogo para seu negócio. Pode comentar essa parte do Programa?

Achei muito massa, porque tudo ali fala da importância de cada funcionário, tanto do cliente quanto do contratante. Acho que a minha regra ainda falta bastante coisa. O Manual de Operações é muita coisa que pode acontecer na empresa, acho que precisa ser modificada de tempo em tempo, acho que de ano em ano já está bom. Não pode ficar fechado pra vida inteira.

Na semana seguinte, o convite foi para pensar em seus clientes (quem são, como se comportam, do que gostam, onde estão) e definir padrões para atender melhor a essa clientela. Como foi esse aprendizado?

Foi uma surpresa pra mim, porque eu tinha na cabeça de que meu cliente era um e só depois de ir porta em porta que eu vi que meu cliente era outro. Eu achava que meu cliente seria o dono da empresa, mas não é, é o funcionário da empresa.

Para mim foi um balde de água fria. Agora eu preciso conquistar o funcionário, é ele quem paga né.

No último encontro, você apresentou o plano completo, ainda que não detalhado, do negócio que gostaria de abrir. Naquele momento, como estimava a probabilidade de realmente abrir o negócio? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 nenhuma possibilidade e 5 certeza de abrir.

Ta no 3, eu ainda penso, talvez não agora. Mas é uma possibilidade.

Fazendo uma retrospectiva agora, como estima a sua probabilidade de abrir realmente abrir um negócio antes do Programa? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 nenhuma possibilidade e 5 certeza de abrir.

Era 0, nem pensava.

Como você avalia a contribuição do Programa quanto ao seu conhecimento adquirido sobre empreender um negócio próprio?

Expandiu minha mente, agora a gente realmente sabe por onde começar. Pelo sonho, pelas estratégias, pela finalidade, pelo objetivo. Agora com o passo a passo a gente sabe.

Esses dias quando eu saí do trabalho de férias falei pra minha chefe “olha, talvez eu volte”, e ela ficou espantada achando que iria sair por algum desentendimento e disse que é porque agora minha cabeça está empreendendo. Vai que agora apareça uma oportunidade de empreender e eu não volte mais?

Como você avalia a contribuição do Programa quanto à sua confiança adquirida para empreender um negócio próprio?

Agora estou bem mais confiante, uns 70%. Só falta o dinheiro para estar 90%. Agora como a gente sabe o passo a passo, a gente sabe que não pode seguir sem ter feito o passo anterior, ter deixado tudo bem-organizado. Só vai avançar se estiver bem no passo anterior, não adianta ir pro próximo sem passar pela estratégia necessária. Preciso ter conhecimento sobre o cliente e sobre o produto que eu vou oferecer.

Agora sei que preciso conhecer o negócio para estar ali. Hoje a gente vê aquele monte de farmácia abrindo e você pensa “vou abrir uma farmácia porque deve estar dando dinheiro”, mas você não entende de remédio, medicação, e então pode não dar muito certo.

Terminado o Programa, como foi sua trajetória durante este um mês com relação a abrir seu negócio? Dê uma nota de 1 a 5, onde 1 é “não fiz nenhuma ação” e 5 “abri o negócio”.

Não, infelizmente não. O que eu fiz foi a reavaliação, conversei com algumas pessoas, com minhas irmãs que são costureiras que também gostariam de ter um negócio. Mas esse ano está sendo um ano bem difícil, então acho que agora não é um momento ideal para arriscar abrir esse negócio, até porque eu tenho que estar dentro, então não posso sair do meu emprego atual. Mas conversei com as pessoas e elas animaram, vi que tem mercado pra todo mundo, o que eu tenho que ter é o diferencial. Então acho que estou no 3.

O que o Programa mudou na sua vida de modo geral?

Abriu um horizonte novo. Quero chegar nesse ponto como vocês, oferecer aquilo que prometeram. No âmbito pessoal, abriu minha mente também para realização do sonho, uma realização pessoal, meu sonho. Antes eu falava que nem tinha sonho, hoje um dos meus sonhos que escrevi no meu objetivo principal ainda está para ser realizado, até o final do mês eu realizo, vou lá me matricular. Meu sonho é aprender a nadar.

Deseja fazer mais algum comentário ou observação?

Foi tudo ótimo, mas para fechar com chave de ouro e me sentir mais segura ainda gostaria de aprender um pouco mais sobre gestão financeira, então fica a dica para mais um curso que vocês podem fazer. Sei que fará diferença para muita gente assim como esse fez para mim.

4.1.2 Entrevista com Amanda

Sobre o perfil comportamental, no início do Programa, você o conhecia?

Não.

O que achou do processo de avaliação do seu perfil comportamental?

Foi curioso, foi um momento curioso que às vezes você conhece e aí você pensa caramba sou eu mesmo. É satisfatório porque eu vi que eu me conhecia. Confirmou o que eu sabia sobre mim mesma.

De posse do resultado do seu perfil comportamental, quais foram as principais reflexões ou conclusões a que chegou?

Falei “caramba como que isso tudo foi forte”, mas eu vi que tem coisas que eu preciso melhorar muito. Já superei algumas, mas outras eu preciso melhorar e administrar para não atrapalhar profissionalmente e pessoalmente, porque tem situações que se eu não souber trabalhar eu não saberei como desenvolver lá na frente, saber lidar com as situações.

Você considera que conhecer seu perfil comportamental influenciou sua maneira de ver a possibilidade de empreender? Por quê?

Sim, eu acho que antes era mais medo de não me conhecer. Medo de não saber ou não ter certeza. Abriu um horizonte para que eu pudesse ser mais confiante também.

Quando começamos o Programa falamos sobre os papéis do empreendedor, do gerente e do técnico. Você se identificou mais com qual deles? Em que proporção?

Eu acredito que estava mais pro técnico e um pouquinho pro gerente.

Depois foi apresentada a proposta de criar um pequeno negócio usando o modelo de franquias. Você se lembra disso?

Sim.

A ideia apresentada foi que é necessário não apenas trabalhar no negócio, mas trabalhar pelo negócio. Essa ideia fez sentido para você?

Sim, com certeza. Porque às vezes a gente acha que vai trabalhar em alguma coisa ou montar alguma coisa, e vai se matar de trabalhar. Você não pode pensar dessa forma, você tem que pensar que o negócio tem que te promover também se não você morre de trabalhar. Tem que ter sentido.

Em que medida avalia que o modelo de trabalhar no seu negócio como sendo um protótipo de franquia foi importante para você? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 sem importância e 5 muito importante.

Fez sentido, só não sei ainda se vou conseguir realizar dessa forma. Eu colocaria um 4 ou 5 porque acredito que seja um caminho importante para ter sucesso.

O Programa prosseguiu com o desenvolvimento do seu Objetivo Principal, seu objetivo de vida que foi indicado como fundamental para te conduzir no Programa de empreender. O que você pode comentar sobre seu entendimento e a importância que atribui ao seu Objetivo Principal?

Meu entendimento é que todo mundo tem sonhos e é capaz de realizar, todos podem conquistar seu espaço. O Objetivo Principal seria realizar da forma que eu projetei.

É importante uma realização pessoal e profissional, o sonho de poder estar ajudando as pessoas da forma que elas possam se sentir incluídas. É uma forma de impulsionar a realização do meu sonho.

No passo seguinte, você foi convidada a criar o Objetivo Estratégico para o negócio que começou a conceber para te ajudar a conquistar seu objetivo principal. Como foi essa experiência para você?

Na verdade, como eu já venho trabalhando com crianças, acredito que foi mais fácil para mim do que para Daniela (nome fictício). Porque, a gente tá ali no convívio, tá vendo a necessidade e na condição de necessidade de ser ajudado você está tendo condições de ajudar. Veio justamente na época da pandemia, em que a crise apertou todo mundo, foi uma forma que eu encontrei de ajudar em casa e ajudar quem estava precisando. Muitas pessoas pensam que nem compensa, mas compensa sim porque é gratificante, pelo prazer de ver a evolução da criança e ver ela se sentindo mais capaz.

Eu acho que quando você se dispôs a montar um negócio, por mais que atrás daquilo esteja seu ganho financeiro, você tem que ser essencial naquilo que você está fazendo. Você precisa depositar confiança e qualidade para ganhar a confiança das pessoas, para que aquilo seja de fato impregnado, tipo uma propaganda do McDonald, da Coca-Cola, que todo mundo assiste e lembra sem nem precisar do nome, já associam. Então se você faz um trabalho de qualidade você recebe isso de volta, ainda tenho procura de pessoas que tiveram meu trabalho indicado, porém ainda não sei como vou conseguir expandir meu negócio, acho que preciso ir descobrindo aos poucos.

