

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - GADM**

**PARA ONDE REMAR AGORA?
Dilemas do crescimento de Faby e a Calibre Molduraria**

MARIA SORAYA DE FÁTIMA GOMES MELO

João Pessoa
Maio 2023

MARIA SORAYA DE FÁTIMA GOMES MELO

PARA ONDE REMAR AGORA?

Dilemas do crescimento de Faby e a Calibre Molduraria

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do Título de
Bacharel em Administração, pelo Centro
de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB).
Orientador(a): Profa. Dra. Ana Carolina
Kruta de Araújo Bispo.

João Pessoa
Maio 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528p Melo, Maria Soraya de Fatima Gomes.

Para onde remar agora? Dilemas do crescimento de Faby e a Calibre Molduraria / Maria Soraya de Fatima Gomes Melo. - João Pessoa, 2023.

28 f. : il.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Tomada de decisão. 2. Competências empreendedoras. 3. Estratégias de crescimento. 4. Planejamento estratégico. 5. Gestão de microempresa. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Maria Soraya de Fátima Gomes Melo

Trabalho: PARA ONDE REMAR AGORA? Dilemas do crescimento de Faby e a Calibre Molduraria.

Área da pesquisa: Administração Geral

Data de aprovação: 31/05/2023

Banca examinadora

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Diana Lucia Teixeira de Carvalho

Murilo Gabriel Costa Silva

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus por tudo que tenho vivido. Dos desafios às conquistas, sempre me fazendo crescer e aprender sobre como tudo tem seu tempo e está nos planos Dele.

Agradeço aos meus familiares, minha mãe Sandra que sempre investiu na minha educação, minha irmã Samara companheira desde o primeiro dia que fui na universidade me orientando, escutando e sendo âncora. Também a minha irmã Safira que me deu forças e ajudou a levar esse processo de maneira mais leve e minha avó Maria Daluz que com um conselho é sempre capaz de me iluminar.

Coloco meus agradecimentos em memória ao meu pai, João Correia. Sinto que parte do que sou hoje tem grande influência do legado que ele deixou para mim e minhas irmãs.

Não posso deixar de agradecer a pessoa que compartilhou sua história comigo, sou grata por ter me doado um pedacinho da sua história para ajudar a construir a minha. Sua coragem e determinação me inspiram a criar.

Agradecimento especial a minha parceira de graduação, Maria Luiza. Partilhar contigo todos os sufocos e felicidades desde o início, passando juntas pela EJA e nos tornado as profissionais que desejamos ser tem sido um privilégio.

Aos meus amigos, presentes até hoje desde o ensino médio e Elana, irmã de convivência, obrigada por tudo. A vida seria muito triste sem poder dividir tantas histórias com vocês. Ver todos crescendo e vencendo na vida é lindo demais.

Todos os professores, monitores e colegas de universidade foram fundamentais. Agradeço também a Professora Kruta por desde o início estar presente na minha formação.

Sou grata! Grata demais a todos e todas que contribuíram para que eu conseguisse completar mais esta etapa da minha jornada.

RESUMO

A Calibre Molduraria nasceu de uma habilidade desenvolvida por Faby durante um período cheio de mudanças na sua vida e agora, após alguns anos, ela pode vislumbrar novos horizontes, mas não sabe como e por onde começar. O caso para ensino tem objetivo discutir sobre o processo da gestão da microempresa, Calibre Molduraria, trazendo à tona características da sua gestora, bem como suas vivências, dúvidas e escolhas na prática da gestão. O dilema do caso poderá contribuir para disciplinas que trabalhem temas como empreendedorismo, prática de gestão e gestão estratégica.

Palavras-chave: Tomada de decisão, competências empreendedoras, estratégias de crescimento, planejamento estratégico.

SUMÁRIO

Sumário

1. Introdução	7
2. Pequeno mapa do tempo	7
3. O Começo da Calibre	9
4. Prosperou na pandemia?.....	10
5. Dificuldades, renúncias e inseguranças	11
6. O Futuro do presente	13
7. NOTAS DE ENSINO	15
7.1. Objetivos Educacionais.....	15
7.2. Fontes de dados	15
7.3. Orientações para aplicação	15
7.4. Questões Propostas	16
7.5. Raciocínio Sugerido para a resolução das questões	16
8. Referências.....	28

1. Introdução

Abril de 2021, mês de véspera de dia das mães, tinha planejado algo bem simbólico e personalizado para entregar, um quadro com as ilustrações da minha mãe e avó. Procurei uma molduraria para enquadrar os desenhos e mais duas fotos da nossa família e com indicação de uma amiga, conheci Faby e a Calibre molduraria.

Recepcionada pelo seu companheiro de casa e trabalho, Tchicano, e com uma música que me fazia lembrar do tango, eu me encontrei pela primeira vez com Faby. Ela foi me mostrando sua pequena galeria particular. Eram fotografias de paisagens e pessoas, pinturas e colagens que ela tinha emoldurado.

Com um perfil voltado para liberdade, Faby, mulher de 42 anos, contou que se inspira nas pessoas e nas conexões que constrói com cada uma delas. Com muitas experiências em sua bagagem, nada nunca é entediante perto dela. Ousada e ainda assim, prática e realista, tem consciência que todas as suas decisões devem ser baseadas em raciocínio lógico, principalmente quando se tratam de escolhas que podem mudar significativamente sua vida, e como as que está prestes a tomar.

Faby é dona de uma empresa que está crescendo e ela precisa decidir o que fazer, como fazer e por onde começar. Além de também decidir o que vai ter que renunciar em favor desse crescimento.

Diante desse cenário me dei conta que tinha encontrado a história que queria contar e enxergar maneiras de como ajuda-lá.

2. Pequeno mapa do tempo

Fabíola Santos Ferreira, ou Faby, como gosta de ser chamada, nasceu e estudou em São Paulo e assim que terminou o magistério em Osasco, o ensino médio que preparava os estudantes para serem futuros professores de escolas primárias, começou a trabalhar com educação infantil. Cursou Turismo em uma universidade particular paulista, fez alguns estágios que lhe trouxeram boas experiências, mas não era seu foco trabalhar na área.

