

## **E AGORA CONSULTOR? NO FRIGIR DOS OVOS É QUE A MANTEIGA CHIA**

### **RESUMO**

Este caso de ensino tem como objetivo promover discussões entre os alunos em sala de aula sobre empreendedorismo, estratégia e o desenvolvimento de um negócio ou projeto inicial, a partir dos problemas apresentados. Ele busca auxiliar os alunos a compreender e utilizar metodologias e ferramentas comumente utilizadas em disciplinas de gestão, adquirindo habilidade e competências gerenciais. O caso descreve as perspectivas de implementar um negócio no ramo gastronômico com apoio especializado de um consultor (podendo ser adaptado para outros setores). Assim, se terá a visão de um profissional que trabalhou anos em áreas comerciais, de empresas da iniciativa privada e agora pretende ser um empreendedor, e a visão de um consultor, que também é um empreendedor, mas que oferece suporte na construção de um novo negócio no ramo gastronômico. Assim com perspectivas diferentes, existe a interação entre os pares correspondendo uma relação inevitável com a cultura e experiência de cada indivíduo envolvido, podendo viabilizar ou inibir o desenvolvimento das atividades que levarão ao sucesso do projeto que se pretende realizar.

**PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Gastronomia; Consultoria.**

### **ABSTRACT**

This teaching case aims to foster classroom discussions among students on entrepreneurship, strategy, and the development of a business or initial project based on the presented issues. It seeks to assist students in understanding and utilizing methodologies and tools commonly used in management disciplines, acquiring managerial skills and competencies. The case describes the perspectives of implementing a business in the gastronomy industry with specialized support from a consultant (which can be adapted to other sectors). Thus, it provides the viewpoint of a professional who has worked for years in commercial areas of private sector companies and now intends to become an entrepreneur, as well as the perspective of a consultant who is also an entrepreneur but offers support in building a new business in the gastronomy field. With these differing perspectives, there is interaction among peers, corresponding to an inevitable relationship with the culture and experience of each individual involved, which can either facilitate or inhibit the development of activities that will lead to the success of the intended project.

**KEYWORDS: Entrepreneurship; Gastronomy; Consulting.**

## **Introdução**

Em um lugar encantado, com imponentes arranha-céus que brincavam de tocar o céu, como gigantes que despertavam a curiosidade de todos que a visitavam, situada na costa litorânea do Brasil, ao adentrar nesta cidade, onde o céu se encontrava com o mar azul, os visitantes eram recebidos pelo sol que brilhava intensamente, iluminando as águas daquele mar, ao longo da praia havia calçadões para um maravilhoso passeio, à medida que o sol se punha, a cidade se transformava em um verdadeiro espetáculo de luzes, o lugar ganhava vida com a agitação noturna, e a avenida Atlântica se enchia de pessoas desfrutando dos bares, restaurantes e lojas elegantes. É a encantadora Balneário Camboriú (BC)! Também conhecida como Dubai brasileira, em Santa Catarina.

Assim, em meados de 2019, Augusto, 58 anos, que tinha um sonho de ter um restaurante e ser um futuro empresário, e percebendo todos os atributos da cidade que residia a muitos anos, daria um passo importante para realizar seu desejo. Ele vinha pesquisando e observando o mercado da gastronomia há um certo tempo e decidiu que iria empreender neste segmento, com uma proposta inovadora ligada à saúde e ao bem-estar, ele desejava iniciar um negócio, uma saladeria! Porém, para iniciar esse sonho, lhe falaram que seria necessário contratar um consultor do setor de gastronomia para ter mais segurança em suas decisões, além de saber mais de empreendedorismo, pois muitas pessoas não pensavam nos aspectos legais, estratégicos e o planejamento de um negócio. Mas será que Augusto conseguiria encontrar um profissional ideal? Será que teria de fato o que era preciso para tirar sua ideia do papel? O que priorizar nesse momento para ser um empreendedor? As dúvidas eram muitas, mas uma certeza ele tinha! Quero ter qualidade de vida. Pois, nessa altura, Augusto refletia se compensava tanta energia para empreender.