Na semana seguinte trabalhamos a Estratégia Organizacional, na qual definiu cargos e responsabilidades para seu futuro negócio. Pode comentar essa parte da experiência?

A princípio, determinei que eu faria tudo (as atividades do negócio) até que eu montasse o negócio. E aí, a primeira coisa que eu preciso é do espaço, espero poder ter um espaço também, e depois preciso de mais professoras que comprem esse meu sonho e trabalhem comigo com o mesmo carinho.

Seguimos com a definição da estratégia de pessoal, quando você foi convidada a estabelecer as regras do jogo para seu negócio. Pode comentar essa parte do Programa?

Como eu já estava trabalhando com os meninos, são umas regras que você coloca, por exemplo, o que eu gosto que eles façam aqui que funciona bem. O que eles fazem que eu não gosto. Já da convivência com eles, é o respeito com o outro. Para trabalhar no espaço você precisa ser ponderativo, respeitoso, atencioso, tem que respeitar.

As pessoas que trabalham precisam respeitar as diferenças, principalmente financeira. Porque às vezes as pessoas desfazem daquelas pessoas que têm menores condições, puxa saco daquele outro aluno, então outros acabam se sentindo de lado.

Na semana seguinte, o convite foi para pensar em seus clientes (quem são, como se comportam, do que gostam, onde estão) e definir padrões para atender melhor a essa clientela. Como foi esse aprendizado?

Foi a oportunidade de mostrar aos alunos que eles são capazes de se impulsionarem e se desenvolverem, cada um no seu tempo. E demonstrar confiança aos pais para que eles percebam que os filhos deles são capazes e que aquele espaço é o suficiente para eles alcançarem isso.

No último encontro, você apresentou o plano completo, ainda que não detalhado, do negócio que gostaria de abrir. Naquele momento, como estimava a probabilidade de realmente abrir o negócio? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 “nenhuma possibilidade” e 5 “certeza de abrir”.

Eu acredito que seja um 5, vamos ir amadurecendo. Agora estou estudando, em um curso de pedagogia, então vamos ver depois como vai ser.

Fazendo uma retrospectiva agora, como estima a sua probabilidade de abrir realmente abrir um negócio antes do Programa? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 “nenhuma possibilidade” e 5 “certeza de abrir”.

Não, não pensava. Digamos assim que eu sonhava, mas nem pensava que poderia realizar um dia.

Como você avalia a contribuição do Programa quanto ao seu conhecimento adquirido sobre empreender um negócio próprio?

Se eu pudesse dar uma nota de 1 a 10 eu dava 1000, porque foi de muita valia de um enriquecimento que mostrou um caminho que eu não conseguia enxergar, mesmo trabalhando no ramo não via as oportunidades na minha frente.

Como você avalia a contribuição do Programa quanto a sua confiança adquirida para empreender um negócio próprio?

Foi muito gratificante. Eu acho que mexeu muito com a minha autoestima, porque às vezes a gente sonha e pensa “isso aí não é pra mim não, é pra quem pode, quem tem dinheiro” e de repente você diz que você é capaz sim. Isso mexeu demais com a minha autoestima.

Terminado o Programa, como foi sua trajetória durante este um mês com relação a abrir seu negócio? Dê uma nota de 1 a 5, onde 1 é “não fiz nenhuma ação” e 5 “abri o negócio”.

Na verdade, eu só estou fazendo propaganda do negócio agora. Já coloquei no grupo dos pais da escola o nome do meu negócio e nas aulas do curso que estou fazendo eu compartilho a apresentação que eu fiz do negócio para elas, elas falam que está ótimo e é super legal. Então, acho que estou no caminho certo. Acho que a nota seria 4, o 5 será quando realizar mesmo.

O que o Programa mudou na sua vida de modo geral?

Acho que a forma de sonhar o negócio e pensar na minha capacidade. Eu falo tanto para os meus meninos que eles são capazes e passei a falar pra mim também, que

eu sou capaz. Então, eu acho que foi um Programa que abriu um horizonte. Uma esperança maior.

Deseja fazer mais algum comentário ou observação?

Para nós foi muito gratificante. Eu gostaria de deixar primeiro um agradecimento e pedir à universidade que priorize esses projetos para que seja a construção de muitos sonhos para muitas mulheres que estão nesse sonho, nessa luta, e que deixam isso de lado pelas dificuldades da vida. Porque se sentem incapazes, não têm apoio. Então, eu acho que quando a universidade abre as portas para que os alunos façam esse tipo de trabalho, e ofereçam isso, encoraja essas mulheres, o que é essencial.

Penso o tanto de pessoas que poderiam estar sentindo a alegria que eu senti, quantas mulheres estão vivenciando isso. Então é uma oportunidade.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

A análise é dividida em 4 ações:

- 1) Análise do perfil comportamental e sua contribuição para o desenvolvimento do empreendedor;
- 2) Aderência do Programa de Desenvolvimento de Negócios com a pedagogia empreendedora;
- 3) Análise do ensino do empreendedorismo e a evolução das cursistas;
- 4) Proposta de melhorias.

4.2.1 Análise do perfil comportamental e sua contribuição para o desenvolvimento do empreendedor

Com as respostas obtidas pelo teste Profiler e as respostas compartilhadas das cursistas sobre como se identificam dentro das 3 personalidades do dono de negócio, foi realizado um comparativo e obteve-se o resultado representado no Quadro 4.

Quadro 4: Resultados Comportamentais

	Amanda	Daniela
Profiler	Planejador e Analista	Comunicador e Executor
3 personalidades de Dono de Negócio	Técnica e Administradora	Técnica e Administradora

Fonte: autoria própria

Observa-se que tanto Amanda quanto Daniela afirmaram que possuem maior identificação com as personalidades de gerente e técnica, apesar de possuírem resultados do Profiler opostos.

Não é possível realizar uma conexão direta entre os perfis comportamentais do Profiler e as 3 Personalidades do Dono de Negócio, porém compreende-se que assim como é possível trabalhar o comportamento para equilibrar o máximo possível os perfis, também é possível formar uma personalidade empreendedora dentro de cada uma, através da Pedagogia Empreendedora.

O empreendedorismo, por se tratar de atitudes que podem ser desenvolvidas e potencializadas ao longo da vida, tem um elo forte com o autoconhecimento. Ou seja, quanto maior o conhecimento sobre o comportamento próprio e aquelas características ausentes no seu perfil que podem ser adquiridas com o tempo, maior a chance de se tornar uma empreendedora bem-sucedida. Ademais, o conhecimento sobre seus limites e também sobre a sua capacidade retira as barreiras do medo de empreender, como no caso da Amanda.

4.2.2 Aderência do Programa de Desenvolvimento de Negócios com pedagogia empreendedora

Nesta seção será discutido como o Programa de Desenvolvimento de Negócios de Gerber (2011) relaciona-se com a Pedagogia Empreendedora.

O primeiro ponto a ser observado é que Gerber (2011, pág. 6-7) define o Processo de Desenvolvimento de Negócios como um processo dinâmico e que quando sistematizado e aplicado pelo pequeno empresário é possível transformar o seu negócio. Acrescentando que pode ser aplicado por qualquer pequeno empresário, pois trata-se de um método passo a passo que se incorpora à operação da empresa.

Portanto, alinhado ao conceito de Fillion (1999) e Dornelas (2016) sobre o empreendedor não ser nato, Gerber se debruça em formas de transformar um negócio através da formação do dono de negócio com métodos práticos e maleáveis, indo ao encontro da principal característica da Educação Empreendedora:

O método de empreendedorismo vai além da compreensão, conhecimento e conversação e exige o uso, a aplicação e a atuação, dado que cada aluno interpreta de uma maneira diferente. Mais importante é que o método requer prática. Empreendedorismo requer prática. Em um mundo em constante mudança é preciso ensinar métodos que resistam ao teste de mudanças dramáticas no conteúdo e no contexto. (ZAMBON, 2021)

O empreendedorismo é um campo de ação e a conexão entre o sonho e a busca pela sua realização é a essência do processo. Um empreendedor é muito mais do que um indivíduo cheio de ideias e habilidades, é alguém composto por seus sonhos e para Dolabela (2003) a dinâmica pedagógica deve integrar dois ciclos de aprendizado do empreendedor: o sonho estruturante e sua tarefa de realização.