Nos quatro anos e meio em que cursava a graduação continuou trabalhando como professora de ensino fundamental na Prefeitura de Osasco e em algumas escolas particulares. Sua rotina era bem puxada, dar aulas de dia e ir para universidade à noite, ou seja, ela sempre esteve em ritmo acelerado.

Mesmo assim não deixou de se dedicar a sua grande paixão, o remo. Com ligação muito forte com a natureza e com o esporte, ela se tornou atleta do remo, além de praticar ciclismo e surf. Inclusive sempre gostou de remar por lugares diferentes, descobrir novas trilhas e admirar a paisagem.

Disposta a se desafiar e viver aventuras, de maneira impulsiva, tomou a decisão de deixar o emprego fixo que tinha no Brasil e foi para Argentina em busca de novas oportunidades, dentre elas o esporte, logo após se tornar bacharel em turismo. Empolgada com a sua “nova vida”, chegou na capital argentina em 2002 e lá ficou por 11 anos, dos quais viveu, três sem documentos, o que a impedia de trabalhar legalmente e, consequentemente, impossibilitava uma série de questões na sua vida. Não podia ser registrada, não podia ter conta no banco, nem ingressar no sistema de segurança social, dentre outros impedimentos.

Com as coisas saindo totalmente ao avesso do que ela esperava, começou a pensar no que poderia fazer para que tudo se ajustasse. Um final de tarde, descansando um pouco após remar uma distância considerável com Alejandro, seu colega de remo, recebeu dele uma proposta

- *“Aí ele me falou, vem trabalhar comigo! Preciso de ajuda com os quadros, não estou conseguindo sozinho. Você quer?... E eu respondi que sim, né?! Claro! Conta comigo...essa era finalmente uma chance de ir pondo as coisas no lugar.”* _ Falou-me Faby rememorando o começo.

E assim, após pouco menos de dois anos na Argentina, ela conseguiu uma oportunidade. Alejandro estava com o seu negócio, um ateliê de molduras para quadros, em um período de transição, começando a crescer, repleto de trabalhos acumulados para serem entregues e com recursos limitados para contratar alguém e registrar de acordo com todos os direitos e deveres das leis trabalhistas argentinas.

Dos 11 anos em que morou na Argentina, Faby trabalhou nesse ateliê durante oito anos de maneira intermitente, alguns meses mais e outros menos. Sempre que tinha necessidade era chamada para auxiliar nos processos do ateliê e paralelamente também fazia outros trabalhos como garçonne, babá, professora de língua portuguesa e o que mais aparecesse para ajudar a completar a renda. Sempre disposta a trabalhar e aprender, mesmo depois de legalizada continuou ajudando Alejandro e durante esses anos ela pode aprender muito sobre a arte que é a molduraria, as técnicas e processos necessários para melhor fabricação das molduras e

conservação do que é enquadrado. Ela fala cheia de orgulho e gratidão da parceria com seu amigo argentino.

-“Essa pessoa me ensinou tudo que eu sei hoje e ainda continua me assessorando, hoje ele é museólogo, restaurador e tem toda sua molduraria legalizada na Argentina. Hoje em dia ele é museólogo e sempre que tenho dúvidas ou preciso de ajuda, peço ajuda a ele. Ex patrão e amigo para vida!” _

Após 11 anos na Argentina, agora com um novo ofício em mãos e mais madura, Faby voltou para o Brasil. Contudo, não mais quis voltar para o estado de São Paulo, buscou um lugar em que ela pudesse seguir praticando o remo, ter qualidade de vida e meios de subsistência. Fazendo uma pesquisa, ela se deparou com o estado da Paraíba e, assim, ela desembarcou na cidade em que o sol nasce primeiro, acreditando que, com suas habilidades e qualificações, ela iria encontrar rapidamente trabalho. Mas não foi o que aconteceu, a partir dessa nova mudança de vida e de cenário que a história da Calibre Molduraria começou.

3. O Começo da Calibre

Recém chegada em João Pessoa, agora com seu namorado Hermán, seu companheiro de quatro patas Tchicano e a procura de um trabalho, Faby começou a pensar em novas possibilidades e, como sinal do destino, ela viu na OLX, aplicativo de venda e compra de usados, que um moldureiro tradicional da cidade tinha falecido e sua sócia queria vender todos os equipamentos e materiais. Encarou aquele anúncio como um sinal esperançoso do universo e juntando todo dinheiro que tinha, na época cerca de 12 mil reais, comprou a molduraria.

A partir disso, a Calibre Molduraria, nome que surgiu da inspiração do nome do pássaro colibri que tem como característica poder voar em diversas direções, representando um guardião, mensageiro do tempo, começou suas atividades. Grande parte da estrutura que ela tem até o momento veio deste lote, as mesas, as máquinas, alguns materiais, prensas e etc. Alguns meses depois da compra, no ano de 2014, foi aprovada no concurso público da prefeitura de João Pessoa, como professora.

Trabalhando com o enquadramento de fotografias, obras de arte de materiais diversos como tecido, papel, pintura ou colagem e demais artigos que as pessoas que a procuram desejam emoldurar para expor, a molduraria começou timidamente, atendendo clientes de toda grande João Pessoa e algumas cidades da Paraíba como Campina Grande e Patos. Com uma cartela de

clientes “boa” considerando o tempo de mercado e o investimento em divulgação, a molduraria não era sua principal atividade e nem fonte de renda, pois, ela trabalhava como professora e Hermán, que é formado em gastronomia, trabalhava como sub chef em um restaurante. Juntos, o casal conseguia ter uma boa condição financeira.

O ateliê de molduras para quadros, que surgiu de uma habilidade desenvolvida por Faby na Argentina, permaneceu com ela, além do seu com o companheiro de quatro patas, Tchicano, mesmo após o término do relacionamento com Hérman, em 2019.

Em janeiro de 2020, Faby abriu formalmente a sua empresa no porte MEI (microempreendedor individual) e assim continua aprendendo na prática, com erros e acertos a gerir. A empresa sempre foi uma paixão para ela, mas nunca prioridade. Apesar de investir todas as economias que tinha na compra da estrutura da molduraria, Faby ainda tem muitas dúvidas em como tornar a Calibre algo maior, mais rentável e mais profissional.