## **Malhando os hábitos: a conversa ainda não chegou à cozinha**

Augusto há mais de uma década cuidava do seu corpo e da sua saúde, desde que chegou do Rio Grande do Sul para morar em Balneário Camboriú. Ele decidiu sair de uma vida sedentária, mudando drasticamente seus hábitos. Há anos ele já era adepto da prática de esportes e cultivava uma alimentação bem equilibrada. Em função disso passou a perceber os benefícios

que a mudança trouxe para sua vida, era habituado a levantar 6 horas da manhã e malhar em jejum, cuidava da sua alimentação e era prova viva dos benefícios de uma vida saudável. Augusto, dizia que já tinha um olhar empreendedor, nos dois últimos anos, enquanto viajava a turismo e a trabalho, frequentava e buscava, através de sugestões de amigos e sites especializados, lugares que oferecessem um conceito “Fresh Food”, comida rápida e saudável para quem precisa de comodidade, mas não quer recorrer aos fast-foods.

Este conceito nasceu na Europa há quase duas décadas e cresceu tanto que já se espalhou pelo mundo, de Nova York a Hong Kong. Os pratos podem ser feitos na hora ou congelados, sendo balanceados e preparados com produtos naturais, frescos e sem temperos industrializados. Há ainda aqueles que vendem apenas alimentos orgânicos e redes que se especializaram em comidas vegetarianas rápidas. Sucos naturais feitos com frutas frescas também estão nessa lista, assim como sanduíches integrais e naturais.

Na percepção de Augusto, esse negócio se casaria muito bem com a localidade onde seria inserido, uma cidade turística, litorânea e com público ávido por novidades com apelo à qualidade de vida e saúde. Apesar de vir de um segmento muito diferente ao qual desejava empreender, Augusto ainda tinha dúvidas se deveria contratar um consultor para lhe auxiliá-lo na construção do seu empreendimento. Sabia que sozinho poderia ser uma jornada com muitas adversidades e incertezas, mas com o apoio de um consultor especializado talvez conseguiria planejar cada etapa com mais segurança na tomada de decisão, pois até então, Augusto trabalha em uma grande organização como executivo.

### **Em dia de pesca de tainha, quem não rema, segura a linha: a conversa chegou à cozinha**

Depois de algumas pesquisas por profissionais habilitados para lhe auxiliar na realização do seu sonho, encontrou o Chef e Consultor de Restaurantes nas redes sociais, que possuía experiência e boas referências, além disso, se dizia um especialista em novos negócios no setor de alimentos e bebidas.

Aí, neste momento surge Pedro, 29 anos, morador da cidade de Itajaí, que também tinha um sonho de ser um consultor de sucesso no ramo gastronômico, mas Pedro estava em lado oposto de Augusto, pois, era estudante de gastronomia em uma reconhecida universidade da região, já fazia alguns trabalhos na área como consultor em gastronomia, que também tinha muitas dúvidas sobre gestão, pois não queria ser somente um consultor, queria ser referência em consultoria gastronômica da região. Então Pedro se pergunta: Somente uma universidade

em gastronomia é suficiente? Que tipo de clientes que darei consultoria? Será que preciso fazer um curso em gestão? De fato, o que era preciso para tirar a ideia do papel? Pedro, como Augusto, teria muitos desafios pela frente.

Após uma ligação, Augusto marcou uma reunião em um café no dia seguinte, para uma conversa informal na qual seria discutida a possibilidade de contratar os serviços de Pedro, para prestar uma consultoria especializada na realização do seu projeto.

Pedro descobriu que Augusto havia por quase vinte anos trabalhado em uma empresa internacionalmente conhecida, mas de um perfil comercial muito diferente das empresas do ramo gastronômico. Durante a interação no café, Pedro fez algumas perguntas relevantes para entender o perfil de Augusto:

Pedro: Augusto, meu camarada, fiquei impressionado com a tua trajetória profissional e o teu desejo de empreender nesse segmento de alimentos saudáveis. Parece que tu fizeste uma pesquisa bastante completa sobre o mercado. Viu? Poderia me contar um tantinho mais sobre o crescimento do setor?

Augusto: Tchê! Durante minhas pesquisas, descobri que o setor de alimentos e bebidas saudáveis está em constante expansão no Brasil e no mundo. Aqui no Brasil, ocupamos a 7ª posição nesse mercado, tá tri bom para montar um negócio. A gurizada tá cada vez mais atucanada pra ter uma alimentação saudável, mas também querendo praticidade. Acho que com essa informação já é o suficiente pra dar certo. E é nessa combinação que eu vejo uma baita oportunidade de negócio, uma barbaridade!

