

THYAGO BATISTA RIBEIRO GATTO

**Transferência de Conhecimento: Um Guia de Gestão Estratégica
para Pequenos Negócios**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**BRASÍLIA– DF
2021**

THYAGO BATISTA RIBEIRO GATTO

**Transferência de Conhecimento: Um Guia de Gestão Estratégica
para Pequenos Negócios**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade de Brasília.

Orientadora: Professora Dr^a Patrícia Regina Sobral Braga

**BRASÍLIA - DF
2021**

Dissertação do curso de mestrado do discente **Thyago Batista Ribeiro Gatto** intitulado: “Transferência de Conhecimento: Um Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios”, orientado pela Prof^a Dr^a Patricia Regina Sobral Braga e apresentado à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UnB, em 03 de novembro de 2021.

Os membros da Banca Examinadora consideraram o candidato APROVADO.

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a Patricia Regina Sobral Braga- PROFNIT/UnB - Presidente da Banca

Prof^a Dr^a Cristine Elizabeth Alvarenga Carneiro - PROFNIT/UFOB (titular)

Prof^a Dr^a Tânia Cristina da Silva Cruz- PROFNIT/UnB (titular)

Prof^a Dr^a Andréia Alves Costa Lindinger - PROFNIT/UnB (suplente)

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha esposa Diana por todo o amor, carinho, parceria, incentivo e apoio durante todo o período do mestrado. Minha filha Luiza, por me revelar o amor incondicional, fazer minha vida ter um sentido e me ofertar beijinhos que me deram muito mais energia que café. Agradeço ao meu pai, Luiz Carlos, por todo apoio e serenidade que transmite nesse período tão estressante. Agradeço minha mãe, Eliânia, pelo amor transcendental, que projeta minha autoestima e me faz ser cada dia maior. Agradeço ao meu parceiro de todas as matérias, José Júnior. Agradeço aos primos, irmãos e amigos pelos vários períodos de diversão e relaxamento, tão importantes para esse trabalho. Por fim, agradeço a minha orientadora, Patrícia, por sua objetividade, sua disponibilidade e sua paciência durante todo o direcionamento que me ofertou. E, também, ofereço minha gratidão a todos os professores que investiram seu precioso tempo para espalhar conhecimento. Reconheço essa atitude e a classifico com muita nobreza.

RESUMO

As empresas que geram bons resultados carregam em sua história a capacidade de projetar melhores produtos ou serviços, entender de maneira mais abrangente o ambiente de atuação e as expectativas dos clientes, além de ter a capacidade de promover adequações em seus processos internos, se preparar para o relacionamento com as partes interessadas e estruturar a melhor aplicação dos recursos humanos e financeiros. Todas as proficiências citadas são alcançadas com a implementação efetiva de métodos, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas, produtos, clientes, dados, comunicação, entre outros aspectos administrativos que proporcionam maior desempenho. Observando a relevância estabilizadora dos pequenos negócios na economia, o presente trabalho levantou a seguinte questão: as ferramentas e metodologias de gestão disponíveis servem ao contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiros? Para obter essa resposta, desenvolveu-se uma metodologia de coleta de informações por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas e sítios da internet com o objetivo de identificar metodologias e ferramentas de gestão estratégica e inovação com características particulares que facilitem a sua aplicação no contexto da operação de micro e pequenas empresas. A resposta ao questionamento veio na configuração do produto tecnológico “Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios”. O Guia é o resultado de um processo de identificação, estudo, análise e curadoria de conceitos, métodos e ferramentas tradicionais e modernas que foram adaptadas ao contexto de atuação de pequenos negócios, tanto as facilidades, como as dificuldades inerentes ao ambiente de trabalho dessas empresas. Espera-se com esse produto auxiliar o reposicionamento estratégico, facilitar a gestão do dia a dia e conseqüentemente provocar uma ampliação de desempenho nas organizações.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Inovação, Pequenos Negócios.

ABSTRACT

Companies that generate good results have in their history the ability to design better products or services, understand in a more comprehensive way the operating environment and customer expectations, in addition to having the ability to promote adjustments in their internal processes, prepare for the relationship with the stakeholders and structuring the best application of human and financial resources. All the aforementioned proficiencies are achieved with the effective implementation of methods, techniques and tools for managing people, products, customers, data, communication, among other administrative aspects that provide greater performance. Observing the stabilizing relevance of small businesses in the economy, this paper raised the following question: do the management tools and methodologies available serve the context of operation of Brazilian small businesses? To obtain this answer, a methodology for collecting information was developed through bibliographic research in books, articles, magazines and websites, with the objective of identifying methodologies and tools for strategic management and innovation with characteristics that facilitate their application in the context of the operation of micro and small companies. The answer to the question came in the configuration of the technological product "Small Business Strategic Management Guide". The Guide is the result of a process of identification, study, analysis and curation of traditional and modern concepts, methods and tools that have been adapted to the operating context of small businesses, both the facilities and the difficulties inherent in the work environment of these companies. It is expected that this product will help strategic repositioning, facilitate day-to-day management and, consequently, increase the performance of organizations.