Quando questionada sobre suas maiores dificuldades, ela foi me falando que tem problemas de contabilidade, não sabe como se organizar com os números e nem tem tempo para isso, pois é só ela para fazer tudo.

Ela continuou a desabafar e pude sentir a frustração no seu tom de voz:

“O meu preço é um pouco mais caro, mas, mesmo assim, eu ainda trabalho de graça”.

4. Prosperou na pandemia?

Assim como todos os anos, 2020 iniciou como um novo ciclo, com muitas novas promessas, Mas, a partir de março mudou tudo que se havia planejado; a chegada da pandemia da Covid-19 afetou bastante os micros e pequenos negócios. Muitas empresas ficaram totalmente perdidas e demoraram muito para se recuperar e outras até tiveram que encerrar suas atividades. Porém, de forma inesperada, Faby me contou que viu progressos na pandemia. As vendas aumentaram consideravelmente, o que a surpreendeu positivamente e trouxe uma nova perspectiva: a molduraria tem capacidade de crescer, prosperar e ser sua prioridade.

-“Como assim, porque você acha que isso aconteceu?” - eu questionei bem intrigada.

Ela foi me explicando que as pessoas que podiam trabalhar home office queriam melhorar o seu ambiente de trabalho e de permanência. Quem fez limpezas e encontrou fotografias queria emoldurar, vários artistas da cidade venderam muito online e recomendaram a molduraria, me falando com muito entusiasmo.

-“Na moral, acho que vendi na pandemia o que não vendi em todos os outros anos”.

-“Pra mim a pandemia teve alguns pontos positivos. Pude me concentrar mais na molduraria e trabalhar melhor como professora, dando melhores resultados.” _ Falou Faby orgulhosa de seu desempenho.

O ateliê sempre foi como suporte para a renda da atividade principal até então, a de professora, porém, com o ensino no sistema remoto, o tempo e empenho que era envolvido no deslocamento para escola pôde ser melhor aproveitado. Chegou a cogitar e deixar de ser professora! Mas calma, não de imediato. Apesar da molduraria estar indo bem, a estabilidade do concurso traz a possibilidade de fazer algumas 'doideiras', como passar 15 dias fora surfando ou viajando, além de amar demais lecionar.

Em 2021, Faby já pensava em como seria o retorno às aulas presenciais, pois sabe bem que o tempo e esforço que fazem parte da rotina de sair de casa, trabalhar e retornar, torna sua vida mais complicada e cansativa para conciliar com as atividades do ateliê.¹

Assim, ela mantém conciliando o seu emprego, mas, tem consciência que quanto mais a Calibre cresce, mais dedicação é exigida.

5. Dificuldades, renúncias e inseguranças

As molduras da Calibre são produzidas artesanalmente. Isso faz com que exista um nicho muito limitado de pessoas que entendem o valor real do produto que ela vende. Fabricadas com produtos inertes, ou seja, materiais e processos que auxiliam na conservação das obras e fotografias enquadradas, suas molduras são um pouco mais caras que as molduras pré prontas, vidro sobre vidro, todos os cuidados necessários tornam seu trabalho mais custoso.

Assim, pela falta de conhecimento da clientela e para tentar acompanhar o mercado, ela tem precificado sem colocar a sua mão de obra nos orçamentos, acrescentando apenas 2 vezes e meia o valor dos materiais básicos como o vidro, madeira, o fundo pra fechar sem contar com os desperdícios e transporte e 15% do valor total para cobrir os demais custos com ferragens, tinta, arame e outras coisas pequenas. Na realidade, ela não tem muita noção de quanto realmente custa o seu produto porque o preço tem aumentado e sua base para o cálculo está desatualizada.

¹ A primeira entrevista aconteceu em maio de 2021, momento em que no Brasil a vacinação da primeira dose tinha começado para o público idoso, mas ainda era distante visualizar um retorno presencial das aulas.

“Tem vários cuidados que eu tenho que o meu cliente não sabe, o tipo de material que uso pra fechar o quadro, os produtos que limpo o vidro, tornar a madeira impermeável. Mas, se eu não fizer nada próximo ao que eles aceitam eu não vendo. Tenho madrugado de graça”.

Durante todos esses anos Faby fez renúncias, de sono, de tempo de lazer, de saúde mental que a rotina como empreendedora exige.

Antes, quando ainda existia a sociedade, ela não ficava responsável pelos processos iniciais que são realizados nas máquinas mais pesadas, na Argentina quem fazia era Alejandro e na Calibre era Hermán. Sua função era mais a parte de montagem e acabamentos, de imediato não aprendeu a utilizar as máquinas de corte mais pesadas, chegou a se machucar algumas vezes. Logo, até se adaptar ao processo geral, a molduraria ficou parada por quase dois meses, após a separação.

Ela dividiu a sua casa com o ateliê, seu local de trabalho como artesã, como professora durante o isolamento da pandemia da Covid-19 e também seu lugar de descanso e refúgio, o que muitas vezes tornava tudo confuso. Espaço pessoal, profissional e empresarial.

Para Faby, empreender tem sido uma jornada instigante e cheia de descobertas, mas também complexa e solitária.

- *“O tempo todo eu faço renúncias! É difícil empreender sozinha.”*

Continuei questionando sobre essa dificuldade, agora, tendo que frequentar sozinha lojas de máquinas, oficinas, galpões de madeira e outros fornecedores, já enfrentou olhares desconfortáveis, tentativas de golpes ou até mesmo assédio verbal por parte de alguns deles.

Em 2021 juntou-se a um grupo de fabricantes de pranchas de surf, por ter experiência com o esporte, e combinou em participar de uma compra de um caminhão de madeira, o que seria bom para a molduraria e também para fazer protótipos do que pode ser um novo produto.

Com a alta demanda, ela necessitava realizar uma nova compra, pediu o contato do fornecedor ao responsável pelo grupo e não teve mais resposta. Ela já encontrou o telefone na internet, mas fica nítido o bloqueio existente.

-*"Saca que tem uma questão muito específica aí? Eles escolheram me ignorar, me deixar de lado! Tive que desenrolar as coisas que tinham pra fazer! Quando fiquei sozinha com a Calibre, bateu um certo medo e ansiedade, porque até resolver o problema de uma das máquinas de corte agora era só comigo. Eu já encontrei o número do telefone, sabe?"*

Agora, em razão de trabalhar sozinha a maior parte do tempo, é difícil dar conta de todas as responsabilidades da empresa. Receber os pedidos, fazer as medições e orçamentos são

atividades que tomam muito tempo, além de produzir as molduras e divulgar os trabalhos. Todas as tarefas ficam concentradas só nela.