Segundo a CNN Brasil (2021), houve um crescimento exponencial de 33% entre 2015 e 2020 e a expectativa é que até 2025 cresça mais 27%. O mesmo levantamento mostra que a indústria de bebidas e comidas saudáveis atingiu um tamanho de mercado de R\$ 100,2 bilhões em 2020.

Pedro: Poxa, essa parada é uma tendência que veio pra ficar, cada vez mais pessoas tão buscando uma alimentação saudável, viu? E tu, como um adepto da vida saudável, tá no caminho certo ao valorizar também tua alimentação, mas me conta aí, qual tua expectativa pra esse negócio? Porque empreender no Brasil não é fácil, em BC é ainda mais difícil.

Augusto: Bem capaz! Tô acostumado com negócios. Minha expectativa é oferecer opções de refeições saudáveis e saborosas, que atendam às necessidades do povo, e quero aliar com praticidade, ainda criar um ambiente acolhedor que o pessoal se sinta em casa e tenha acesso a cardápios bem variados, com opções pra quem tem restrições alimentares também, além disso eu quero que o negócio me permita manter minha qualidade de vida e seguir cuidando da minha forma física.

Entre um assunto e outro, passaram-se mais de duas horas conversando e percebendo afinidades e diferenças. Assim, Augusto tendia para a contratação do consultor, ansiando a realização do seu sonho. Pedro prestaria todo suporte da criação dos produtos que iriam compor os cardápios, os nomes sugestivos para cada prato, os treinamentos para os funcionários e ajudaria na escolha e contratação.

Pedro: Mas é massa, mas é importante que o seu empreendimento esteja alinhado com seus valores e estilo de vida, saca? Eu posso te ajudar em todas essas etapas do processo, desde a criação dos produtos que irão compor os cardápios até o desenvolvimento das fichas técnicas operacionais e atrás destes itens, tem toda a parte de custos e questões financeiras.

Além disso, iria apoiar na construção do espaço físico adequando à estrutura para atender à execução de todos os itens que seriam oferecidos no estabelecimento, faria o evento de inauguração e acompanharia a empresa por dois meses para fazer ajustes necessários nos processos.

Augusto: Tri legal, fico faceiro em ter alguém com sua experiência e conhecimento ao meu lado será fundamental para transformar esse sonho em realidade. Estou animado com essa parceria e confiante, é bem capaz da gente criar um baita negócio de sucesso, atendendo às demandas do mercado e mantendo o foco na qualidade e na saúde dos nossos clientes.

Pedro: Fico feliz em ouvir isso, meu camarada, certeza de que faremos uma boa equipe, estou trabalhando há um tempão nesse no ramo de alimentação, juntos podemos alcançar os teus objetivos e conquistar o sucesso nesse mercado em expansão, tem tudo pra dar certo!

Augusto: Tchê! Tô aqui meio atucanado, querendo tirar essa ideia do papel, mas vou ser honesto contigo, estou campeando um baita profissional em gastronomia, bom, parceiro! Acho

que tenho tudo que preciso pra ser um empreendedor. Tô aqui me questionando sobre o que é mais importante nesse momento, que tipo de ferramentas vou precisar? Porque de gestão não me falta mais nada.

Pedro: Poxa, Augusto, eu entendo perfeitamente as tuas dúvidas. Também tô nessa pegada de construir minha carreira como consultor em gastronomia e às vezes parece que temos um caminho longo pela frente. Eu me pergunto se somente uma universidade em gastronomia é suficiente, sabe? E que tipo de clientes eu quero atender com a minha consultoria. Talvez eu precise fazer um curso em gestão pra aprimorar meus conhecimentos.

Augusto: Bah! Pedro, parece que estamos na mesma peleia, tamo buscando respostas pra tantas perguntas, mas uma coisa é certa. Eu tenho bagagem! Tenho um baita conhecimento em negócios e não preciso de mais nada, só preciso conhecer de gastronomia, talvez tu sejas a pessoa certa para me apoiar, acredito que tu tens potencial pra se tornar uma referência em consultoria gastronômica na região, todos que conversei falaram tri bem de ti.

Pedro: Valeu pela confiança, Augusto. Acredito em ti também, tu tens uma visão clara do queeres. Visse? Estou enfrentando uma batalha braba. Tenho essa formação em gastronomia, mas sinto que preciso me especializar ainda mais nessa área para me destacar como consultor. Por outro lado, também penso em investir em conhecimentos de gestão para oferecer uma consultoria mais completa. Tô em dúvida sobre qual caminho seguir, saca?