Key words: Strategic Management guide, Innovation, Small Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas do Mapa Estratégico.	20
Figura 2 – Desdobramento do Mapa Estratégico.....	21
Figura 3 – Processo de Negócio.....	24
Figura 4 – Passo a passo da construção do Guia de gestão estratégica	35
Figura 5 - Etapas do Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios.....	38
Figura 6 - Passos da etapa de definição do modelo de negócios (Canvas).....	39
Figura 7 - Passos da etapa de definição dos objetivos de médio e longo prazos.	39
Figura 8 - Passos da etapa de definição dos objetivos de curto prazo.	40
Figura 9 - Passos da etapa de otimização de processos estruturantes.	40
Figura 10 - Passos da etapa de reestruturação do portfólio de produtos e serviços	41
Figura 11 - Passos da etapa de definição de mkt de crescimento sustentado.	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise da aplicação de ferramentas nos pequenos negócios.....	13
Quadro 2 - Conceituação dos componentes do Canvas de Modelo de Negócios. ...	17
Quadro 3 - Oceano Vermelho <i>versus</i> Oceano Azul.....	28

SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC - Balanced Scorecard
BI - Business Intelligence
BPM - Business Process Management
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EPP - Empresas de Pequeno Porte
FOFA - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
ME - Microempresas
MEI - Microempreendedores Individuais
MVV - Missão, Visão e Valores
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKR - Objectives and Key Results
Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMART – Específico (Specific), Mensuráveis (Measurable), Atingíveis (Attainable), Relevantes (Relevant) e Temporizáveis (Time-Bound)
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TQM - Gestão da Qualidade Total
VUCA – volátil (volatility), incerto (uncertainty), complexo (complexity) e ambíguo (ambiguity)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE QUADROS.....	VI
SIGLAS E ABREVIATURAS	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	4
2.1. OBJETIVO GERAL.....	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	4
3. REVISÃO DA LITERATURA	5
3.1. A REPRESENTATIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL	5
3.2. FERRAMENTAS TRADICIONAIS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO.....	7
3.2.1. DEFICIÊNCIAS DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS	10
3.2.2. BENEFÍCIOS DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS	12
3.3. INOVAÇÃO EMPRESARIAL.....	14
3.4. A INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO	15
3.5. MAPAS ESTRATÉGICOS E <i>BALANCED SCORECARDS</i>	19
3.6. OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE – OKR	22
3.7. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	24
3.8. CRIAÇÃO DE NOVOS MERCADOS	27
3.9. GESTÃO BASEADA EM DADOS E INFORMAÇÕES	29
3.10. ESTRATÉGIA DE MARKETING	31
4. METODOLOGIA	34
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5.1. GUIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS	38
6. PRODUTOS TECNOLÓGICOS.....	42
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
8. REFERÊNCIAS	45
ANEXO 1 – SUBMISSÃO DE ARTIGO CIENTÍFICO	50
ANEXO 2 – PRODUTO TECNOLÓGICO COM	51

1. INTRODUÇÃO

O contato com as dores de empresas de pequeno, médio e grande porte sempre estiveram diretamente presentes em minha atividade laboral. Comecei minha trajetória profissional na empresa júnior de administração da UnB, posteriormente fiquei cerca de nove anos prestando consultorias de gestão, já montei e gerenciei um negócio do ramo alimentício e outro do ramo da saúde. Além disso, nos últimos seis anos estive trabalhando com o desenvolvimento dos pequenos negócios brasileiros pelo Sebrae.

Durante toda essa trajetória tenho vivenciado os impactos negativos da falta de conhecimento, tempo, recursos ou mesmo interesse em aplicar na gestão do dia a dia, técnicas de gestão estratégica e inovação de produtos, serviços e processos. Foi observando e vivendo esse contexto que surgiu a motivação em estudar esse tema tão impactante no sucesso ou fracasso das organizações.

O planejamento estratégico é um dos instrumentos de gestão mais utilizados nas organizações. As empresas que geram bons resultados carregam em sua história a capacidade de projetar melhores produtos ou serviços, entender de maneira mais abrangente o ambiente de atuação e as expectativas dos clientes, além de ter a capacidade de promover adequações em seus processos internos, se preparar para o relacionamento com as partes interessadas e estruturar a melhor aplicação dos recursos humanos e financeiros. Os aspectos de boa gestão citados podem ser resumidos por desenvolver a capacidade de gerir estrategicamente para promover melhores resultados.

O processo de planejamento é, por definição, um exercício de alinhamento de expectativas e orientação de rumos da organização por meio de tomada de decisão e projeção de linhas de ação. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2019) reforça que em contextos altamente complexos, marcados pela diversidade de pressão e escassez de recursos, o processo de planejamento é essencial no sentido de fornecer direção, estabelecer prioridades e alinhar a organização.

Escolas de pensamento estratégico, como as detalhadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), seguem uma linha comum de estruturação do seu plano de ação: formulação da estratégia, desdobramento, execução e monitoramento. No

entanto, nos últimos anos, as metodologias tradicionais de planejamento têm enfrentado críticas, muito relacionadas a sua pouca adaptação à velocidade de mudança das organizações.

O mundo tem passado por uma mudança intensa nas relações comerciais e de trabalho, vive-se em uma realidade definida como mundo VUCA - volátil (volatility), incerto (uncertainty), complexo (complexity) e ambíguo (ambiguity) (Elias, 2019). Essa incerteza e velocidade de transformação do cenário econômico e tecnológico estão impactando as ferramentas de gestão, que tem que se adaptar aos novos rumos.

Na perspectiva mais tradicional de planejamento estratégico é comum a realização de processos que geram como resultado longas listas de iniciativas com prazos e recursos associados, o que se parece mais uma peça orçamentária do que com a indução do comportamento estratégico organizacional. Observa-se também que as abordagens clássicas consomem esforços substanciais nos diversos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), além de serem realizados em ciclos muito alongados, resultando em planos que ao serem entregues já estão desatualizados. Esses são alguns dos fatores que acabam por distanciar o planejamento da operação.

Soma-se ao cenário anteriormente exposto a dificuldade que os pequenos negócios ou potenciais empresários têm para conhecer, entender e implementar métodos e ferramentas de gestão e planejamento. A pesquisa do Sebrae chamada “Principais Dificuldades Empresariais da atualidade”, realizada em 2018, explicita que em virtude do tempo, os empresários têm dificuldades de se capacitar para adquirir conhecimentos gerais ou específicos (SEBRAE, 2018).