-"Tem dias que a minha casa tá uma loucura, muita coisa acontecendo, barulho de máquina, telefone tocando com cliente pedindo orçamento, cachorro latindo e minha cabeça pensando sobre o que eu tenho que fazer na escola, o prazo de tal pedido... Acabo trabalhando de madrugada."

Me contou que vê sua empresa crescendo, mas não pode contratar alguém fixo e algumas vezes tem chamado algumas pessoas para ajudarem na produção ou na limpeza do ateliê, já que ela não tem dado conta da demanda sozinha. Mas, não sabe se é a professora Fabíola que está pagando por isso ou se é a molduraria, pois está tudo misturado.

"Minha conta tem saldo positivo, mas não sei quanto a Calibre está sendo lucrativa. Nem sei como ter o controle disso!" - ela me falou enquanto dava um sorriso em que era possível notar o nervosismo.

Fiquei curiosa sobre as pessoas que ela chamava para ajudar, pois com a quantidade de afazeres que ela estava me falando, realmente precisava do auxílio de alguém. Se a molduraria continuar no ritmo que está e juntando todas as ideias que tem para o futuro, afirmou que pensa em contratar alguém, meio período ou jovem aprendiz. Tem várias dúvidas sobre o processo de contratação, quais são os documentos, as regras de trabalho, quanto custaria, e outros requisitos. Então, essa é uma ideia que, como outras, tem grande impacto e precisa ser amadurecida.

6. O Futuro do presente

Depois de quase 2 anos da nossa primeira conversa, reencontrei Faby para uma nova encomenda e ela me fala que enquanto rema, tem vários pensamentos sobre o futuro da sua vida e consequentemente da Calibre. Muito inquieta e criativa, já vem ensaiando quais os passos teriam que dar no futuro, mas, com medo de arriscar tudo e não confiando apenas no universo assim como fazia quando mais jovem, ela tem uma certeza: quer ver a Calibre crescer e se tornar sua única atividade! Quer isso, mas não sabe por onde e nem como começar.

Já acostumada com as adaptações causadas pela pandemia, mas voltando à normalidade em 2022, ou seja, a rotina de professora com aulas presenciais, Faby passa agora por um novo momento, tendo que reorganizar sua vida novamente para dar conta de tudo que acontece. Seu trabalho como professora, sua empresa e seus sonhos, tudo está em um ritmo acelerado e ela precisa se planejar para não ser levada pela correnteza.

Após ouvir atentamente toda sua história, comentei que sou estudante de administração e que suas dificuldades são comuns a muitos empreendedores. Seja iniciando um novo negócio por necessidade, pelo desejo da independência ou através de uma habilidade desenvolvida, cada empresa é única e o seu dono é o maior responsável por decidir como e para onde remar.

Faby é sonhadora e nada na sua vida é estático, pensando em realizar um sonho que tem já faz um tempo, a molduraria itinerante, projeto em que ela iria percorrer, inicialmente pela Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte atendendo clientes e registrando suas histórias, ela adquiriu a Abençoada, uma Kombi, anunciada na OLX que pretende reformar para colocar seu projeto em prática, entretanto, sabe que seu projeto necessita de um investimento bem mais alto do que pode bancar agora, que pode vir de um empréstimo ou até mesmo alguém que aposte no seu potencial.

Vem também pesquisando sobre o curso de peritagem para trabalhar com a verificação de originalidade de obras, trabalho que no Brasil tem um bom campo de atuação e boa remuneração, o curso tem um investimento de no mínimo 10 mil reais e teria que ser realizado fora do Brasil. Outro caminho que tem interesse é o de restauração e conservação de artes, projeto que ela tem certeza que vai ajudar muito a agregar mais valor às suas atividades na calibre, o custo é em média três a cinco mil reais, ambos com dois anos de duração. Da mesma forma tem olhado alguns cursos de gestão, buscando informações para organizar mais a molduraria, principalmente a parte financeira.

Além de não saber qual o caminho seguir, para todas essas opções ela terá que realizar algumas renúncias e tomar algumas decisões. Assim, coloco-me no lugar de Faby. Deixar o emprego estável como professora do estado e ficar só com a molduraria? Contratar alguém permanente para trabalhar na empresa? Buscar mais qualificações? Ou ser ainda mais audaciosa e partir para tornar a molduraria itinerante um projeto real?

“Por onde começar? Qual caminho investir? Eu quero crescer, mais e mais. Me sinto perdida sem saber para onde remar! Se a molduraria tiver que passar por alguma mudança, tudo bem, me sinto disposta.”

7. NOTAS DE ENSINO

7.1. Objetivos Educacionais

O presente caso foi escrito com o objetivo de trazer para discussão o processo da gestão de uma microempresa com todos seus desafios, decisões e descobertas e que predispõe a prática da gestão. Com a sua resolução será possível trabalhar algumas competências técnicas e comportamentais nos alunos tais como análise de cenários, trabalho em equipe, planejamento e criatividade.

Direciona-se principalmente para disciplinas que tratem sobre empreendedorismo, processo decisório e prática da gestão, as quais os alunos sejam capazes de construir estratégias empresariais a partir do desenvolvimento de competências como capacidade analítica, papel de decisão e planejamento a longo prazo.

A utilização do caso para ensino no processo de aprendizagem expõe os alunos à reflexão em ação, ou seja, desenvolve habilidades, conhecimentos e atitudes com foco na resolução de problemas reais auxiliando o aprendizado dos estudantes.

7.2. Fontes de dados

Todo caso é baseado nos dados coletados por entrevistas realizadas com a gestora da Calibre Molduraria entre 2021 e 2023, período pelo qual estava passando por um contexto pandêmico em que as empresas precisavam enfrentar diversos desafios e logo depois o retorno a “normalidade”. A coleta foi realizada a partir de uma entrevista com roteiro semi-estruturado onde todos os personagens foram substituídos para manter o anonimato. Importante ressaltar que o dilema foi baseado na realidade, entretanto não corresponde totalmente a situação atual da empresa, já que a autora realizou intervenções para a construção de um caso mais dinâmico e com aplicabilidade pedagógica.