Augusto: Tu nem sabe? Tchê, te confesso que também tô em uma peleia aqui comigo. Por um lado, tenho o sonho de tocar essa empreitada no setor de alimentos saudáveis que tá crescendo, mas, por outro lado, tenho essa estabilidade financeira e qualidade de vida. Não sei se tô pronto pra abrir mão disso tudo e encarar os desafios de começar do zero.

Pedro: Isso aí, Augusto! Preciso ir, vamos conversando, meu querido.

Nos pensamentos de Pedro: Taix tolo? Esse cara dásumbanho em gestão e negócios, Tô achando que vou entrar em uma furada, será que devo arriscar?

Augusto: Valeu, Pedro! Vamos sim, um grande aperta costelas.

Nos pensamentos de Augusto: Gostei desse vivente, bom de lábia, mas será que esse guri consegue fazer um carreiro de charque de respeito? Acho que está faltando um pouco de água nesse mate, me pareceu um tanto arreganhado com as panelas.

Pedro identificou que o possível cliente não tinha noção sobre os dramas e as dores vivenciadas pelos empreendedores no setor de bares e restaurantes no Brasil e no mundo, e que este seria um desafio a ser superado por ele também, haja vista a incerteza se Augusto acataria ou não suas orientações, a construção de uma relação de confiança, bem como a condução de cada fase do projeto.

Pedro entende que o sucesso de qualquer projeto de consultoria depende diretamente da capacidade do cliente em expor claramente seus objetivos e não omitir dados. Por sua vez, o consultor transmite seus conhecimentos, habilidades e capacidades, ou seja, a relação entre empresa e cliente, possibilitando ou não que haja a interação direta da consultoria especializada. Em sua experiência profissional, o consultor será agente possuidor de uma visão diferenciada e já madura, este terá a condição orientativa e a responsabilidade de apoiar na tomada de decisões mais adequadas, de modo a atender os objetivos e anseios do cliente.

Ao perceber o perfil do empresário, Pedro comenta sobre a necessidade de seguir o planejamento das etapas para que a consultoria tenha seu real valor e o sucesso desejado. Embora não passe detalhes específicos de suas metodologias de trabalho, pois de praxe isso só deve ser feito após o fechamento do contrato, acerta que enviará uma proposta formalizada, descrevendo cada uma das etapas e as ferramentas necessárias a fim de organizar os desejos e tirar o negócio do papel para torná-lo uma realidade. Enfatiza que o plano de negócio é o início de tudo e que deverá partir dele junto com Augusto para avançar nas outras etapas utilizando de algumas ferramentas que o apoiarão nesta construção, além da utilização de outras técnicas e metodologias para organizar e programar cada passo no decorrer do projeto.

Fica uma incerteza diante da conversa entre o empresário e consultor: se realmente o contrato será fechado. Augusto comenta que entra em contato durante a semana para uma conversa final.

Pedro se despede e pensa consigo – será que conseguirei fechar esse negócio? Acho que entrei em um beco sem saída ou melhor impasse culinário. Pois sabia que o sucesso da sua consultoria estava atrelado à sua capacidade de oferecer informações úteis e, mostrar ao empresário como chegar às próprias conclusões utilizando ferramentas de gestão. Identificou que seu maior desafio seria convencê-lo da importância de tomar decisões com base em informações concretas, não apenas com base na experiência ou na intuição.

Augusto, por sua vez, também está em um dilema, pois, também ficou refletindo sobre a conversa com Pedro: ‘ele parece saber do que está falando, mas senti que que falta algo! Não sei...será que devo confiar mais na experiência dele ou na minha intuição de anos de mercado? Pois tenho muita experiência comercial, muita vivência. Apesar dele ter demonstrado saber o que estava dizendo, o que uma universidade de gastronomia vai me ensinar mais que minha experiência? Acho que não preciso de um consultor!’ ”