Essa atitude pragmática é fundamental para que as ideias saiam do mundo da imaginação e ganhem vida no mundo real. Tal conceito é trabalhado brilhantemente por Gerber ao desenvolver o Objetivo Principal e o Objetivo Estratégico, no qual o Objetivo Principal é o sonho estruturador, e o Objetivo Estratégico o caminho para a realização.

Por meio das entrevistas realizadas com as cursistas, nota-se a importância da metodologia aplicada em forma de passo a passo para melhor compreensão e maior engajamento das cursistas. “Agora a gente realmente sabe por onde começar. Pelo sonho, pelas estratégias, pela finalidade, pelo objetivo. Agora com o passo a passo a gente sabe.”, disse Daniela em sua entrevista ao ser questionada sobre a contribuição do Programa quanto ao conhecimento adquirido sobre empreender.

Além do impacto positivo na educação causado pelo Programa de Desenvolvimento de Negócios, a importância da adequação das atividades para ficarem mais claras e de fácil entendimento, ficou ainda mais evidente diante dos resultados obtidos com o material adaptado, também confirmado por meio da entrevista realizada. Essa conclusão é exemplificada pela fala de Daniela durante a entrevista: “A estratégia da receita foi muito objetiva, muito prática. Ali no passo a passo, parece que foi fácil. A metodologia da Receita do Bolo utilizada facilitou muito a compreensão. Para a gente que não trabalha no ramo, até entendermos os conceitos demoraria um tempo maior”.

4.2.3 Análise do ensino do empreendedorismo a partir da evolução das cursistas

Como método para saber o impacto da educação empreendedora tanto na vida profissional, quanto no pessoal, das cursistas, foram realizadas perguntas que buscaram um entendimento melhor entre a diferença do comportamento antes e após o Projeto.

Na pedagogia empreendedora, Dolabela diz: "A necessidade de conhecimento nasce da vontade inelutável de ter acesso aos elementos necessários à realização do sonho. As atividades de buscar, aprender com os erros e, portanto, evoluir diz respeito ao saber empreendedor" (DOLABELA, 2003), cabe, portanto, a cada uma desenvolver as habilidades necessárias para transformar os seus sonhos em realidade.

O desenvolvimento do Objetivo Principal trouxe essa perspectiva através do sonho de cada cursista, sendo um impulsionador para a realização do mesmo. Mais do que as alunas aprenderem habilidades técnicas, o que esteve em evidência foi a atuação sobre si mesmas para desenvolverem a capacidade de se aperfeiçoar na busca pela autorrealização. O caso de Daniela ilustra o resultado obtido através da reflexão sobre os sonhos, que muito além do sonho coletivo de dar melhores condições de trabalho para mulheres costureiras, houve um grande avanço sobre o sonho individual:

No âmbito pessoal, (o Projeto) abriu minha mente também para realização do sonho, uma realização pessoal. Antes eu falava que nem tinha sonho, hoje um dos meus sonhos que escrevi no meu Objetivo Principal ainda está para ser realizado, até o final do mês eu realizo, vou lá me matricular. Meu sonho é aprender a nadar. (Daniela, informação verbal)

A partir dos encontros e das entrevistas foi possível ver o trabalho da pedagogia empreendedora evoluindo de forma diferente em cada cursista. Amanda, que já possuía contato com o negócio que deseja criar, desenvolveu um olhar mais direcionado para o seu negócio. Em cada atividade reconhecia, dentro de sua experiência, pontos a serem melhorados e descobria novas possibilidades de inovar e crescer.

Daniela, diferentemente de Amanda, precisou pensar sobre o seu negócio do zero, deparando-se com obstáculos diferentes. Um deles foi entender quem realmente seria o seu cliente: “Foi uma surpresa pra mim, porque eu tinha na cabeça de que meu cliente era um e só depois de ir porta em porta que eu vi que meu cliente era outro.”.

Entretanto, em ambos os casos se obteve resultados positivos, pois ao final da entrevista abordou-se sobre quanto o Programa foi importante para o conhecimento técnico sobre empreender e também sobre a confiança adquirida por cada cursista. Observa-se que ambas tinham a pretensão bem baixa de abrir o próprio negócio, tanto Daniela quanto Amanda demonstraram que um dos principais motivos era não sentirem confiança em si mesmas ao ponto de investir tempo e dinheiro.

Uma das falas de Amanda possui fortes evidências de como o aprendizado técnico foi importante para sua autoestima e, conseqüentemente, sua confiança para abrir o próprio negócio: “Eu acho que mexeu muito com a minha autoestima, porque às vezes a gente sonha e pensa ‘isso aí não é pra mim não, é pra quem pode, quem tem dinheiro’ e de repente você diz que você é capaz sim. Isso mexeu demais com a minha autoestima.”.

Porém, analisando detalhadamente o desempenho das cursistas no desenvolvimento de habilidades técnicas, algumas propostas de atividades não obtiveram o retorno desejado, sinalizando uma falha no método ou na comunicação da proposta.

A começar pelo Objetivo Estratégico que, apesar da adaptação da atividade, houve dificuldade de entregar no modelo proposto e até mesmo gerar um trabalho mental de analisar a estratégia como parte essencial para guiar o negócio. Reconheceu-se que não ficou tão clara a Estratégia como uma ferramenta para alcançar o Objetivo Principal, como é determinado por Gerber (2011).

Na Estratégia Organizacional houve entregas com bom desempenho em formato de organograma mostrando uma dedicação das cursistas em aprender métodos de organização. Porém, por ambas estarem num momento inicial do desenvolvimento do próprio negócio elas visualizaram um cenário de futuro distante de como seriam suas empresas, definindo cargos que deduziram serem necessários, esquecendo que neste momento serão elas que farão todas essas atividades e a importância de definir o que precisa ser feito hoje para manter o negócio de pé.

Já na atividade relacionada a Estratégia de Pessoal houve uma compreensão das cursistas sobre a importância das “Regras do Jogo” para trabalhar com uma equipe e lidar com clientes. Isso é captado em diversas falas ao contarem sobre experiências negativas, ou positivas, que já tiveram em suas vidas profissionais e que poderiam ter sido resolvidas se tivessem uma boa conduta. Porém, ao passar o conhecimento para o papel, as entregas foram generalistas ou cópias do exemplo que foi apresentado.

O momento de ensinar a Estratégia de Marketing foi quando houve as maiores dificuldades em conduzir o ensino, pois, apesar da adaptação utilizando a metodologia dos 5 Ps do Marketing, essa entrega não foi realizada mesmo após a explicação detalhada do material. Acredita-se que não foi pela falta de interesse ou entendimento da importância já que durante a entrevista ambas exemplificam a importância de alcançar o cliente da maneira correta e de ter uma marca forte, que entrega resultados e sim a forma como foi proposta a atividade que pode ter sido um pouco extensa e pouco intuitiva.

Por fim, na Estratégia de Sistemas por se tratar de um conceito complexo para as cursistas compreenderem ao ponto de conseguir botar em prática neste momento inicial do negócio optou-se por deixar as semanas entre a última oficina e o encontro final para a criação da apresentação final sobre os seus respectivos negócios, um momento para revisar, corrigir e tirar dúvidas.

Apesar dos resultados positivos, foram identificadas possibilidades de melhorias para maior proveito e compreensão das cursistas no Programa de Desenvolvimento e desenvolvida uma proposta de melhorias que é apresentada na próxima seção.

4.2.4 Proposta de melhorias

Mediante os resultados apresentados, bem como os pontos a serem melhorados no Projeto, nesta seção são apresentadas propostas para melhorar a experiência das cursistas e obter mais proveito das aulas.

A começar pelo Objetivo Estratégico, como foi identificada uma dificuldade em compreender o modelo proposto para preenchimento e a importância da estratégia para o negócio, seria necessário dar mais exemplos reais de negócios nos quais elas têm contato e encaixá-los dentro do modelo.

Durante a explanação do conteúdo da oficina de Estratégia Organizacional é necessário mudar a abordagem sobre as funções necessárias para o negócio funcionar. Além de citar exemplos de atividades fundamentais para um pequeno negócio, é importante reforçar que no primeiro momento a grande maioria, senão todas as atividades, serão realizadas pela empreendedora, portanto são necessários organização e planejamento.