7.3. Orientações para aplicação

Para aplicação do caso, é sugerido que seja separada 2 horas dentro do planejamento da aula em que será utilizado como recurso pedagógico e recomenda-se que:

- 1 - O professor deve inicialmente explicar aos alunos sobre a metodologia de caso para ensino como ferramenta para aprimorar o aprendizado.
- 2 - Recomenda-se ao professor dividir a turma em trios para que leiam o caso e possam construir as respostas em grupo.

3 - Após cada grupo realizar a leitura do caso, o professor deve realizar a apresentação das questões a serem debatidas entre os participantes dos grupos.

4 - O tempo sugerido para resolução de cada questão é de 20 minutos, podendo ser estendido de acordo com a necessidade identificada pelo professor.

5 - Após cada questão, sugere-se que cada grupo faça uma breve apresentação das suas considerações e que não sejam interrompidas pelo professor visto que não existem respostas certas ou erradas, apenas estratégias diferentes.

Sugestão adicional: O professor pode solicitar para que cada grupo vá construindo um mapa conceitual do caso, estimulando a criatividade e a capacidade de sintetizar um conteúdo de maneira mais ativa, além da leitura.

7.4. Questões Propostas

- 1) No que se refere às características do espírito empreendedor, quais você consegue identificar em Faby?
- 2) A partir da análise do caso da Calibre Molduraria, elabore uma matriz SWOT identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades percebidas, priorizando-as através de uma matriz GUT. Em seguida, utilize o modelo das cinco forças de Porter para construir um quadro que auxilie Faby a compreender qual tipo e postura estratégica ela deve adotar.
- 3) Considerando as informações apresentadas no caso, quais são os possíveis cenários para a Calibre Molduraria? Monte um plano de ação para cada um deles, sugestionando de maneira prática quais os passos que Faby tem que tomar.
- 4) Aponte qual a decisão que você tomaria no lugar de Faby e por quê. Para auxiliar crie uma matriz de escolhas, elencando os critérios e qual a importância de cada um deles.

7.5. Raciocínio Sugerido para a resolução das questões

- 1. No que se refere às características do espírito empreendedor, quais você consegue identificar em Faby?**

Essa questão tem como intuito provocar os alunos a buscarem nas informações dispostas no caso, atributos presentes no perfil de Faby que podem ser destacados a partir da ótica do empreendedorismo.

A primeira provocação que o professor pode fazer é estimular os alunos a buscar conceitos do que vem a ser o perfil empreendedor e estimulá-los a levantar os aspectos em

comum percebidos nos empreendedores através dos estudos que têm se tornando cada vez mais frequentes e elaborados nesta área.

Para tal, os alunos podem utilizar referências como Chagas (2000) que diz que o empreendedor se realiza na vida real: fazendo, errando, aprendendo ou ainda Dornelas (2003), segundo o qual, o empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Dessa forma compreendemos que o ato de empreender perpassa por diferentes perspectivas pessoais, de criação e de oportunidades.

O professor pode ainda fazer uso do estudo das Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes publicado em 2010 no VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) em que são levantadas as CCE - Características Comportamentais Empreendedoras adaptadas de McClelland (1972) que foi um dos primeiros autores a realizar contribuições acerca das ciências comportamentais nos negócios.

Essas características estão divididas em três dimensões que apresentam um conjunto de comportamentos, sendo elas: Realização; Planejamento e Poder. Esse mesmo conjunto de características é também utilizado pelo SEBRAE² para o Empretec³ como um instrumento de auto-avaliação. O detalhamento das dimensões e suas respectivas características pode ser visualizada no Quadro 1, podendo o quadro ser apresentado ao final da discussão com os estudantes.

CCE - Características Comportamentais Empreendedoras
<u>Dimensão da Realização:</u> ● Busca de oportunidades e iniciativa: É proativo, buscando sempre estar um passo à frente e aproveitar as oportunidades que surgem ou até mesmo as cria.
● Correr riscos calculados: Procurar agir de maneira a reduzir ou controlar os riscos, evitando decisões inconsequentes.

² O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos.

³ O seminário desenvolve mudanças comportamentais, promove a revisão de conceitos e atitudes e prepara o empreendedor para o mercado e para a vida.

● Persistência: Busca constantemente superar os obstáculos para alcançar o sucesso e sempre reavalia as decisões a fim de melhorar a performance.
● Exigência de qualidade e eficiência: Tende a sempre buscar superar as expectativas, preocupando-se com os procedimentos, a qualidade e a eficiência.
● Comprometimento: Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho, seja com um bom resultado ou não. Dedica-se a cultivar um relacionamento bom e duradouro com os clientes.
<u>Dimensão do Planejamento.</u> ● Busca de informações: Envolve-se pessoalmente em entender o seu cliente, fornecedor e mercado. Procura capacitar-se e também vai de encontro à orientação de especialistas.
● Estabelecimento de metas: Coloca objetivos claros e alcançáveis para o seu negócio, entendendo que estes dão sentido a sua jornada.
● Planejamento e monitoramento sistemáticos: Planeja de maneira em que cada passo seja possível de ser medido e avaliado.
<u>Dimensão do Poder.</u> ● Persuasão e redes de contato: Compreende a habilidade de se relacionar com os stakeholders e negociar para atingir os objetivos.
● Independência e autoconfiança: Abrange o entendimento de liberdade e confiança nas próprias decisões.

Fonte:

Elaboração própria, 2023

A partir das características comportamentais empreendedoras destacadas por David McClelland em seus estudos, os alunos devem perceber que algumas delas podem ser identificadas em Faby, especificamente aquelas que fazem parte da dimensão da realização. Com efeito, Faby é descrita corajosa, disposta a viver novos desafios e comprometida com a entrega do seu melhor. Podem ainda ser identificadas algumas características da dimensão

planejamento, como a constante busca por informações. Por outro lado, os alunos deverão identificar que Faby precisa desenvolver outras características tanto da dimensão planejamento e, principalmente da dimensão de poder.