Contribui também o fato de, em grande proporção, esses conceitos tradicionais de gestão e planejamento serem estruturados com base em experiências realizadas em grandes empresas. A aplicação em uma realidade de micro e pequena empresa ocorre com distorções, devido à dificuldade de adaptação do método a uma realidade de empresas de menor porte.

A observação empírica da dificuldade inerente à aplicação de métodos e ferramentas de gestão para os pequenos negócios, somada a complexidade administrativa presente no dia a dia dos empreendedores com baixo faturamento motivaram a estruturação desse trabalho.

Espera-se com a dissertação identificar ferramentas de gestão que possuam características adaptáveis ao contexto de trabalho dos pequenos negócios e estruturar um guia de gestão estratégica e inovação que elenque processos, procedimentos, técnicas e ferramentas que facilitem e promovam o desenvolvimento dos pequenos negócios brasileiros. Assim, esse trabalho busca responder à questão: As ferramentas e metodologias de gestão disponíveis servem ao contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiros?

Frente a essa motivação, o trabalho explora duas linhas de atuação. A primeira relacionada à prospecção e avaliação de métodos e ferramentas modernos, disponibilizados pelo mercado para construção de planos estratégicos, mais próximos da complexidade do ambiente empresarial e, acima de tudo, adaptados à realidade específica de cada instituição. Já o segundo aspecto desenvolvido no trabalho foi a análise do contexto e ambiente de atuação dos pequenos negócios, observando todas as suas facilidades e dificuldades, para então desenvolver um guia que oriente os empresários a implementar métodos e ferramentas de gestão voltadas para auxiliar no reposicionamento estratégico e conseqüentemente provocar ampliação do desempenho da organização.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Identificar metodologias e ferramentas de gestão estratégica com características particulares que facilitem a sua aplicação no contexto da operação de micro e pequenas empresas que buscam a melhoria de desempenho do seu negócio.

2.2. Objetivos específicos:

- Caracterizar o contexto de atuação dos pequenos negócios, buscando identificar suas principais dificuldades de gestão;
- Identificar dificuldades no uso de conceitos, métodos e ferramentas de gestão no contexto de atuação dos pequenos negócios;
- Identificar facilidades no uso de conceitos, métodos e ferramentas de gestão no contexto de atuação dos pequenos negócios;
- Recomendar (curadoria) o uso de conceitos, métodos e ferramentas mais aplicáveis à realidade gerencial dos pequenos negócios.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. A representatividade dos Pequenos Negócios no Brasil

O Brasil é um país continental e com um potencial empresarial robusto. Essa força empreendedora pode ser comprovada pelos dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), que possui um instrumento de análise de cenário dos pequenos negócios, o DataSebrae. Este oferece dados e informações que ajudam a tomada de decisão para a realidade empreendedora brasileira, tanto dos empreendedores como das empresas.

Os dados publicados no DataSebrae permitem observar que há no país um universo de 14 milhões de empresas formais, com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ. Ao subdividir por porte (nível de faturamento) apenas 1%, cerca de 140 mil empresas, estão enquadradas entre médias e grandes empresas, as quais possuem um faturamento superior a R\$ 4,8 milhões por ano (SEBRAE, 2019). As demais 99% das empresas formais são enquadradas como pequenos negócios, a qual implica dizer que são cerca de 13,8 milhões de organizações, que estão inseridas nesse grupo dos Microempreendedores Individuais - MEI, Microempresas - ME e Empresas de Pequeno Porte - EPP (SEBRAE, 2019).

Souza e Mazzali (2008) reforçam que as pequenas empresas são instigante objeto de análise, uma vez que, na maior parte das nações, mesmo em momentos de crise econômica, os pequenos negócios têm elevada participação no universo total de companhias de um país, tanto quanto no número de empregos gerados.

No entanto, ao continuar a análise dos números expostos pelo Sebrae observa-se um cenário de faturamento reduzido para a maior parte das pequenas empresas brasileiras. Do total de empresas, 60% são MEI, que faturam até R\$ 81 mil por ano. Outras 30% são ME, que não ultrapassam o faturamento anual de R\$ 360 mil. Tais números permitem inferir que 90% das empresas brasileiras, cerca de 13 milhões, faturam anualmente, no máximo, R\$ 360 mil, ou apenas R\$ 30 mil ao mês (SEBRAE, 2019).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1997), reforça a afirmação de Souza e Mazzali ao afirmar que as pequenas empresas têm papel imprescindível para o desenvolvimento econômico das nações,

gerando emprego e renda. No entanto, complementam afirmando que são uma força de indução para inovação e disseminação de conhecimento.

No Brasil, a representatividade dos pequenos negócios em relação à geração de emprego confirma a afirmação da OCDE. Constata-se a alta participação no total de empregos formais, cerca de 55% da massa empregada brasileira está registrada em pequenos negócios, sendo que em alguns estados o percentual chega próximo à 70% (SEBRAE, 2019). Os números chamam a atenção ao se perceber que apesar do porte, a participação dos pequenos negócios na geração de emprego e renda é consistente.

O expressivo número de pequenas empresas no Brasil, somado ao fato de haver uma correlação positiva de ampliação de faturamento e propensão ao investimento, explicita o potencial econômico e social desse segmento de negócios. Uma vez que, quanto maior o faturamento, mais dispostas as empresas ficam para disponibilizar recursos para contratação de pessoal, modernização de equipamentos, inovação, capacitação de equipes, contratação de consultorias, melhorias de processos produtivos, entre outras ações que fazem girar a economia.

A publicação na revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN, 2017) reforçou que as micro e pequenas empresas são os motores da economia brasileira. O artigo explora outro fator, muito atual ao momento da crise sanitária do Covid-19, que por consequência se transformou também em uma crise econômica em função da quarentena e fechamento de negócios. A publicação cita que os pequenos negócios são os que mais contratam quando a economia cresce, e os que menos demitem nas crises econômicas (PEGN, 2017).