Já na oficina de Estratégia de Pessoas, para que as cursistas explorem mais o próprio negócio, é pertinente escrever no material modelo do exercício perguntas que as conduzam a pensar em possíveis problemas de relacionamento com pessoas no trabalho, seja equipe, cliente ou fornecedor, para que desenvolvam Regras do Jogo personalizadas aos seus negócios. Como “O que os funcionários devem fazer para garantir o bom atendimento do cliente?”, “Em caso de comportamentos não autorizados o que devem fazer? Quais seriam esses comportamentos”, “Para encontrar o fornecedor ideal, quais informações devem ser coletadas para que não haja transtornos?”.

A Estratégia de Marketing tem muito a ser trabalhada, porém devido ao resultado negativo obtido neste estudo de caso é necessário reduzir a quantidade de conteúdo aplicado em tão pouco tempo, focando no que é primordial no momento de início do pequeno negócio: entender o cliente. Dessa forma, ao invés de utilizar a metodologia robusta dos 5 P's do marketing, que é mais utilizado em empresas maiores, deve-se aprofundar nos conceitos de Psicografia e Demografia que são apresentados na literatura de Gerber (2011), propondo ida a campo para realizar pesquisas com esses possíveis clientes para mapear seus perfis.

Por fim, para ter aproveitamento dos ensinamentos sobre a Estratégia de Sistemas é de grande importância que se encontrem sistemas de informação, softwares ou aplicativos, acessíveis para utilizar como exemplos e propor a experiência das cursistas, pois essas ferramentas, apesar de serem úteis para atividades como fluxo de caixa, controle de estoque, horas de produção, não são intuitivas.

De forma geral todo o Projeto sofrerá evolução de acordo com as diferentes experiências, para que tenha melhorias assertivas é necessário receber o feedback de cursistas e mentores, além do acompanhamento próximo e atencioso, identificando obstáculos que dificultam a aderência da metodologia às cursistas.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho trouxe os resultados obtidos na utilização da Pedagogia Empreendedora para a formação do perfil empreendedor com duas mulheres que desejam abrir o próprio negócio. O projeto foi ao encontro de ter o sonho como eixo norteador da educação empreendedora, levantado por Dolabela (2003) e Filion (1999), o que se mostrou relevante e muito importante para o processo de ensino apresentado.

Concluiu-se que de fato que foi possível ensinar empreendedorismo nesse caso específico, utilizando em um modelo de curso de qualificação com duas potenciais empreendedoras. Os resultados apresentados confirmam que canalizar o estudo a partir do autoconhecimento facilita transpor obstáculos, permitindo que a cursista tenha mais segurança sobre os seus conhecimentos e sua capacidade de ter o próprio negócio. Além disso, reforçou a importância da utilização de ferramentas e linguagens simples para auxiliar no ensino, alcançando de forma mais assertiva as cursistas.

A adoção do Programa de Desenvolvimento de Negócios criado por Gerber (2011) proporcionou uma ampliação da experiência empreendedora, que, por sua vez, criou referências para as cursistas que irão impactar no futuro de seus negócios. Portanto, este trabalho evidenciou o valor do uso da metodologia de Gerber, que cumpriu o seu papel ao ensinar não apenas estratégias, mas também a como ser empreendedoras e a se comportarem como tal.

Entretanto, conclui-se ainda que o Programa tem algumas falhas ao ser utilizado para ensinar o público-alvo deste trabalho que apontou a carência de conhecimento sobre assuntos mais técnicos e burocráticos de ter um negócio, como gestão financeira. Além disso, foram identificadas as seguintes possibilidades de melhorias:

- a) Uso de exemplos reais de Objetivo Estratégico em negócios conhecidos;
- b) Reforçar o papel da empreendedora como a única responsável pelas atividades do negócio e a importância da criação do Quadro Organizacional;

- c) Direcionar perguntas para explorar melhor o próprio negócio ao criarem as “Regras do Jogo”;
- d) Aprofundar nos conceitos de Psicografia e Demografia na Estratégia de Marketing para ter maior foco em entender o cliente;
- e) Ensinar a utilização de sistemas de informação acessíveis como exemplo e propor a utilização dele.

Apesar dos negócios não terem decolado no intervalo de 30 dias entre a última apresentação e a entrevista, o curso foi muito importante para as cursistas terem mais segurança sobre o trabalho realizado por elas e os conhecimentos e experiências adquiridos ao longo da vida. A diferença do comportamento de cada uma é nítido, se tratando de sonhar e realizar.

Por fim, destaca-se a importância das universidades como promotoras da educação empreendedora através da indução de programas voltados para a difusão e fortalecimento do empreendedorismo dentro e fora da sala de aula.

6. REFERÊNCIAS

AMORIM, Djanine Almeida. **A Pedagogia Empreendedora na Educação Básica Brasileira**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 14-45, Março de 2018.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Green Paper - entrepreneurship in Europe**. Bruxelas, 2003. Disponível em: <https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf>. Acesso em: 08 de jul. 2022.

DEVINEY, D.; MILLS, L.; GERLICH, R. N. **Environmental impacts on GPA for accelerated schools: a values and behavioral approach**. Journal of Instructional Pedagogies, v. 3, 2008.

DORNELAS J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. - Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ELIAS, J. J. **Marketing: o modelo dos 4ps**. In: SITE do Curso de Administração da FACECAP. [S.l.]. [2000]. Disponível em: <<http://adm.cneccapivari.br/?q=node/20>>. Acesso em: 2 nov. 2010.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abril-junho 1999.

FURLOW, L. **Job profiling: building a winning team using behavioral assessment**. Journal of Nursing Administration, v. 30, n. 3, 2000.

GERBER, Michael E.. **O Mito do Empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Fundamento, 2011

GERBER, Michael E.. **Awakening the Entrepreneur Within**. 1. ed. Harper Paperbacks, 2009.

GERBER, Michael E. **DREAM.VISION.PURPOSE.MISSION**. Disponível em: <https://www.michaelegerbercompanies.com/dvmp/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed ed. São Paulo: [s.n.], 2002.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ITO, P.; GUZZO, R. **Diferenças Individuais: Temperamento e Personalidade: importância da teoria**. 10 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Puc, Campinas, 2002.

LOKIDD,. **The E-Myth: a crash course on why most smbs don't work. A Crash Course On Why Most SMBs Don't Work**. 2021. Disponível em: <https://trainual.com/manual/the-e-myth-why-most-small-businesses-dont-work>. Acesso em: 10 jan. 2021.

LOPES, R.M.A.; TEIXEIRA, M.A.A. Educação empreendedora no ensino fundamental. In: Lopes, R.M.A. (Org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: Sebrae, 2010.

MARSTON, W. M. **Emotions of Normal People**. New York: Harcourt, Brace and Company, 1928.

NUNES, L.; MELLO, M. **A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores**. São Paulo: Faculdade Antonio Meneghetti, 2018.

RITA, LPS et al. **Pedagogia empreendedora: um estudo de caso das práticas metodológicas desenvolvidas na disciplina**. Anais do XXVIII encontro nacional de engenharia de produção, p. 1-13, 2008.

SEBRAE/FGV PROJETOS. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rioParticipa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 18 de AGO. 2022.

SCHUMPETER, J. (1950) **Capitalism, Socialism, and Democracy**, 3rd edition, Harper and Row, New York, 1950.

SILVA, Igor Samuel Falcão. **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA ACERCA DA TEORIA DISC QUE ANALISA COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO**. 2011. 25 f. Curso de Psicologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2018. Disponível em: <https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/2218/2/Igor%20Samuel%20Falc%c3%a3o%20Silva.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

SOLIDES. **Como usar o Profiler**: entenda as diferentes aplicações dessa poderosa ferramenta. entenda as diferentes aplicações dessa poderosa ferramenta. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/como-usar-o-profiler/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

ZAMBON, Sueli Aparecida. **O empreendedorismo e suas características comportamentais**: uma análise da percepção da atitude empreendedora em teses publicadas no brasil de 2007 a 2019. 2021. 274 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência, Tecnologia e Sociedade, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021.

ANEXOS

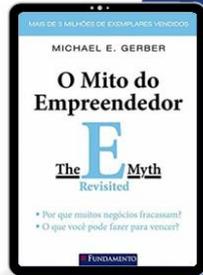
ANEXO A - Material de Apoio do Projeto



Introdução a metodologia

Os 3 personagens: empreendedor, administrador e o técnico

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



Para ter um negócio de sucesso, não adianta entender DO negócio, também tem que entender DE negócios.

Acima de tudo tem que saber construir um sistema que pode ser executado por qualquer pessoa que você queira contratar.