2. A partir da análise do caso da Calibre Molduraria, elabore uma matriz SWOT identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades percebidas, priorizando-as através de uma matriz GUT. Em seguida, utilize o modelo das cinco forças de Porter para construir um quadro que auxilie Faby a compreender qual tipo e postura estratégica ela deve adotar.

O professor pode iniciar a aula trazendo a citação de Sun Tzu (500 a.C.), “concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças” para ir ambientando os alunos na construção da matriz SWOT. Ainda, na ambientação, é importante que os alunos saibam que a Matriz SWOT, ou popularmente conhecida no Brasil como FOFA, é uma ferramenta estratégica de gestão que permite que a empresa consiga ver com clareza seus ambientes interno e externo.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Para a análise do ambiente interno, Oliveira (2006) define Forças como variáveis internas e controláveis que são favoráveis para a empresa em relação a seu ambiente, já as Fraquezas são características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

O ambiente externo é constituído por oportunidades e ameaças. Acredita-se que por meio de uma análise do ambiente externo são verificados os fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, sendo possível mostrar à empresa os caminhos que devem ser seguidos por ela, tendo sempre uma perspectiva de crescimento da empresa e de todos os envolvidos nesse processo de produção (DIAS, 2005).

O Quadro 2 apresenta uma sugestão de análise que poderá ser utilizada como exemplo.

Quadro 2

Matriz SWOT da Calibre Molduraria		
INTERNOS	Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
	Conhecimento e experiência no mercado de molduras	Falta de uma precificação correta
	Conhecimento técnico sobre os procedimentos diferenciados para emoldurar	Falta de um plano de marketing bem estruturado
	Bom atendimento	Falta de mão de obra na produção
	Produtos de qualidade	Ausência de orientação estratégica
EXTERNOS	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
	Abertura para o mercado de conservação e peritagem	Clientes sem percepção real do valor
	Público crescente	Dependência de fornecedores
	Parcerias com fotógrafos e artistas	Concorrência acirrada
	Aumento da demanda por produtos personalizados e presença online	Crise econômica

Fonte:

Elaboração própria, 2023

Na sequência, a fim de avaliar a predominância das forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças, os alunos podem utilizar a matriz GUT. Carvalho (2015) comenta que a matriz Gut auxilia na execução da matriz SWOT, através da priorização dos problemas existentes, fornecendo um suporte para a formulação de estratégias. A sigla GUT representa as iniciais dos critérios Gravidade, Urgência e Tendência.

Daychoum (2011) define a matriz GUT como uma ferramenta que serve para priorizar os problemas e tratá-los. Para tanto, considera os fatores Gravidade, Urgência e Tendência, e para cada qual atribui uma pontuação numa escala de um para pouquíssimo a cinco para extremamente. A gravidade diz respeito à não resolução do problema, e indica o impacto, principalmente, em relação aos resultados, e processos que surgirão em longo prazo. A urgência é a variável relacionada com a disponibilidade de tempo necessário para resolução de determinada situação. Enquanto que a Tendência analisa o padrão da evolução, redução ou eliminação do problema.

A partir dos pontos fracos e das ameaças, ambos levantados na SWOT, foi-se realizada uma matriz GUT:

Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação Total	Ranking
• Falta de uma precificação correta	4	5	5	$4 \times 5 \times 5 = 100$	1º
• Falta de um plano de marketing bem estruturado	3	2	2	$3 \times 2 \times 2 = 12$	6º
• Falta de mão de obra na produção	4	4	5	$4 \times 4 \times 5 = 80$	2º
• Ausência de orientação estratégica	2	3	3	$2 \times 3 \times 2 = 18$	5º
• Clientes sem percepção real do valor	4	3	4	$4 \times 3 \times 4 = 48$	3º
• Dependência de fornecedores	4	3	3	$4 \times 3 \times 3 = 36$	4º
• Concorrência acirrada	2	1	1	$2 \times 1 \times 1 = 2$	8º
• Crise econômica	2	1	2	$2 \times 1 \times 2 = 4$	7º

Fonte:

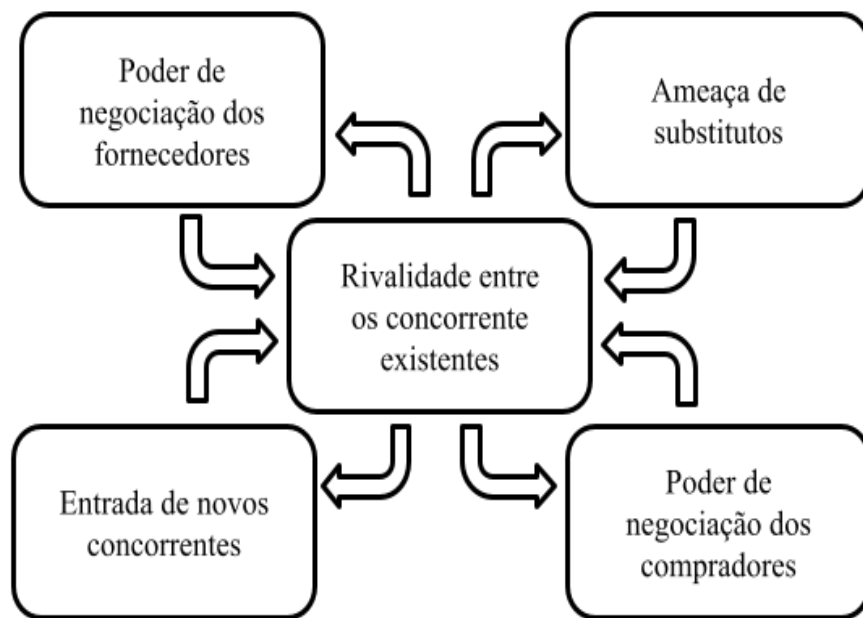
Elaboração própria,

2023

Com a finalidade de promover uma análise mais focada em relação às questões do ambiente onde a empresa está inserida, a ferramenta que vem do planejamento estratégico para corroborar com a priorização dos problemas diz respeito às 5 forças de Porter. Desenvolvida nos anos 70 por Michael Porter, modelo de análise do ambiente competitivo, através de cinco forças competitivas, pontuam a performance, estratégia e competitividade da empresa.