No entanto, apesar de sua relevância estabilizadora na economia, é sabido que a operação das micro e pequenas empresas ocorre em condições muito mais complicadas do que as das grandes empresas (Deitos, 2002).

Boer (1999) indica que a falta de recursos e a falta de proficiência na gestão são aspectos que muito impactam o baixo desempenho das pequenas empresas. É também explorando o aspecto gerencial que SOUZA (2005) ressalta que a sobrevivência dos pequenos negócios está intimamente ligada à formação e capacitação de seus atores, fator sabidamente preocupante para a realidade brasileira.

Apesar da representatividade numérica dos pequenos negócios, os estudos se concentram em identificar os problemas que prejudicam a sobrevivência e o

desempenho dessas empresas. Já as técnicas de gestão disponíveis têm maior aplicabilidade na realidade de médias e grandes empresas.

Forsman (2008) ressalta que essa realidade está timidamente mudando, indicando que é crescente a produção acadêmica mundial sobre os pequenos negócios.

É seguindo essa tendência, que o presente trabalho analisou algumas das principais ferramentas de planejamento e gestão disponíveis e estudou a sua aplicabilidade ao ambiente dos pequenos negócios.

3.2. Ferramentas tradicionais de Gestão e Planejamento

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de extrema relevância para as organizações. Kaplan e Norton (2008) relataram que as organizações podem ter os melhores e mais ajustados processos, normas e colaboradores, no entanto, se a equipe tomadora de decisão não se dispôr a projetar um objetivo, dar a direção de atuação e, ao longo do caminho, realizar as correções de rumo, o sucesso será puramente uma questão de sorte e não competência organizacional.

Entende-se dessa afirmação que o sucesso a partir do mérito deriva de uma correta construção de um plano de ação, com frentes de batalha bem definidas, com atribuições bem delegadas, além da capacidade de interpretação do contexto e complementarmente a capacidade de adaptação aos desafios não previstos que surgem ao longo da execução.

O sucesso empresarial depende então, além de uma estrutura organizacional coerente, da construção de um plano de ação, da execução e do monitoramento da estratégia.

No mercado existem diversas ferramentas que se prestam ao apoio à gestão, principalmente na temática de planejamento, execução e monitoramento da estratégia. Algumas delas se destacam por ser mais recorrentemente aplicadas pelas empresas. Na sequência se apresenta uma sucinta definição dessas ferramentas.

Inicia-se com a definição de Missão, Visão e Valores (MVV). Chiavenato (2003) relata que definem a razão de ser da organização (Missão), onde ela pretende chegar (Visão) e estabelece um pacto do que pode e o que não pode ser feito para alcançar tais resultados (Valores).

A Endeavor, empresa sem fins lucrativos que atua para fomentar o empreendedorismo, ressalta que essas três definições, conhecidas como declarações estratégicas, são úteis para que o empreendedor reflita e estabeleça o papel do negócio junto aos clientes e a sociedade, além de explicitar às partes interessadas o futuro projetado da empresa (Endeavor, 2019). A definição de MVV pode ser entendida com um primeiro exercício de reflexão estratégica, que cria os pilares para a continuidade do trabalho de planejamento.

Um próximo passo nesse exercício de desenvolvimento da estratégia pode ser entendido como diagnóstico. É nessa fase que se explora outra ferramenta bastante utilizada pelas organizações, a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou, em português, Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Essa ferramenta é utilizada com recorrência para estimular o empreendedor a direcionar sua atenção para análise do seu ambiente interno e para o ambiente externo (KOTLER e KELLER, 2006).

No que diz respeito ao ambiente interno, o objetivo é explorar as forças da organização e minimizar suas fraquezas. No que tange a provocação do ambiente externo, busca-se oportunidades de desenvolvimento de mercado ou ameaças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais e concorrenciais (KOTLER e KELLER, 2006). É possível observar também uma peculiaridade da ferramenta: além das análises isoladas dos ambientes interno e externo, é possível fazer uma análise cruzada de cada dimensão, ou seja, correlacionar os quatro quadrantes (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ampliando a capacidade de definição de estratégias de atuação ao combinar tais elementos (KOTLER e KELLER, 2006).

As ferramentas citadas podem ser plotadas no início do ciclo de planejamento. São os passos iniciais, preparatórios para o desenvolvimento da estratégia. A partir desses insumos de informação obtidos é possível efetivamente construir a estratégia, ou seja, montar o mapa de decisões que guiarão a organização.

Para a fase de construção, explicita-se mais uma ferramenta de grande uso e valia no mundo da gestão, o Mapa Estratégico. O mapa ao ser complementado com a dinâmica de balanceamento de indicadores de desempenho organizacional, oficialmente batizado de *Balanced Scorecard* (BSC), forma o conjunto de

ferramentas de gestão estratégica amplamente aplicado em organizações privadas e no serviço público brasileiro (SEBRAE, 2020).

O Mapa Estratégico é um esquema que representa, em resumo, toda a estratégia da organização, explicitando os objetivos estratégicos distribuídos em eixos de atuação ou dimensões estratégicas. Essa ferramenta possibilita dois ótimos resultados, o primeiro é habilitar o agrupamento das diversas linhas de ação da organização em temas. Esse benefício facilita a gestão, uma vez que reduz a dispersão de atenção em micro tarefas e provoca um olhar integrado nas ações que se correlacionam. O segundo grande ganho, e não menos impactante, é o de comunicação. O esquema representador das escolhas estratégicas se torna uma ferramenta de disseminação de fácil e direto entendimento a todo o time gerencial, colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes. Isso amplia a adesão interna as ações planejadas, tanto quanto amplia a reputação da organização para as partes interessadas externas à organização (Kaplan e Norton, 2004).