626.883

micro e pequenas empresas foram abertas em todo o país em 2020

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

6 de 10 comércios

fecham as portas em cinco anos, no comércio.

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Por que essa mortalidade é tão alta?

Para refletir

O especialista Michael Gerber tem uma explicação diferente:

Uma das principais razões para que a maioria das empresas fechem as portas, é a briga entre as personalidades existentes dentro do próprio dono do negócio.



Administradora



Empreendedora



Técnica

As 3 Personalidades

Empreendedora

Visionária
Vive no futuro
Inovadora
Criativa
Anseia por controle



Administradora

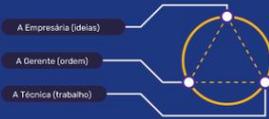
Pragmática
Vive no passado
Planejada e organizada
Apegada ao status quo
Anseia por ordem



Técnica

Pensante
Vive no presente
Gosta de fazer uma coisa de cada vez
"Como fazer isso?"

Como essas 3 personalidades trabalham juntas



Como cada lado tem uma contribuição única para o negócio, eles precisam trabalhar em conjunto para obter os melhores resultados.

A empresária

A pessoa com todas as ideias. Elas são os visionários que sonham alto para o negócio e traçam estratégias para chegar lá. Elas pensam no tempo futuro e sabem quais alavancas usar para alcançar a visão.

A gerente

Organiza o negócio para que essas ideias aconteçam. Elas contêm aquele espírito empreendedor para produzir resultados previsíveis. E elas usam o que aconteceu no passado para planejar o que está por vir.

A Técnica

A pessoa que realmente faz o trabalho para fazer essas ideias acontecerem. Elas mantêm o negócio funcionando, realizando as tarefas disponíveis. E, como resultado, eles vivem no presente e têm pouco interesse em imaginar o futuro.

Qual é a sua personalidade?



As 3 fases dos negócios

Assim como existem três lados para cada empresário, também existem três estágios para cada empresa: infância, adolescência e maturidade.

Cada estágio apresenta seus próprios desafios. E embora a maioria das empresas chegue à primeira ou segunda fase, apenas alguns poucos negócios chegarão à terceira.



Infância

Refere-se aos primeiros dias de uma empresa - quando o proprietário da empresa está fazendo todo o trabalho.



E embora tudo seja feito do jeito deles, nem tudo é feito. Isso porque o proprietário está exausto e não tem tempo suficiente para fazer tudo.

Assim, o empresário acaba fazendo o que for preciso para manter o negócio funcionando. E quando eles se esgotam muitas pequenas e médias empresas fecham suas portas.

Mas, se o negócio ganhar impulso suficiente, o proprietário pode ver que não pode fazer tudo sozinho.

As 3 fases dos negócios

Adolescência

Marcada pela contratação do primeiro funcionário da empresa, a adolescência é uma fase de crescimento para o negócio.



Mas conforme a equipe cresce, nem todo mundo faz as coisas do jeito do proprietário. E, neste ponto, a maioria dos proprietários de pequenas empresas acha que ninguém pode fazer o trabalho tão bem quanto eles.

Portanto, na maioria das vezes, o pequeno empresário reduz o tamanho de sua equipe e circunda o negócio de volta à sua infância, criando mais trabalho para o proprietário.

As 3 fases dos negócios

Maturidade

Eles têm uma visão clara do que o negócio vai se tornar. E, desde o primeiro dia, o negócio se modela de acordo com essa visão.



O pequeno empresário usa um "Modelo de Empreendedor", sistemas que garantem que tudo seja entregue para refletir essa Perspectiva Empresarial.

Ou seja, o proprietário da empresa é livre para se concentrar no crescimento da empresa. Então, eles param de trabalhar no negócio e começam a trabalhar no negócio. É aí que ocorre o crescimento exponencial.

As 3 fases dos negócios

Atividade:

Imagine ou lembre de um amigo ou parente que tem o próprio negócio e, com os conhecimentos do encontro de hoje, determine em quais categorias ele e seu negócio melhor se encaixa.



Loja/Comércio



Fase do negócio



Papel desempenhado

Referências

GERBER, Michael E.. O Mito do Empreendedor. 2. ed. São Paulo: Fundamento, 1995

GUERRA, Antônio Claret. Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 28 dez. 2021.

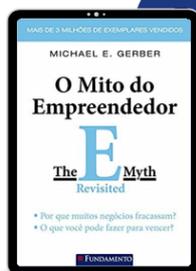
LOKIDD.. The E-Myth: a crash course on why most smbs don't work. A Crash Course On Why Most SMBs Don't Work. 2021. Disponível em: <https://trainual.com/manual/the-e-myth-why-most-small-businesses-dont-work>. Acesso em: 10 jan. 2021.



Revolução turn-key (virada de chave)

Uma nova visão da empresa
O processo de desenvolvimento de negócios

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



Trabalhando *pela* empresa, e não *na* empresa

Reconhecer que o propósito da sua vida não é servir à sua empresa, mas o objetivo principal da sua empresa é servir à sua vida.

Virar a chave (Turn Key) é o ato de configurar seu negócio de forma que você tenha **sistemas e processos** que qualquer um que siga os passos definidos poderá realizar as tarefas.

Dia após dia, para que a empresa seja dependente de sistemas e não de pessoas. O verdadeiro produto que você está vendendo é o seu negócio. Não é o produto que sua empresa vende aos consumidores.



O que são sistemas

Do latim systema, um sistema é um conjunto ordenado de elementos que se encontram interligados e que interagem entre si.

São todas atividades e processos que juntos formam um todo organizado, ou seja, a empresa.

É a Revolução Turn-Key que nos fornece a chave para o desenvolvimento de uma empresa extraordinária:

o modelo perfeitamente equilibrado de uma empresa que funciona.



O McDonald's é a maior cadeia de fast foods do mundo, com mais de 37 mil lojas espalhadas por 119 países.

Visualize que a sua empresa será o protótipo para outras 5 mil.

No jogo da franquia, se quiser vencer, terá que seguir as seguintes regras:



1. O modelo vai oferecer valor consistente e além do esperado a clientes, empregados, fornecedores e financiadores.
2. O modelo será operado por indivíduos com o mais baixo índice possível de capacitação.
3. O modelo vai se destacar como lugar de ordem impecável.
4. Todo trabalho feito no modelo será documentado em Manuais de Operações.
5. O modelo fornecerá ao cliente um serviço uniformemente previsível.
6. O modelo utilizará um código de cores, roupas e instalações.



"Grandes empresas não são criadas por indivíduos extraordinários, mas por gente comum que faz coisas extraordinárias."

No entanto, para pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias, é essencial um sistema que compense a disparidade entre a capacidade do seu pessoal e a capacidade que sua empresa necessita para produzir resultados consistentes.

O processo de desenvolvimento de negócios

Criando uma pequena empresa que funcione!

Processo

A criação do Protótipo da empresa é um processo contínuo. Em sua base estão três atividades distintas, embora completamente integradas, por meio das quais a empresa segue sua evolução natural.



Inovação



Quantificação



Orquestração

Os 10 tipos de inovação por Larry Keeley

O infográfico, baseado no estudo de Larry Keeley, mostra 10 tipos de inovação que foram observadas combinadas em diferentes tecnologias disruptivas analisadas.



Inovação



Quando a empresa é o produto, seu modo de interação com o cliente é mais importante do que o produto comercializado.

americanas

Uber

ifood

PicPay



QUANTIFICAÇÃO



A **quantificação** é aliada da **inovação**, ela mensura o quanto as novas atitudes impactam nos resultados;

Use a quantificação para determinar se a inovação está funcionando ou falhando. Por exemplo, quantificar quantos clientes você tem por dia ou quantas pessoas pedem por preços. Pensando em seus negócios em termos de números, você saberá onde você está e para onde está indo.

Métricas

01
Quantidade de clientes

É de grande importância monitorar o crescimento da quantidade de clientes e se suas estratégias de vendas estão funcionando.

02
Satisfação dos clientes

Cliente satisfeito é aquele que volta, portanto devemos sempre fazer uma avaliação sob a perspectiva de nossos clientes.

03
Tempo de entrega

Ninguém gosta de atrasos! Além disso quanto mais otimizado o processo mais entregas serão feitas.

Orquestração/Padronização

Por que fazer a padronização de processos na sua empresa?