Dessa maneira o professor pode instigar os alunos a interpretar questões como: De que maneira a Calibre Molduraria pode se sobressair no mercado e não ser substituída? Quais os impedimentos que Faby enfrenta no processo de negociação com fornecedores? E com clientes? Sejam estes, obstáculos que ela pode trabalhar para superar, como é possível?

Conforme Porter (2005), as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes.



Fonte: Adaptada de Porter

Assim, podemos analisar cada um dos cinco pontos individualmente para observar a posição da empresa no mercado:

- Entrada de novos concorrentes: Levando em consideração o nicho bem específico, produto artesanal, além da experiência de Faby no mercado de molduraria, entende-se que se deve considerar a ameaça de novos entrantes, apesar de ser um baixo risco.
- Ameaça de substitutos: Existe uma ameaça que podemos considerar média de produtos substitutos, pois embora os produtos oferecidos pela Calibre sejam exclusivos e artesanais, existem no mercado as molduras mais baratas e pré prontas, como as de vidro sobre vidro que são oferecidas pela concorrente direta.
- Poder de negociação dos fornecedores: A organização tem algumas questões com fornecedores pela quantidade de lotes mínimos e outras questões de relacionamento interpessoal não tão explícitas. Além de ter dependência de um número reduzido de fornecedores. O que se pode considerar como uma força de nível médio.
- Poder de negociação dos compradores: O poder decisão dos clientes pode ser considerado alto, pois como a própria Faby comenta que o seu preço não pode ser tão diferente do que o mercado oferta, pois seu público ainda não compreende todo seu processo. Os clientes também têm uma boa abertura para negociar formas de pagamento e, em não tendo um plano de marketing bem estruturado, os clientes podem optar por concorrentes e produtos substitutos.

- Rivalidade entre os concorrentes existentes: São poucas empresas na região que ofertam o mesmo produto, logo a rivalidade não é tão alta, assim como o poder de barganha. Apesar disso, a Calibre precisa se posicionar melhor no mercado e destacar o seu diferencial em relação aos concorrentes.

Após análise das cinco forças de Porter, segue-se para a análise da postura estratégica da empresa, cruzando juntamente às informações construídas na SWOT e na GUT, podendo apresentar-se em 4 tipos:

1. Estratégias Agressivas ou de desenvolvimento: Quando há predominância de forças e oportunidades de mercado identificadas.
2. Estratégias de Ajuste ou de crescimento: Quando a empresa observa que as oportunidades e fraquezas estão em destaque.
3. Estratégias de Manutenção: Quando suas forças poderão ser reduzidas ou neutralizadas por ameaças faz-se necessário estratégias de manutenção
4. Estratégias de Sobrevivência: Sendo uma postura delicada, acontece quando a empresa tem fraquezas e ameaças previamente identificadas.

Sendo assim, para que Faby possa compreender melhor qual a postura estratégica da Calibre Molduraria no mercado, podem-se destacar as oportunidades levantadas na SWOT que demonstram a possibilidade de crescimento ante as fraquezas também elencadas e priorizadas na ferramenta de gestão GUT. Listando também as principais dificuldades para a empresa, é possível compreender com maior clareza que uma postura estratégica de desenvolvimento conjuntamente poderá trazer melhorias para a Calibre Molduraria, a fim de minimizar as fraquezas e evidenciar as forças e oportunidades.

3. Considerando as informações apresentadas no caso, quais são os possíveis cenários para a Calibre Molduraria? Monte um plano de ação para cada um deles, sugestionando de maneira prática quais os passos que Faby tem que tomar.

Na prática, não há um único método para o desenvolvimento de cenários, mas uma variedade de métodos para a construção, sendo alguns simplistas e outros sofisticados (GODET, 2000). Este autor propõe alguns questionamentos: O que pode acontecer? O que eu posso fazer? O que eu efetivamente vou fazer? Como eu vou fazer? para que o leitor possa ir pensando e idealizando.

Segundo Silva, et al (2013, p. 3), "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA (Plan - planejar, Do - fazer, Check - checar e Act - atuar), principalmente na fase de planejamento." Para Candeloro (2008), a ferramenta 5W2H é uma espécie de *checklist* utilizada para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte dos gestores e dos funcionários.

Dessa maneira, baseado nas informações do caso, foram elencados 3 possíveis cenários para agir de maneira estratégica, podendo ser observados outros possíveis cenários

- I. Cenário 1: a empresa mantém sua estratégia atual, não faz grandes alterações e contrata um funcionário, partindo da necessidade por ela relatada, de precisar de alguém para auxiliar na produção da molduraria.
- II. Cenário 2: a empresa opta por um nicho específico e Faby parte para fazer uma especialização e/ou curso de peritagem, a fim de melhorar sua qualificação.
- III. Cenário 3: a empresa expande seus negócios para novos mercados a partir da Molduraria e oficina itinerante, projeto um pouco mais ousado, com um investimento e quesitos mais altos, como, por exemplo, o tempo disponível.

FERRAMENTA 5W2H						
O que?	Porque?	Quando?	Onde?	Quem?	Como?	Quanto?
Contratar um Funcionário	Para que os trabalhos sejam entregues dentro do prazo e distribuir melhor a carga de trabalho.	Em curto prazo	Na própria molduraria	Faby	Através da divulgação e seleção por meio de entrevista.	Tal contratação poderá ser feita pelo formato CLT ou de um prestador de serviços em momentos de alta demanda
Cursos para se especializar em peritagem	Aumentar a sua qualificação, melhorar a qualidade das entregas e expandir o campo de atuação	Em médio prazo	Fora do Brasil	Faby	Com curso de peritagem para trabalhar com a verificação de originalidade de obras	Valor do curso e demais custos de hospedagem e permanência

Molduraria e oficina itinerante	Conquistar um novo público e experimentar um novo modelo de negócio	Em longo prazo	Roteiro em alguns estados do Nordeste: Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.	Faby com o apoio de investidor	Em uma expedição pelo Nordeste com paradas programadas para atendimento aos clientes e parceiros do projeto	Investimento no material para produção das molduras e na melhoria do transporte, hospedagem e permanência nos lugares.
---------------------------------	---	----------------	---	--------------------------------	---	--

Fonte:

Elaboração própria, 2023

A questão tem por objetivo trazer para um campo de uma atuação mais prática as possibilidades que são apresentadas ao leitor no caso da Calibre Molduraria, a vista disso, o professor poderá avaliar a construção de cenários de cada equipe e a forma como cada uma delas apresentou, compartilhando os seus insights para melhoria dos planos de ação.