A estrutura do mapa de iniciativas estratégicas explicita o conjunto de objetivos projetados para o ciclo de planejamento. Finalizada a construção, inicia-se a fase de execução. É nesse momento que estão boa parte das falhas das organizações. Segundo Kaplan (2008) é no momento de implementação da estratégia que muitas organizações falham. A não execução dos objetivos traçados coloca a reflexão e a construção do plano de ação sob forte risco de ser um trabalho perdido.

Nesse momento entra em cena a necessidade de monitorar a execução da estratégia, buscando eliminar o risco de fracasso do plano. É então que surge o BSC, a última ferramenta analisada nesse trabalho. O *Balanced Scorecard* é o estabelecimento de indicadores e metas balanceadas de desempenho para os objetivos e eixos estratégicos estabelecidos (Kaplan e Norton, 2004). Em publicação anterior, Kaplan e Norton (1997) reforçaram que o que não pode ser medido, não pode ser melhorado. Nessa frase surge a importância e a relevância do estabelecimento de indicadores e metas, que demonstram tanto a qual resultado se pretende chegar como possibilitam o acompanhamento do desempenho ao longo do caminho, o que permite a identificação dos erros de definição da estratégia, o surgimento de estratégias emergenciais e, portanto, habilita a correção de rumos de escolhas anteriores.

As ferramentas tradicionais descritas e analisadas nesse trabalho são amplamente utilizadas no Brasil, o Sebrae é uma das empresas que faz uso. No documento Sebrae 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae (Sebrae, 2016) a instituição publicou o seu mapa estratégico, instrumento que sintetiza a estratégia da empresa até 2022. Nessa publicação percebe-se explicitamente a utilização de Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, BSC. A única ferramenta não explícita é a matriz FOFA, que foi utilizada na fase de diagnóstico, porém não é percebida na publicação disponibilizada pelo Sebrae.

É relevante ressaltar, que existem outras ferramentas que podem ser aplicadas no ciclo de planejamento. Decidiu-se, no que tange às ferramentas tradicionais, concentrar a análise naquelas mais comumente aplicadas. Porém é possível complementar a reflexão estratégica com diversos instrumentos, por exemplo, as cinco forças de Porter, Gestão da Qualidade Total (TQM), Seis Sigma, *Business Intelligence* (BI), entre outras. A simples citação dessas ferramentas adicionais já indica e abre espaço para análises em futuros trabalhos.

3.2.1. Deficiências das ferramentas tradicionais para os Pequenos Negócios

A Missão, Visão e Valores são declarações estratégicas que expressam qual o motivo de existência da empresa, qual resultado ela quer alcançar e o comportamento esperado para isso (CHIAVENATO, 2003). O esforço de definição desses instrumentos não é simples e demanda um equilíbrio entre construir declarações que consigam representar a realidade dos negócios, mas ao mesmo tempo que impulsionem desafios de melhoria contínua do desempenho. É nesse limiar que são cometidos alguns dos principais erros na definição da MVV, estabelecer declarações que sejam inalcançáveis, genéricas ou vagas a tal ponto que não sirvam como instrumento condutor e impulsionador da estratégia (ENDEAVOR, 2019).

Independentemente da qualidade e acurácia dos instrumentos estabelecidos, a dificuldade de comunicação é um segundo desafio aos pequenos negócios. Isso ocorre principalmente em função da pouca disposição de tempo para ações de disseminação de informações, além da baixa ou inexistente alocação orçamentária

para comunicação. A não construção ou execução de um plano de comunicação prejudica a manutenção da MVV vivos no dia a dia dos colaboradores da empresa (ENDEAVOR, 2019).

Uma terceira dificuldade inerente à realidade dos pequenos negócios é a alta concentração de liderança do processo de planejamento na figura dos donos. Como mencionado anteriormente, a grande maioria dos negócios brasileiros emprega poucas pessoas. Nessa realidade o tempo para se dedicar à construção de planos de ação futuros acaba por ser consumido pelas necessidades operacionais diárias, muito vinculadas aos donos (SEBRAE, 2018).

Para as grandes empresas a definição da estratégia é um trabalho complexo, porém as ferramentas, técnicas e pessoal disponíveis, acabam por torná-lo de fácil execução. Nesse contexto, apesar da complexidade relativa à definição da estratégia, as grandes empresas têm maior dificuldade na fase de execução da estratégia definida. Já para as micro e pequenas empresas, a definição é também um problema, uma vez que a operação diária consome quase a totalidade do recurso tempo.

Kaplan e Norton (2008) reforçaram como um grande erro a transformação do esforço de planejamento e monitoramento da estratégia em um exercício apenas orientado pela disponibilidade financeira atual das organizações, ou seja, torna-se um exercício exclusivamente orçamentário. Se essa disfunção foi constatada no contexto de médias e grandes corporações, por inércia, é possível deduzir o grande risco da prática desse equívoco para os pequenos negócios.

Dadas as limitações financeiras, o montante de recursos acaba por se sobrepor à estratégia e guiar as decisões administrativas, tornando o orçamento a principal ferramenta de coordenação das ações e monitoramento do desempenho. Hope e Fraser (2003) são acadêmicos que criticaram a utilização do orçamento para planejar o futuro e avaliar o passado. Para esses autores, a reflexão estratégica deve pretender ampliar a capacidade produtiva e inovadora das organizações e, portanto, deve ultrapassar a disponibilidade orçamentária. Essa orientação é derivada do movimento chamado *Beyond Budgeting*.

Obviamente a realidade financeira de investimento dos pequenos negócios é menor do que das médias e grandes empresas. Assim, o orçamento alocado para

implementação de ações do planejamento é costumeiramente reduzido. Dada essa realidade, a necessidade de fazer escolhas é ainda mais forte para os pequenos negócios. Planejar por si só é uma ação de escolher para onde ir, onde investir ou o que reduzir. Porém, em um cenário de restrição orçamentária é comum fazer escolhas que provoquem resultados mais rápidos. Ocorre que impactos no curto prazo são alcançados primordialmente em relação a redução de custos e melhorias de processos operacionais (Kaplan e Norton, 2004). Inovações, melhorias de produtos ou adequações estruturais tendem a dar resultados mais impactantes, porém o seu tempo de retorno é maior. Em função desse maior tempo de maturação, essas escolhas estratégicas tendem a ser despriorizadas, apesar de implicar em maior retorno.