- 1 ATIVIDADES SEMPRE BEM EXECUTADAS**
Padronizar os processos empresariais garante que tarefas sejam realizadas de maneira consistente, sempre com a mesma qualidade.
- 2 REDUÇÃO DE FALHAS**
Ao definir uma fórmula para cada tarefa desempenhada o trabalho sairá correto independentemente do dia e do executor.
- 3 AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS**
Ao pensar qual é a melhor forma de executar tarefas, o planejamento inclui pontos como agilidade, qualidade e custo-benefício.

Atividade da Semana

Leitura dos textos e reflexão para o próximo encontro

PARE e FOQUE

Referências

https://thebakery.com/pt-br/10_tipos_de_inovacao/

<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>

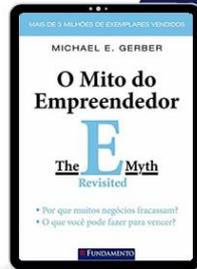
Livro E-MYTH



Objetivo Principal

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



O Sonhador e o Sonho

O Despertar

O despertar para o mistério da vida é uma revolução; nele um velho mundo é destruído para que um novo e melhor um pode tomar o seu lugar, e todas as coisas são afetadas por o troço.

Nós mesmos nos tornamos misteriosos estranhos aos nossos próprios olhos e trêmulos nos perguntamos quem somos, de onde viemos, para onde vamos.

—J. J. Van Der Leeuw



A Realização

O primeiro passo na decodificação do mundo material; é ver além do próprio material.

—Todd Silerr



A Reação Negativa

O sonhador não precisa ser lógico. O sonhador desafia a lógica. O sonhador vive em um mundo sem lógica. O sonhador é o arqui-inimigo da lógica, embora o sonhador sabe que a lógica terá seu tempo, precisará ser recompensada, precisará ser tratada em algum momento do processo, mas não, não agora.

—Michael Gerber



O Sonho Pessoal

Este sonho é o estado natural do homem. Vivemos neste sonho como vivemos no ar, e seria impossível se não pudéssemos perceber às vezes que vivemos não apenas neste mundo, mas também em outro mundo, onde é possível despertar para diferentes percepções, para uma outra forma de ser, de pensar e de sentimento.

O ato de acordar pode mudar tudo: é nascer para outro mundo dentro de si mesmo.

—Henri Traco



O Sonho Impessoal

Empreendedorismo não é nada sobre quem cria uma coisa e tudo sobre quem consome uma coisa. Os empreendedores não se importam com a coisa que criam, por si só. Eles se importam sobre criá-lo por causa do impacto que pode ter em outra pessoa.

- Michael Gerber



O Choque Súbito

Quando um homem viaja para um país distante, deve estar preparado para esquecer muitas das coisas que aprendeu e adquirir os costumes inerentes à existência na nova terra; ele deve abandonar os velhos ideais e os velhos deuses, e muitas vezes ele deve reverter os próprios códigos pelos quais sua conduta foi moldada até agora.

- Jack Londres



Nasce um Sonho

O Sonho é o que cria um novo negócio. Se é um grande sonho, uma grande ideia, trata-se de um grande negócio. Se é um pequeno sonho, uma pequena ideia, trata-se de um negócio comum. [...] Sem um grande sonho, nenhum negócio é sustentável. Não há energia suficiente para sustentá-lo.

- Michael Gerber



O objetivo principal da sua empresa é você

Para Michael Gerber o que vem em primeiro lugar é sempre você.

A empresa não é a sua vida, mas tem um grande papel nela.

O que gostaria de dizer sobre a sua vida, quando for tarde demais para mudar?

"Uma vez redigido o roteiro, basta torná-lo verdade"

Se quiser que sua empresa esteja escrita no seu roteiro, que ela faça parte do seu Objetivo Principal, precisa dizer a ela o seu objetivo.

Saber como chegou lá, onde está e para onde quer ir.



Seu Objetivo Principal

Essas são algumas perguntas que você deve responder, para encontrar seu Objetivo Principal:

- 1 Como quero que seja a minha vida de um modo geral?
- 2 Como quero que seja a minha vida no dia-a-dia?
- 3 Que aspecto da minha vida eu gostaria de poder dizer que conheço bem?
- 4 Como gostaria de relacionar com as pessoas?
- 5 O que eu gostaria que as pessoas pensassem de mim?
- 6 O que eu gostaria de estar fazendo daqui a dois anos? E daqui a dez anos?
- 7 O que eu especificamente gostaria de aprender durante a vida?
- 8 De quanto dinheiro preciso para fazer o que pretendo? E quando irei precisar?

As respostas são o **padrão** a ser seguido e para avaliar o seu progresso.

Sem essas respostas você segue seu caminho sem rumo. Assim, o Objetivo Principal é a energia e incentivo para sua empresa.



Não é a empresa que você deve ter medo de perder. É uma coisa muito maior.

Você mesma!

Referências

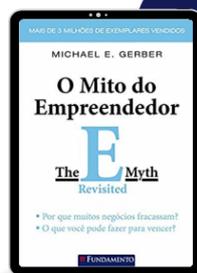
GERBER, Michael E. O Mito do Empreendedor. 2. ed. São Paulo: Fundamento, 2011
GERBER, Michael E. Awakening the Entrepreneur Within. 1. ed. Harper Paperbacks, 2009.



Objetivo Estratégico

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



Depois de criar uma visão sobre quem quer ser, se conhecer e conhecer seu propósito, voltamos aos negócios.

A partir de agora iremos nos dedicar ao Objetivo Estratégico, aquele que vai fazer você chegar no seu **Objetivo Principal**.

A **empresa** será um **meio** para chegar no seu **objetivo**, e não o fim.
É um produto do seu **Plano de Vida**.

O **Objetivo Estratégico** são padrões simples e bem definidos que serão uma ferramenta para avaliação do progresso.

A RECEITA DO BOLO

Vamos comparar a elaboração do **Objetivo Estratégico** com uma receita de bolo!



INGREDIENTES

Os **ingredientes** são os **recursos** que se precisa para atingir o **objetivo**.

Recursos como: habilidades, conhecimentos, materiais, funcionários.



INGREDIENTES

UM INGREDIENTE IMPORTANTE

O dinheiro representa uma **necessidade estratégica** para atingir o **Objetivo Principal**.

O que vai servir ao meu Objetivo Principal?
Qual a quantia necessária para que eu viva como eu quero? Quanto você precisa para não precisar mais de trabalhar?



Modo de preparo

É discutido como **manipular** os recursos para ter o **melhor resultado**.

Existem diversas formas de se fazer um bolo, na receita está a melhor para obter o melhor resultado.

Isso é relacionado em como você irá gerir o seu negócio, cada processo deve seguir um padrão que te levará ao seu objetivo.

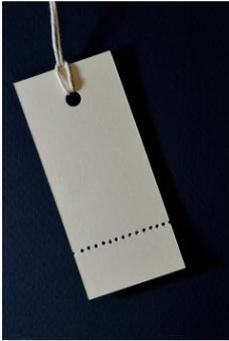


Modo de preparo

UMA OPORTUNIDADE QUE VALE A PENHA AGARRAR

Essa **oportunidade** é ter uma empresa que atenda aos **padrões** criados.

Como descobrir se você está diante de uma possibilidade verdadeira? Se é possível?



Modo de preparo

UMA OPORTUNIDADE QUE VALE A PENA AGARRAR

A **empresa** que quero **resolve os problemas** de um grande grupo?

O que **você** irá vender e a quem?



Mão na massa

O momento de botar em **prática** aquilo que planejamos, passando por **adversidades e obstáculos**.

É o momento de pegar todos os ingredientes e seguir a receita. Podemos incrementar como também sermos mais conservadoras.



O resultado

Nesse momento **respiramos e comemos** o nosso bolo delicioso

Depois de todo planejamento e execução seguindo a receita criada, entregamos um resultado de ótima qualidade que agrada quem irá consumir.

Mas é claro, **sempre há como melhorar**.

Exemplo

A Receita



Loja de bolos e tortas

Ingredientes

Conhecimento de confeitaria
Cozinha e ambiente para vendas
Forno, batedeira, forma
Funcionários
Força de vontade



Modo de Preparo



Seguir a linha de produção de bolos e tortas para atender os moradores da região em que está localizada a loja, com muito sabor para estar presente em momentos de alegria.

Mão na Massa



Os pedidos serão feitos por ordem, sempre começando pela massa e, enquanto ela assa, é feito o recheio e cobertura. Sempre nessa ordem. O cliente será recebido com educação e com um sorriso.