4. Aponte qual a decisão que você tomaria no lugar de Faby e por quê. Para auxiliar, crie uma matriz de escolhas, elencando os critérios e qual a importância de cada um deles.

O conceito básico da Administração é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa, a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999), dessa maneira o processo de tomada de decisão é uma das principais atividades do cotidiano de um administrador.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O entendimento sobre as características do seu negócio, do mercado que está inserido e dos seus estímulos é extremamente importante para a compreensão dos processos decisórios. E a partir desse entendimento a decisão também vai ao encontro de seu perfil.

O processo decisório tem algumas etapas sugeridas por um modelo genérico apresentado por Bethlem (1987), no artigo modelos de Processo Decisório.

Etapa 1 – decisão de decidir – assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão.

Etapa 2 – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que vamos decidir. Há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas estatisticamente o seu número é menos significativo.

Etapa 3 – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades.

Etapa 4 – escolha de alternativas que julgamos mais adequadas. É a tomada de decisão.

Isto posto, a resposta de cada aluno pode variar bastante e deve ser apresentada a partir do embasamento das respostas anteriores de modo que possam auxiliar na tomada de decisão e na explicação. A construção de um planejamento estratégico poderia mitigar toda essa deficiência que Faby apresenta ao não saber bem quais decisões tomar, tornando-se mais assertiva.

Kotler (1992) diz que “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” e para Pereira (2001) pensar estratégico é como um filme, dando-nos a dimensão deste pensamento:

Pensar estratégico é como fazer um filme. Cada filme tem um contexto (ou uma história) que se usa para começar a experimentar algum resultado (uma emoção) no final. Então, no seu negócio, você também prevê um resultado ideal, analisa a história, vivencia intensamente o momento e vai construindo cenários de como poderá alcançar a visão.

Refletir sobre a decisão em si, levantar os motivos (prós e contras) de cada cenário e o retorno de cada um é o caminho mais lógico para uma tomada de decisão. O professor pode estimular que os alunos adaptem uma estrutura de matriz de escolhas, decidindo os critérios e a importância de cada um deles. Pode-se sugerir a montagem de um quadro com a decisão, qual o impacto desta, o empenho empregado e retorno esperado.

Ao final, o professor poderá apresentar como sugestão a estrutura da matriz construída pela autora do caso que segue a lógica de peso e notas para chegar ao valor da escolha. Atribuição da nota de 1 a 5 em uma escala do menos importante ao mais importante

Quadro 3

Matriz de Escolhas - Calibre Molduraria				
Critérios:	Peso	Possibilidade 1	Possibilidade 2	Possibilidade 3
Impacto		Nota x Peso	Nota x Peso	Nota x Peso
Empenho				

Retorno				
Total:		Somando todas as importâncias	Somando todas as importâncias	Somando todas as importâncias

Fonte:

Elaboração própria, 2023

Concluindo o processo de definição do método da escolha e da decisão em si, será possível a construção do planejamento estratégico, o primeiro passo é realizar um diagnóstico mais profundo, identificando missão, visão e valores. Posteriormente devem ser idealizados os objetivos e as metas organizacionais ressaltando a importância da análise e controle constante dos indicadores para enxergar a viabilidade da decisão, pondo em prática a lógica do ciclo PDCA.

8. Referências

ALMEIDA, A. C. L. de; CARDOSO, A. J. G. Diagnóstico Rápido Participativo e Matriz Swot: Estratégias de Planejamento Estratégico com Base na Atual Posição do Curso de Secretariado Executivo UEPA. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 117–137, 2014. DOI: 10.7769/gesec.v5i2.283. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/283>> Acesso em: 6 maio. 2023.

BRANCHER, I. B.; DE OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento Empreendedor: Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e a Influência de Referencial Teórico Internacional. *Internext*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 166–193, 2012. DOI: 10.18568/1980-4865.71166-193. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/136>>. Acesso em: 8 maio. 2023.

CARVALHO, C.P. SENNA, N.N. Planejamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação. Enegep XXXV, Fortaleza 2015, anais.

Carvalho, Marly Monteiro de. *Estratégia competitiva : dos conceitos à implementação* / Marly Monteiro de Carvalho, Fernando José Barbin Laurindo. – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CANDELORO, R. Não tenha dúvidas: método 5w2h. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h>>. Acesso em: 8 maio. 2023.

Chagas, F. C. D. (2000). O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.

COELHO DE AZEVEDO, M.; GOMES COSTA, H. MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helder-Costa-8/publication/215622073_Metodos_para_avaliacao_da_postura_estrategica/links/0fcfd50bdf22cd3a79000000/Metodos-para-avaliacao-da-postura-estrategica.pdf>. Acesso em: 7 maio. 2023.

Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec - Sebrae. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 6 maio. 2023.

DA SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 32, p. 21–34, 2012.

DIAS, Sergio Roberto. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: CONCEITOS E APLICAÇÕES. **Revista de Negócios**, [S.l.], v. 9, n. 2, junho de 2007. ISSN 1980-4431. Available at: <<https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/289>>. Acesso em: 14 maio 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2004v9n2p%p>.

DAYCHOUM, M.. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2011. Disponível em: <https://kupdf.net/download/40-ferramentas-e-tecnicas-de-gerenciamentopdf_5a8b8bb9e2b6f51a08ef7a5f_pdf>. Acesso em: 7 maio. 2023.

PEREIRA, Maria José L.; FONSECA, João Gabriel M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_5/Processo%20decisorio/material_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf>. Acesso em: 9 maio. 2023.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 28 ed. 2005.

ROYER, R. AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER E O NOVO PARADIGMA DA CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA. Disponível em: <https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_119_775_15122.pdf>. Acesso em: 7 maio. 2023.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2744210-50-gurus-da-gestao-para-o-seculo-xxi.html>>. Acesso em: 6 maio. 2023.

VILAS, A. Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes: Estudo de Caso dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/EMP103.pdf>>. Acesso em: 6 maio. 2023.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.