## **NOTAS DE ENSINO**

### **RESUMO**

Este caso de ensino tem como objetivo promover discussões entre os alunos em sala de aula sobre empreendedorismo, estratégia e o desenvolvimento de um negócio ou projeto inicial, a partir dos problemas apresentados. Ele busca auxiliar os alunos a compreender e utilizar metodologias e ferramentas comumente utilizadas em disciplinas de gestão, adquirindo habilidade e competências gerenciais. O caso descreve as perspectivas de implementar um negócio no ramo gastronômico com apoio especializado de um consultor (podendo ser adaptado para outros setores). Assim, se terá a visão de um profissional que trabalhou anos em áreas comerciais, de empresas da iniciativa privada e agora pretende ser um empreendedor, e a visão de um consultor, que também é um empreendedor, mas que oferece suporte na construção de um novo negócio no ramo gastronômico. Assim com perspectivas diferentes, existe a interação entre os pares correspondendo uma relação inevitável com a cultura e experiência de cada indivíduo envolvido, podendo viabilizar ou inibir o desenvolvimento das atividades que levarão ao sucesso do projeto que se pretende realizar.

**PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Gastronomia; Consultoria.**

### **Aplicação recomendada**

O caso foi elaborado para utilização nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e/ou Gastronomia. É recomendado para disciplinas de consultoria empresarial, consultoria gastronômica, empreendedorismo, gestão ou projetos, bem como disciplinas relacionadas à tomada de decisão. Ainda podendo receber adaptações para disciplinas de marketing, administração mercadológica e estratégias. O material pode ser relevante para alunos interessados em participar de atividades de consultoria, além de trabalhar questões ligadas à cultura dos empreendedores na criação de novos negócios, abordando os desafios na interação entre consultor e empresário.



## Objetivos educacionais

Nosso objetivo é fornecer aos alunos uma base sólida de conhecimento e experiência por meio de ensino empreendedor, utilizando cenários genuínos como instrumento de ensino.

Além disso, promovemos a criatividade e a inovação. Os alunos podem aplicar os conceitos do empreendedorismo tanto no estabelecimento de novos empreendimentos quanto na atuação como consultores de negócios. Essa natureza dupla lhes confere uma perspectiva distinta, permitindo que examinem e proponham soluções para os obstáculos organizacionais.

Em nossa abordagem, valorizamos a interação entre empresas e consultores. A visão distinta do consultor assume um papel indispensável na facilitação da tomada de decisões criteriosas e na realização dos objetivos organizacionais. A identificação de competências vinculadas ao diagnóstico de dificuldades organizacionais constitui uma faceta fundamental dessa interação.

Portanto, a eficácia da consultoria de negócios depende da colaboração entre a empresa e o consultor, impulsionando inovações e fornecendo soluções de alta qualidade. O consultor, atuando como um agente de transformação, assume um papel vital na identificação e resolução de desafios organizacionais, ressaltando a importância da aptidão diagnóstica em nossa metodologia educacional.

## Plano de Ensino

O caso para ensino foi elaborado considerando a preparação individual prévia dos alunos, por meio da leitura do caso. Ao final dessas notas de ensino, são sugeridas referências que podem ser utilizadas na fase de preparação antes da aula.

**Quadro 1** - Planejamento de aula

Sugestão de Condução	Tempo Sugerido
Docente deve fazer uma breve retomada dos aspectos do caso e em seguida resgatar as informações: Quem são os personagens? Qual o dilema identificado? Apresenta as questões para discussão. Recomendado uso de ferramentas como data show e materiais que possam achar adequados para essa dinâmica.	20 minutos
Divisão da turma em equipes (podendo ser vários grupos representado ambos os lados ou duas grandes equipes representado o consultor e empreendedor.), para análise e discussão do caso e das questões propostas.	20 minutos
Apresentação e discussão das análises elaboradas pelos grupos. São recomendados uso de ferramentas como data show, quadro negro ou cartazes.	40 minutos

Encerramento com docente sobre os tópicos discutidos, exemplos reais de organizações abordados pelos grupos, enfatizando as teorias	30 minutos
Elaboração de um plano de negócio, plano estratégico baseado no cenário. Perfil dos empreendedores, serviços oferecidos, principais benefícios, apoiadores potenciais, posicionamento (mídias de divulgação, localização, forma de entrega) investimentos e recursos financeiros. Analisando dentro contexto de empreendedor, podendo se adequado para visão estratégica e mercadológica.	Atividade com entrega e avaliação posterior

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

### **Fontes de dados**

Este caso para ensino foi balizado em uma situação real, incluindo alguns aspectos do cotidiano, os nomes reais foram alterados para preservar os personagens, mas uns deles tem autoria neste caso.