Exemplo

O Resultado

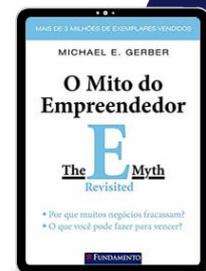
"O verdadeiro produto da minha loja é o cuidado. E não apenas bolos tortas."

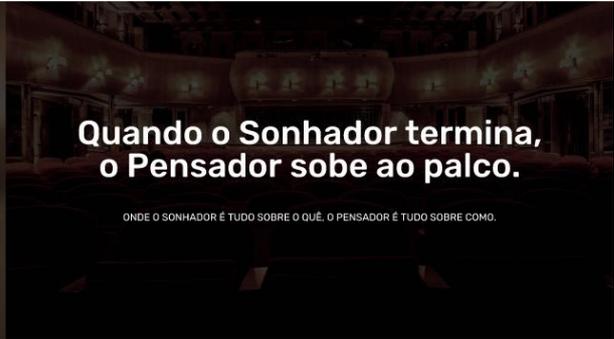


Estratégia Organizacional

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina





Separando o Sonho

O Sonho nesse estágio é melhor descrito como uma grande ideia para um navio, mas apenas isso.

O Pensador é quem faz o que é necessário para deixá-lo pronto para navegar.

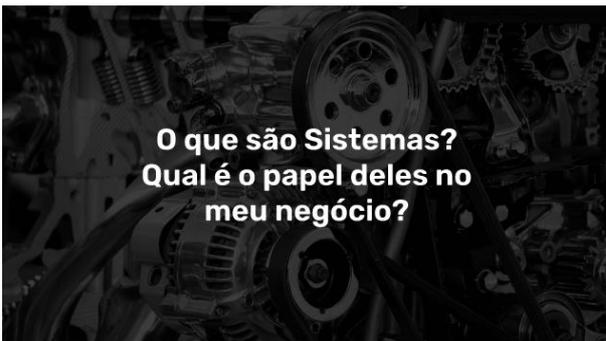
O Pensador conhece a matemática da construção naval, a logística do desenvolvimento do navio, o gerenciamento do manuseio do navio, a arquitetura do navio.

O Sonhador, pretendia que este navio funcionasse. O pensador faz o navio funcionar.*



Separando o Sonho

- Todos os negócios exigem uma Visão.
- Toda Visão é tanto pessoal quanto impessoal.
- Toda empresa é uma organização
- Toda organização é uma organização de sistemas.



A Visão Toma Forma

"Que forma o seu negócio está começando a tomar?"

Você vê que isso nada mais é do que a fermentação de uma ideia, uma ideia que talvez tenha chegado a você no meio da noite ou no meio de uma conversa com um amigo?"



Entrando em Contato com o Modelo de Negócios

"O modelo é o coração estratégico de toda empresa. No entanto, é bom que você só perceba isso no início do jogo, para que o modelo de negócios não se torne o condutor de sua intenção.

Sua intenção não é construir um modelo de negócios. Sua intenção é realizar seu sonho."



E o que é Modelo de Negócios?

Implementação do processo de Inovação, Quantificação e Orquestração para o Desenvolvimento da Empresa.

Como servir melhor ao cliente?
Qual a maneira mais fácil de oferecer o que o cliente quer e, ao mesmo tempo, aumentar os lucros?
Como proporcionar ao responsável pelo trabalho melhor experiência?



Para construir o modelo de negócio é necessário saber quais são as **funções** que irão fazer o negócio funcionar.

Nessa jornada inicial de montar seu pequeno negócio você estará sozinha, portanto não haverá pessoas diferentes para cada função.



"Então EU serei a única responsável por cada função?"

Sim. Porém, com o crescimento do negócio irá substituir a pessoa pelo **Sistema**.



Cargo	Função
Presidente	Responsável pela concretização do Objetivo Estratégico
Diretor de Marketing	Responsável pela busca de clientes e da maneira de satisfazê-los a custo mais baixo.
Diretor de Finanças	Responsável pelas contas da empresa
Chefe Confeiteira	Responsável pela entrega do produto com maior eficiência e qualidade
Assistente Confeiteira	Auxiliar na preparação dos bolos e tortas
Atendente	Realizar o atendimento do cliente



Monte o Quadro Organizacional do seu Negócio

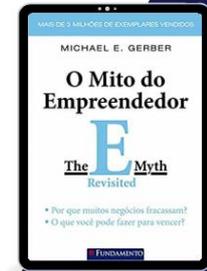
Cargo	Função



Estratégia de Pessoal

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



Antes de tudo vamos relembrar dos nossos encontros passados o que é um **sistema**.

O Sistema será a solução para o principal problema da fase da adolescência: imprevisibilidade do pessoal.



QUANTO MAIS AUTOMÁTICO O SISTEMA, MAIS EFETIVO O PROTÓTIPO DE FRANQUIA.

Um protótipo efetivo é uma empresa que atrai e conserva clientes melhor que qualquer outra.



HIERARQUIA DE SISTEMAS

1. COMO FAZEMOS AS COISAS AQUI

2. COMO SELECIONAMOS, CONTRATAMOS E TREINAMOS PESSOAL PARA FAZEREM AS COISAS AQUI

3. COMO GERENCIAMOS AS COISAS AQUI

4. COMO MUDAMOS AS COISAS AQUI

Um exemplo de Sistema de Gestão.

O Case do Resort e seu sistema de atendimento impecável.



AMBIENTE

Criar um ambiente agradável e organizado para recepção do cliente.



RÁPIDO ATENDIMENTO

Realizar a hospedagem rapidamente mesmo sem reserva antecipada.



EXPERIÊNCIA DE JANTAR

Reservar automaticamente o restaurante no momento do check-in.



ANTECIPAÇÃO

Preparar o quarto antecipadamente com lençóis e o vinho do jantar.



CUIDAR DO HÓSPEDE

Saber das preferências e gostos do cliente para saber agradá-lo.



PORTAS ABERTAS

Demonstrar valor do cliente para ele se sentir a vontade de voltar.

Como fazer com que os funcionários sigam o mesmo padrão de serviço?

Criar um ambiente de trabalho em que "fazer bem" seja um modo de vida.

O principal objetivo da **gestão de pessoal** é fazer com que cada funcionário compreenda a ideia que existe por trás do trabalho que deve fazer.



Por detrás do trabalho

O freguês nem sempre tem razão, mas é tarefa do funcionário fazer com que se sintam certos.

Cada funcionário deve se esforçar para fazer o trabalho da melhor forma possível, e se não souber como, procurar aprender.

A empresa é um lugar onde tudo que sabemos fazer é posto à prova pelo que não sabemos.

A Faz-Tudo

Inicialmente a empreendedora será responsável por mais de uma função: é atendente, fazendo o marketing e gerindo as contas.



O Manual de Operações

O Manual de Operações será seu maior aliado quando for contratar seus colaboradores. Todos os sistemas definidos para o bom funcionamento do negócio estarão descritos nesse Manual que será entregue para cada funcionário.



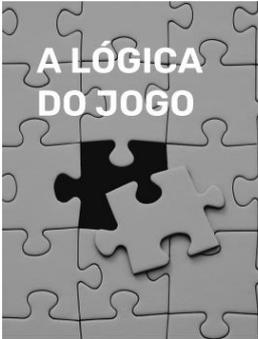
"A **Estratégia de Pessoal** é o modo como você comunica suas ideias, começando com o **Objetivo Principal** e o **Objetivo Estratégico** e continuando com a **Estratégia Organizacional** e os **Manuais de Operação**."



A **Estratégia de Pessoal** corresponde às suas atitudes.

O jogo não pode ser falso, ele é uma medida do que você é.

A sua atuação determina a visão que os outros jogadores terão de você.



A LÓGICA DO JOGO

As pessoas, em sua maioria, não conseguem o que desejam. Em parte, falta incentivo. **Falta um jogo que valha a pena.**

Como, sem uma ideia a alcançar, pode haver Estratégia de Pessoal?

Tarefa da Semana

CRIAR AS REGRAS DO JOGO

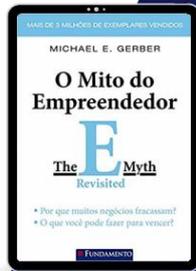
Como nós fazemos as coisas aqui?