Entrando na fase de execução e monitoramento da estratégia, Kaplan e Norton (2018) afirmaram que, em geral, as empresas não conseguem implementar a estratégia ou gerenciar as operações, dentre outros fatores, por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes. Essa afirmação é amplamente aplicável aos pequenos negócios, que em sua maior parte, por restrições financeiras, não investem em sistemas de gestão, básicos ou abrangentes.

3.2.2. Benefícios das ferramentas tradicionais para os Pequenos Negócios

Kaplan e Norton (2008) relataram haver uma barreira na construção de mapas estratégicos para as grandes corporações. Em geral as estratégias são construídas por equipes funcionais diversas e posteriormente agrupadas em um mapa único. Essa prática resulta em pouca integração de esforços e conseqüentemente deriva em resultados abaixo do esperado. Avaliando essa questão na realidade dos pequenos negócios, há uma característica que induz que ocorra justamente o contrário, o fato de comumente os times serem mais enxutos, integrados e com maior concentração de funções. Nesse caso, os objetivos tendem a ser construídos por todo o time.

O benefício permanece ao se avaliar o estabelecimento de indicadores (*scorecards*) para os objetivos e o seu desdobramento para os times operacionais. Nos pequenos negócios há um achatamento da equipe e, portanto, maior integração. Sendo assim, é mais fácil não cometer o desvio de delimitar indicadores

de desempenho desalinhados entre a equipe gestora e a equipe da operação. Nessa realidade empresarial, normalmente, os indicadores são compartilhados e dependem do todo ou de maior parte do time (SEBRAE, 2018).

Um terceiro benefício percebido para os pequenos negócios é a facilidade de engajamento dos colaboradores em torno da estratégia. Mais uma vez o tamanho do time pode ser entendido como positivo, pois permite que as decisões estratégicas sejam mais facilmente disseminadas a todas as pessoas, provocando maior conhecimento e engajamento. Além disso, os agrupamentos de trabalho, as unidades ou núcleos tendem a estar mais integrados e alinhados à estratégia definida para a empresa.

A quarta característica que beneficia os pequenos negócios também se correlaciona ao tamanho da organização. Organizações menores têm maior facilidade de percepção de baixo desempenho e a adaptação às mudanças são menos traumáticas. A ocorrência de estratégias emergenciais tende a causar menor desgaste no time gestor e operacional.

Por fim, a construção, a execução e o monitoramento de planos estratégicos demonstram a todas as partes interessadas um diferenciado grau de organização, estrutura e foco da empresa no desenvolvimento continuado. Esse fato, ao ser bem explorado e comunicado, transmite maturidade gerencial e amplia a reputação da empresa junto a clientes, parceiros e fornecedores. O respeito e a confiança no produto e na gestão são predicados relevantes para o sucesso.

No quadro 1 buscou-se resumir as características mais marcantes dos benefícios e das dificuldades da aplicação de ferramentas e métodos de gestão estratégica e inovação para os pequenos negócios:

Quadro 1 – Análise da aplicação de ferramentas nos pequenos negócios.

DEFICIÊNCIAS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS	BENEFÍCIOS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CONCENTRAÇÃO DO PROCESSO NO DONO; ▪ DEFINIÇÕES NÃO BASEADAS EM DADOS; ▪ DIFICULDADE DE CAPITAL PARA ESTRATÉGIA; ▪ DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO; ▪ CONCORRÊNCIA DE TEMPO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E OPERAÇÃO DO DIA A DIA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MAIOR INTEGRAÇÃO DAS EQUIPES; ▪ DEFINIÇÃO DE INDICADORES TRANSVERSAIS; ▪ ENGAJAMENTO DE COLABORADORES; ▪ GESTÃO DA MUDANÇA MAIS ÁGIL; ▪ REPUTAÇÃO JUNTO AOS CLIENTES, PARCEIROS E FORNECEDORES

3.3. Inovação empresarial

Montar um negócio ou, em uma linguagem mais atual, empreender, significa estruturar uma empresa que busque oferecer produtos e serviços de uma maneira diferente das demais atuantes no mercado. Fazer algo novo é a primeira forma de se definir inovação.

Para Peter Drucker (2008) a inovação é a ferramenta utilizada pelos empreendedores para explorar a mudança como uma oportunidade para o negócio, podendo oferecer a partir disso um serviço diferente ao seu cliente.

A inovação pode ser de um produto, serviço ou processo. De acordo com o Manual de Oslo (2018) a inovação de produto e serviço é definida como a comercialização de um produto ou serviço novo ou substancialmente melhorado

Ainda de acordo com o Manual de Oslo (2018), a inovação de processo é a adoção de métodos de procedimentos, sejam eles de produção, gestão ou comercialização, novos ou significativamente aprimorados.

Maciel (1997) complementa a conceituação de inovação ao inserir um predicado essencial ao processo de inovação, que é a atitude. Segundo o autor, é necessário que o gestor perceba as condições da organização, seus obstáculos, possibilidades e estímulos, para então promover ações de inovação. Maciel (1997) complementa que a inovação está também correlacionada a fatores econômicos, políticos, sociais e culturais que motivam ou dificultam a inovação nas empresas.

Barbieri (2003) relaciona fatores internos que podem interferir no processo de inovação, como motivação, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna e satisfação com o trabalho.

Constata-se, portanto, observando a argumentação dos autores que a inovação é a busca pela melhoria contínua de produtos, serviços e processos. A inovação tem estímulos externos à organização, internos ao ambiente de trabalho, mas também pessoais e atitudinais.