Com objetivo de caráter exploratório, a pesquisa não tem por finalidade sanar todas as questões a respeito do papel do consultor e do empreendedor, quanto ao enfrentamento dos conflitos oriundos da cultura de gestão das partes. Entretanto, aborda as dúvidas desses profissionais, suas características e experiências que venham a enriquecer o tema tratado.

### **Relevância do Caso**

Compreender as diversas complexidades da rotina de um empreendedor /e ou consultor, queiram se aventurar em empreender é de total relevância contribui para os saberes, atrelando a luz da teoria, podendo conhecer as dores e angustias do empreendedor. Nesse sentido, o empreendedorismo emerge como uma mentalidade que deve ser incorporada tanto na prática quanto no discurso para a formação da identidade individual e redefinindo inclusive as noções pessoais de sucesso e fracasso, enfatizando o fracasso como uma oportunidade de aprendizado e minimizando suas consequências negativas (OLAISON; SORENSEN, 2014). Ainda, praticar a sensação de dar os passos que um empreendedor daria, como os processos legais, custos, estratégias e planejamento para abertura de um negócio. Nessa logica, os estudantes têm a possibilidade de ampliar suas competências gerenciais em relação à tomada de decisão por meio da análise das dificuldades enfrentadas por profissionais nessa área, essas competências não são apenas relevantes para os alunos, mas também para a sociedade em geral.

### **Questões para discussão**

**1 - Construa estratégias se colocando no lugar de Pedro e de Augusto, usando um convencimento embasado em fundamentos da administração/marketing para organizar o início e o desenvolvimento de um negócio com as mesmas premissas do caso.**

Na concepção de Oliveira (2015, p. 24), “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. Para o autor as empresas vislumbram hoje a necessidade deste trabalho em conjunto, fazendo desta uma atividade crescente. Observando a difusão rápida, no tocante à prática profissional (QUINTELLA, 1994).

Os projetos de consultoria vêm sendo uma ferramenta de grande auxílio na apresentação de soluções para os desafios empresariais, bem como no acompanhamento da consolidação de empresas no mercado (OLIVEIRA, 2015).

Oliveira (2015, p. 21) define a consultoria empresarial como sendo: [...] um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa na tomada de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Em consonância com esse processo interativo, Oliveira (2015, p. 21) conclui: [...] é o conjunto estruturado de atividades sequenciais, que desenvolvem ação recíproca, lógica e evolutiva, visando atender e, preferencialmente suplantando as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa” e que agente de mudanças é o “profissional capaz de desenvolver comportamento, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar, proativa e interativamente, com diversos fatores do ambiente empresarial.

Para Rojo e Couto (2010) a realizar um planejamento estratégico apropriado e assertivo é preciso decorrer todas as etapas do processo. Porter (2004), afirma que planejamento estratégico tem como objetivo principal trazer benefícios significativos ao tornar o processo de estratégia explícito, realizado por meio de alinhamento, coordenação e direcionamento das metas da empresa. Nesse contexto, Porter (2004), ainda complementa que, ao formular o planejamento é importante levar em consideração os pontos fortes e fracos da empresa, além das ameaças e oportunidades do ambiente externo. O planejamento estratégico é um mecanismo de gerenciamento que pode ser utilizado para identificar ameaças e oportunidades no ambiente, assim podendo ser aplicado o SWOT, (TEIXEIRA; ALONSO, 2014) o método SWOT consiste numa análise a partir dos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (ROJO; COUTO (2010).

**2 - Questão 1: Identifique as competências e comportamentos empreendedor de Augusto e quais ele precisa desenvolver. Com base nesta avaliação de perfil, Augusto deve ou não o contratar e por que na sua opinião? Pedro deve ou não aceitar e por que na sua opinião?**

O empreendedorismo é um campo de estudo em crescimento e em constante evolução que engloba tópicos como a criação e a inovação, além da expansão de novos empreendimentos tanto em nível individual quanto organizacional (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Conforme Le

Boterf (2003), o êxito de diversos empreendedores está diretamente ligado às suas competências, abarca o conhecimento habilidades, capacidades e as atitudes que são desenvolvidas e definidas no contexto da condução do negócio em que atuam, ainda, Fleury e Fleury (2006) complementam que, o que define o empreendedor é ter a capacidade de tomar iniciativas, ir além das atividades estabelecidas, compreender e dominar novas situações de trabalho, assumir responsabilidades e ser reconhecido são competências essenciais para um desempenho organizacional superior. Além disso, as explicações sobre competência empreendedoras têm como fundamentos os entendimentos de áreas das ciências sociais e humanas, assim deve ser compreendida como um construto que junta diversos traços da personalidade, conhecimentos e habilidades a (LIZOTE; VERDINELLI, 2014), atitudes que permitem a um indivíduo materializar sua perspectiva, táticas na criação de valor tangível e intangível para a sociedade (LENZI, 2008; LENZI et al., 2011).