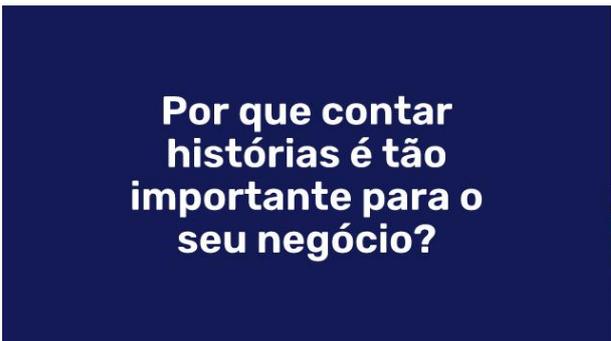
Estratégia de Marketing

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Calipso de Oliveira Gavina



O COMUNICADOR E O PROPÓSITO



Por que contar histórias é tão importante para o seu negócio?

Mente Inconsciente é como um mar profundo com várias criaturas, que são as expectativas dos seus clientes.

Ele não faz ideia do que tem lá. As expectativas correspondem exatamente ao meio pelo qual a personalidade do cliente tem alimentadas suas necessidades.



O alimento necessário vem em forma de informações sensoriais obtidas pela **Mente Consciente**

Ao assistir um comercial de TV o indivíduo decide nos primeiros 3 a 4 segundos se vai comprar ou não.



Demografia

Quem é o cliente

É a ciência da realidade do mercado, que diz quem compra

Psicografia

Por que ele compra

É a ciência da realidade do mercado como é percebida

Mente Incosciente

EXEMPLOS



SE TRATANDO DE
MARKETING, O GRANDE
DESAFIO É APRENDER A
LINGUAGEM DO
CLIENTE



O trabalho estratégico



Promessa para atrair o cliente



Venda



Cumprimento das promessas

Conservar um cliente antigo custa muito menos do que conquistar um novo

Os 5 Ps



Tarefa da Semana:

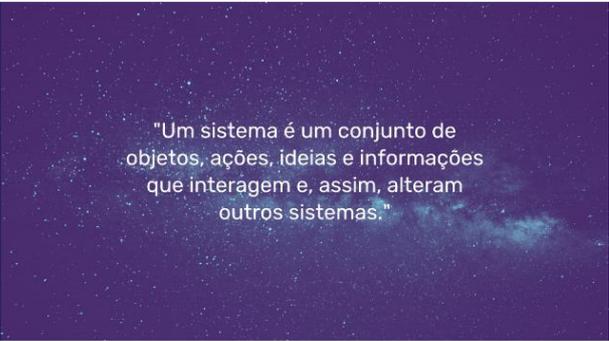
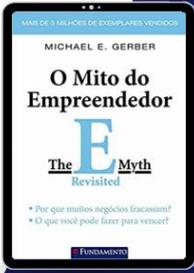
Montar um Plano de Marketing



Estratégia de Sistemas

Criando uma pequena empresa que funcione!

Jéssica Callipo de Oliveira Gavina



Três tipos de Sistemas

-  Sistemas Rígidos
-  Sistemas Maleáveis
-  Sistemas de Informação



SISTEMAS RÍGIDOS

É composto por elementos inanimados.

Instalações e equipamentos também precisam de um sistema que funcione para sua utilização.

Para o desenvolvimento da empresa e para evitar conflitos é importante criar políticas de convivência, utilização do espaço em comum, etc.



SISTEMAS MALEÁVEIS

É composto por seres vivos ou ideias.

O sistema maleável é utilizado para obter resultados semelhantes numa atividade.

Um sistema se compõe de duas partes: **Estrutura** (o que faz) e **Substância** (como faz).



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Informa sobre a interação dos outros dois sistemas.

O sistema de informação pode dizer o que você precisa saber, mas não sabe.

A informação obtida por registros de atividades e a quantificação irá trazer informações importantes sobre seu negócio para que você tome decisões. Para isso a coleta de dados precisa ser padronizada.

Sistema de Vendas



Sistema Maleável

Identificação de Pontos de Referência específicos durante o processo de venda

Registro por escrito das palavras que vão possibilitar o acesso ao cliente

Criação de materiais a serem utilizados com cada texto

Memorização do texto pelos vendedores, a ser transmitido de maneira dinâmica

Ensaio dos textos pelos vendedores, a ser transmitido de maneira idêntica

Comunicação efetiva. Falar claramente, observar, ouvir, entender e cativar o cliente

Processo de Vendas

Apresentação de Abordagem

A apresentação de abordagem tem um único propósito: abordar

Apresentação da Análise de Necessidades

Repedir o que foi dito na abordagem para estabelecer a ligação emocional e apresentar como vai cumprir a promessa

Apresentação das Soluções

Vender é "abrir" e não "fechar"

APRESENTAÇÃO DE ABORDAGEM

A Apresentação de Abordagem conduz o cliente em potencial ao segundo Ponto de Referência no processo, que é a Apresentação da Análise de Necessidades.

Trata-se de uma série de palavras que atraem o inconsciente do cliente.



APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE NECESSIDADES

- 1) Estabelecer a ligação emocional
- 2) Explicar como irá proceder para cumprir a promessa feita
- 3) Fornecer duas informações que irão estabelecer credibilidade.
Primeira: a capacidade da empresa
Segunda: determinação pessoal em fazer o que for preciso para utilizar a especialização da empresa em favor do cliente.
- 4) Descrição do Sistema que explica o bom funcionamento da empresa. A diferença que será sentida pelo cliente.

- 5) Preenchimento do Questionário de Gestão Financeira
- 6) Preparação do relatório financeiro
- 7) Marcar um encontro com o cliente para apresentação do Relatório Financeiro



APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES

Quando acompanha o potencial cliente nas respostas ao questionário, o vendedor faz com que ele se abra, enxergando mais claramente suas frustrações e as oportunidades disponíveis.

A maioria dos vendedores pensa que vender é "fechar". Vender é abrir.



Apresentação Final

ANEXO B – Atividade Objetivo Estratégico (Receita de Bolo)

LIVRO DE RECEITAS

Objetivo Estratégico



A Receita do Bolo

Para iniciar você deverá definir qual será o seu negócio, qual será a sua receita.

O Objetivo Estratégico (a receita) transmite muito claramente o que a sua empresa tem que fazer para alcançar o Objetivo Principal.



Sumário

A Receita do Bolo	2
Ingredientes	3
Modo de Preparo	4
Mão na Massa	5
Resultado	6



Ingredientes

Os ingredientes são os recursos que precisamos para seguir com a receita, atingir o objetivo.

O que você precisa para cada vez que for realizar seu serviço, vender seu produto, fazê-lo da melhor forma?



Modo de Preparo

Qual é a melhor forma para eu fazer meu negócio dar certo?
Quais passos eu devo seguir para obter um bom resultado?
Quem é meu cliente e o que ele quer do meu serviço/produto?



Mão na Massa

Agora é o momento de botar em prática aquilo que você planejou e definiu anteriormente. Haverá obstáculos na frente, alguns você poderá prever e se prevenir, outros terá que ser flexível e dar o seu jeitinho.
Como lidar com essas adversidades e ainda atender o cliente da melhor forma?



Resultado

Enfim, tiramos o bolo do forno.
Quando o comemos, não sentimos apenas a fome indo embora, mas o prazer de estar consumindo algo tão bom que ultrapasse as nossas expectativas.
Quais são as expectativas do seu cliente? Como alcançá-las e ainda elevar ainda mais?



AS REGRAS DO JOGO



GUIA DO
FUNCIONÁRIO

AS REGRAS DO JOGO



1

RELACIONAR-SE BEM COM O CLIENTE

Devemos identificar, compreender e atender os requisitos do cliente, promovendo a sua satisfação ao entregar um serviço de qualidade.. Priorizamos o profissionalismo, confiança e transparência..

2

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E REGISTROS CONTÁBEIS TRANSPARENTES

É compromisso de todo funcionário respeitar e cumprir rigorosamente as legislações, regulamentos e normas fiscais, leis anticorrupção e leis contra lavagem de dinheiro.

Todos os pagamentos devem ser registrados de forma apropriada e fidedigna, de acordo com as normas da empresa. Não deve haver despesas não contabilizadas, contabilidades paralelas (caixa dois) ou secretas.

3

REALIZAR REUNIÕES SEMANAIS COM FEEDBACKS

Toda semana será realizada uma reunião para discutir sobre o que deu certo e o que deu errado durante a semana, e como é possível reverter e melhorar a situação.

Prezamos pelo diálogo com respeito ao companheiro de trabalho, visando o crescimento da empresa e pessoal.