3.4. A inovação em Modelos de Negócio

Govindarajan (2010) analisa que é necessário observar o mercado para avaliar se a inovação está rompendo os paradigmas concorrenciais. Em caso positivo, o autor indica que é preciso pensar criticamente sobre um novo modelo de negócios e relata a necessidade de não permanecer na inércia de um mesmo negócio uma vez que a concorrência no mundo dos negócios é extremamente acirrada.

Michael Porter (1986) em seu livro “Estratégia Competitiva” separou três das cinco forças competitivas que moldam a estratégia para argumentar diretamente sobre o fator concorrência. Duas especificamente sobre os concorrentes, sendo elas a Rivalidade entre concorrentes e a Dificuldade na entrada de novos concorrentes. E a terceira abordando a concorrência, mas sob a ótica da entrada de novos produtos.

O fator concorrência é ainda mais impactante na realidade dos pequenos negócios brasileiros, os quais, em sua maioria, competem ofertando produtos e serviços com pouca diferenciação ou inovação. O contexto de ampla rivalidade entre os negócios brasileiros sugere a necessidade de se ampliar a diferenciação. Para tanto, orienta-se que os primeiros passos para oferta de produtos e serviços distintos devem ser dados com a construção de um bom plano estratégico, o qual deve ter como base a definição ou mesmo atualização do modelo de negócios. Mas o que é um modelo de negócios?

O modelo de negócios para Timmers (1998) é o que define a arquitetura organizacional de uma empresa, ou seja, seus processos, fluxos de informação, produtos, serviços, fontes de receitas e os atores que se envolvem em todo esse ambiente produtivo.

Para Teece (2010), o modelo de negócios representa como uma organização se estrutura para atender as expectativas e demandas dos seus clientes. O autor reforça ainda que o modelo de negócio pode ser oficial, efetivamente planejado, ou simplesmente ocorrer sem que haja uma reflexão antecipada sobre isso.

Dado o alto índice de empreendedorismo por necessidade no Brasil, conforme explícito em dados públicos do DataSebrae, pode-se inferir empiricamente que boa parte dos pequenos negócios se enquadram na definição exposta por Teece (2010) acerca da definição não proposital de modelo de negócios.

Govindarajan (2012) ressalta que um modelo de negócios deve responder: Quem é seu cliente? Qual o valor que o cliente está buscando? Qual é o processo pelo qual você vai criar esse valor?

Já Osterwalder e Pigneur (2011) descreveram um modelo de negócios como uma lógica de criação, entrega e captura de valor por parte das organizações. Ele é um esquema que explicita o plano de ação da organização e facilita que a estratégia seja implementada através da estrutura organizacional, dos processos e sistemas da companhia.

O *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011) é uma metodologia de inovação em modelos de negócios. Resumidamente, o modelo de negócios demonstra as escolhas que a empresa faz para delimitar seus produtos e/ou serviços, como interagir com fornecedores e clientes, como utilizar seus recursos para gerar o valor desejado ao cliente, proporcionando ao final do processo o ganho de receita que justifique a sua atuação.

Para facilitar a estruturação do Modelo de Negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram uma ferramenta chamada Canvas de Modelo de Negócios. Ela nada mais é do que uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar o Modelo de Negócios. Os autores ressaltam que essa ferramenta foi desenvolvida para superar o desafio tornar a construção do modelo de negócios simples, relevante e compreensível, porém sem simplificar demais a complexidade de funcionamento de uma empresa.

O Canvas de Modelo de Negócios é uma tela em que se estrutura os nove componentes que evidenciam os aspectos necessários para que uma empresa gere valor. A estruturação dos nove componentes cumpre o papel de orientar a empresa nas quatro principais áreas de um negócio, que são: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Uma breve conceituação de cada componente, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceituação dos componentes do Canvas de Modelo de Negócios.

Componente	Conceito
Segmentos de Clientes	visa identificar e categorizar os diferentes grupos de clientes que estão no contexto produtivo da empresa. A partir dessa segmentação, estabelecer escolhas de que agrupamento de clientes priorizar ou até mesmo ignorar.
Proposta de Valor	descreve um conjunto de características e atributos de geração de valor para os produtos ou serviços que se pretende ofertar. São elementos de diferenciação no mercado para a conquista dos segmentos de clientes definidos.
Canais	representa a interface da empresa com os clientes. Nesse componente é relevante lembrar que os canais servem para expor a proposta de valor aos clientes, ofertar, vender e avaliar os produtos e serviços disponíveis, além de prestar suporte na pós-venda. Esse componente sobrevive durante todo o ciclo de relacionamento com o cliente e interliga os dois componentes anteriores, ou seja, leva a proposta de valor ao segmento de cliente definido.
Relacionamento com Clientes	detalha os formatos de relação com os diversos segmentos de cliente. O modelo de relacionamento definido pela empresa indica o tipo de experiência que deseja ofertar. Existem variados tipos de relacionamento, que podem coexistir, mas devem ser planejados dentro da viabilidade financeira da organização, pois cada um tem um custo/benefício.
Fontes de Receita	descreve as diversas formas de se obter receita de cada segmentação de cliente definida. Nesse componente são definidas as maneiras de se obter recursos: pagamento único ou renda recorrente; os