Com o intuito de identificar as competências empreendedoras e relacioná-las com distintas formas dos empreendedores e dos negócios que eles projetam, pode ser consulto a relação de Lenzi (2008). Disponível em [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE\\_FERNANDO\\_LENZI\\_USP.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE_FERNANDO_LENZI_USP.pdf).

Para Fleury e Fleury (2006), as competências do empreendedor podem ser categorizadas em três áreas principais abrangendo tanto o indivíduo quanto a empresa como um todo. Essas áreas são as seguintes, competência de negócio, que é compreensão do negócio em si, competência técnica, está relacionada ao conhecimento e habilidades técnicas específicas da área de atuação do empreendedor e competências sociais são as habilidades necessárias para interagir e se relacionar efetivamente com outras pessoas.

Além disso, a competência empreendedora é cultivada por fatores motivacionais do empreendedor, como realização, desenvolvimento individual, independência, ainda podendo incluir criatividade e inovação, Santos e Marinho, (2018) complementam afirmando que, a orientação empreendedora é uma passagem por onde os empreendedores passam para gerar um novo caminho, que pode conceituada como geração de um novo produto ou negócios. Este, em conjunto com a empresa, irá desenvolver planos de implementação das ações definidas conforme definido no plano de trabalho. Cabe ressaltar que o consultor não possui poder de decisão, este sempre é da organização, que pode estar representada por um gestor, membro da alta administração, ou até mesmo algum profissional da instituição.

Entretanto, KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN (2021), trazem uma contribuição para Augusto e Pedro pensarem. Eles afirmam que os *babys boomers* e a geração X ainda ocupam a maioria das posições de liderança nas empresas e têm um maior poder de compra

relativo, porém as gerações Y e Z, que são mais familiarizadas com o ambiente digital, e a falta de conexão entre os executivos mais velhos ainda estão tomando a maioria das decisões, e os gerentes e clientes mais jovens, pode se tornar um obstáculo significativo. Kotler e Keller (2018), afirmam que uma coisa é reconhecer oportunidades atraentes e outra é ser capaz de maximizar seu valor, além de cada empresa precisar avaliar seus pontos fortes e fracos de uma forma regular.

**3 – Questão 3: Construa e/ ou apresente uma modelagem de negócios, apresente a operação, abordando aspectos como proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, parcerias, fontes de receita e estrutura de custos. Analise o ambiente interno e externo (podendo ser adequado para um plano de marketing e/ou plano de negócios).**

Endereço eletrônico complementar para atividade, Canvas gratuito Sebrae:

<https://canvas-apps.pr.sebrae.com.br/>

**Quadro 2 – Modelo Canvas business**



Fonte: elaborado pelos autores

### Questões para adaptar em disciplinas mercadológicas

- Uma organização pode customizar um serviço ou produto?
- Quais tarefas são essenciais para garantir uma administração de marketing bem-sucedida?
- A estratégia de Augusto para alcançar consumidores é uma opção viável? Por quê?

- Quais aspectos ambientais as empresas devem levar em conta ao desenvolver suas estratégias de produto e mercado?

### **Literatura complementar para aprofundamento**

A seguir serão indicados conceitos importantes associados aos temas abordados no transcorrer do trabalho, para embasar as tomadas de decisões.

Uma ferramenta que pode ou até dever ser utilizada como estratégia para visualizar, mensurar e executar as atividades empreendedoras é o plano de negócios. É recomendado para analisar a implementação de um negócio, e deve permitir uma perspectiva de mercado caracterizadas relativas ao empreendimento (DORNELAS, 2001), se observa que o planejamento é um método contínuo em uma empresa, assim o plano de negócios é fundamental para os primeiros estágios do negócio (HISRICHE; PETERS; SHEPERD, 2009), e os aspectos que necessitam pertencer ao plano de negócios são, em que negócio você está? O que você vende? Qual seu mercado-alvo? (BANGS, 1998).

Ainda, pode ser aplicado um plano de marketing, pois é uma ferramenta para direcionar e gerenciar o marketing, pode ser aplicado em dois níveis, o estratégico e tático, determinando os mercados-alvo, além da proposta de valor (KOTLER E KELLER, 2006; KOTLER; KELLER; 2018), dentro do plano de marketing tem a análise situacional, que recolhe dados do ambiente. KOTLER E KELLER (2006) decompõe a análise situacional das organizações em duas partes, o diagnóstico do ambiente interno, considerando os pontos fracos e pontos fortes da organização, e o ambiente externo, que se refere as oportunidades e ameaças. Para Porter (1986), é essencial que antes de entrar em um determinado segmento de mercado, sejam conhecidos os resultados dos concorrentes, bem como se eles estão satisfeitos e se têm interesse em alterar alguma estratégia da empresa.

Entretanto, para as demandas previstas no processo de implementação funcionarem devem ser utilizadas ferramentas para acompanhar as ações de forma contínua podendo ser a 5W2H, que é uma metodologia que se aplica sete perguntas, de forma simples abrange as ações do planejamento e sejam acompanhadas em cada etapa de um processo, atividade ou tarefa. Assim, a metodologia parte da premissa de estabelecer as ações e determinar o que será concretizado (SILVA, A., et al., 2013).

Ainda, tem o *Balanced Scorecard* (BSC) ferramenta importante, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é também conhecida como Indicadores Balanceados de Desempenho, qual o objetivo do BSC é permitir que gestores e equipes trabalhem em direção ao gerenciamento de

objetivos de longo prazo por meio de quatro perspectivas distintas, a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva de processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Dessa maneira, a construção de estruturas organizacionais faz parte dos métodos de gestão que fortalecem para a capacidade de transformação organizacional. A partir disso, as organizações criam capacidades de inovação, valor, assim podendo se posicionar de maneira competitiva, em respostas as modificações do ambiente (WELTER; SAUSEN; ROSSETTO, 2020).

Endereço eletrônico para utilizar modelo de plano de negócio gratuito do Sebrae:

<https://www.sebrae-sc.com.br/plano-de-negocio>

Endereço eletrônico para utilizar plano-de-acao-5w2h gratuito do Sebrae:

<https://www.sebrae-sc.com.br/video/plano-de-acao-5w2h>

Endereço eletrônico para utilizar análise-do-perfil-do-cliente gratuito do Sebrae:

<https://www.sebrae-sc.com.br/video/analise-do-perfil-do-cliente>

## Referências

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of small business and enterprise development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

BANGS, D. H. **The Business Planning Guide**: Creating a Plan for. 1998.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P., & SHEPHERD D. A. (2009). **Empreendedorismo**. (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Campus, RJ, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sonia Midori Yamamoto ; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli ; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**: Technology for humanity. John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, P; KELLER, K L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LENZI, F. C. et al. **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: Ibpex, 2011.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, USP, 2008. Disponível: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE\\_FERNANDO\\_LENZI\\_USP.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE_FERNANDO_LENZI_USP.pdf).

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. **Competências empreendedoras**: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, p. 164-182, 2014.

OLAISON, L.; SØRENSEN, B. M. The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 193-211, 24 mar. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijebr-09-2013-0143>.

OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de Consultoria Empresarial**: Conceitos, Metodologias, Práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, M. E; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De**. Elsevier Brasil, 2004.

QUINTELLA, H. M. **Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management-B4**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

SANTOS, I. L.; MARINHO, S. V. Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). **Innovation & Management Review**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 118-136, 29 jun. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/inmr-04-2018-008>.

SILVA, A. O. et al. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de empresa. **3ª Semana Internacional das Engenharias da Fahor**. Horizontina, RS, 2013.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C.; **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XI, 2014, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2014.

Venda de alimento saudável bate R\$ 100 bilhões em 2020, em meio à pandemia. **CNN Brasil**, São Paulo, 20 de jun. de 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/com-pandemia-venda-de-alimento-saudavel-bate-r-100-bi/>>. Acesso em: 20 de jun. de 2023.

Vepo do N. W., C., Oneide S., J.;Rossetto, C.R. (2020), "The development of innovative capacity as a strategic resource in technology-based incubation activities", **Revista de Gestão**, Vol. 27 No. 2, pp. 169-188. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2019-0034>.