	formatos: venda, taxa de uso, assinatura, licenciamento, entre outros; e os mecanismos de precificação: fixa ou dinâmica.
Recursos Principais	relaciona os principais recursos necessários para que se entregue a proposta de valor, para o público definido, com um relacionamento positivo e auferindo as receitas planejadas. A lista de recursos principais pode ser agrupada em físicos, financeiros, intelectuais e humanos.
Atividades-Chave	descreve as ações mais relevantes para a empresa operacionalizar seu modelo de negócio com sucesso. As atividades-chave são aquelas que diretamente consomem os recursos principais para operar no mercado de acordo com a proposta de valor definida.
Parcerias Principais	define a lista de fornecedores e parceiros que contribuem com o funcionamento do modelo de negócios da empresa. O relacionamento de uma empresa deve olhar não somente para o lado da demanda (os clientes), mas também para o lado da oferta, que são seus fornecedores. É necessário realizar alianças para obter os melhores recursos e produzir os melhores produtos e serviços.
Estrutura de Custos	define a lista de custos de maior impacto na operação do negócio. É necessário avaliar nesse campo os custos derivados das decisões tomadas nos componentes anteriores. A observância de custos é relevante para induzir o foco de atuação da empresa, direcionada pelo custo ou direcionada pelo valor.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O Guia desenvolvido como produto tecnológico do mestrado incorporará o Canvas de Modelo de Negócios como uma de suas etapas. No produto serão detalhadas as formas de construção do modelo, explorando os seus nove componentes.

3.5. Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecards*

O Canvas de Modelo de Negócios define as bases das escolhas estratégicas das organizações, é necessário então fluir para a execução. Como continuar o desdobramento estratégico induzindo a empresa a alcançar a geração de valor programada, tendo o melhor relacionamento possível com clientes, fornecedores e parceiros, realizando as atividades-chave e consumindo os recursos-chave?

Kaplan e Norton (2008) descreveram que o estabelecimento de objetivos estratégicos é um dos componentes fundamentais para o desenvolvimento de um plano detalhado e efetivo.

Objetivo estratégico para os autores é um instrumento que define os fins específicos a serem atingidos pela empresa. Kaplan e Norton (2008) recomendaram a estruturação de objetivos estratégicos em mapas estratégicos.

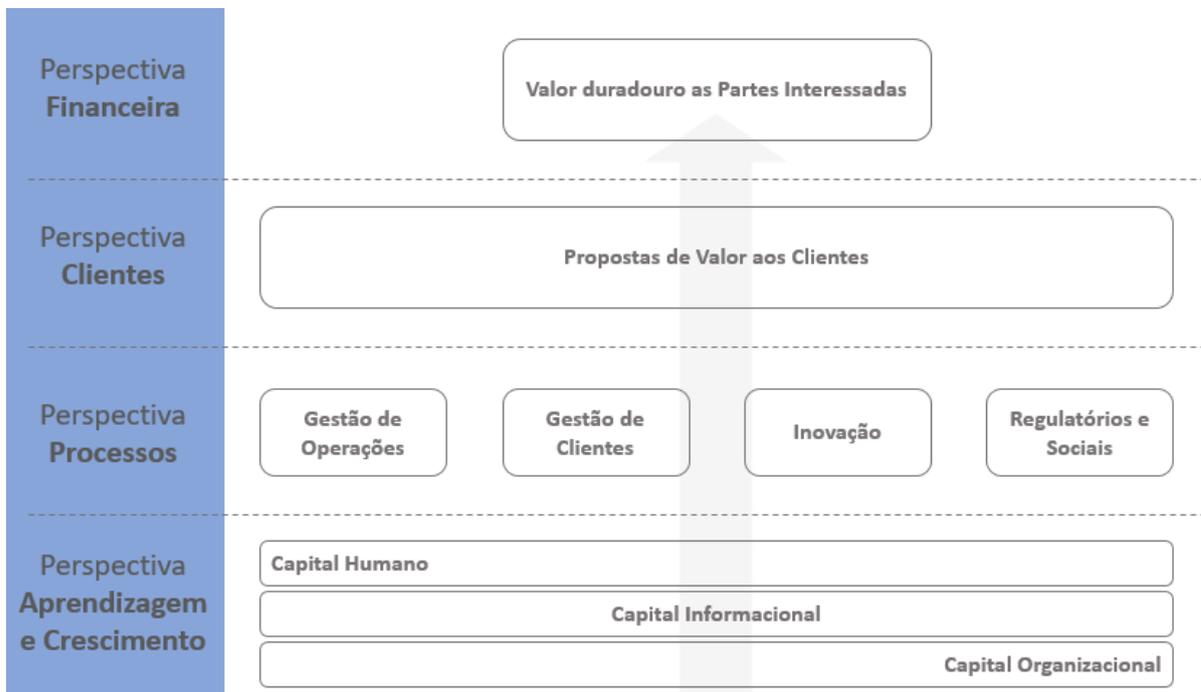
O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia. É uma representação visual, em uma página, que mostra como os objetivos estratégicos estão delimitados para conduzir a organização para a geração de valor (KAPLAN e NORTON, 2008).

Cantalicio (2008) resume o mapa estratégico como uma representação visual que descreve as relações de causa e efeito entre os recursos, tangíveis e intangíveis, das perspectivas interna (processos), externas (clientes) e financeira (resultados) da estratégia de uma empresa.

Já para Costa (2006) o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis estão expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia.

É característica a estruturação do mapa estratégico em perspectivas, que nada mais são do que dimensões ou temas de atuação estratégica. Em cada perspectiva são descritos os objetivos correlacionados. As perspectivas são usualmente quatro: financeira, clientes, processos e por fim aprendizagem e crescimento, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas do Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado por Gatto (2021) de Kaplan e Norton (2008).

A primeira perspectiva, a financeira, serve para representar os objetivos mais correlacionados aos resultados tangíveis esperados pelos proprietários do negócio, como por exemplo: receita por cliente, custo da prestação de serviços, retorno sobre o investimento. O nome dessa perspectiva pode variar, principalmente em organizações governamentais ou sem fins lucrativos. Usualmente ela é rebatizada como perspectiva sociedade ou algo similar. Constata-se que o nome sempre está descrito como o resultado esperado pela organização (KAPLAN e NORTON, 2008).

Logo na sequência aparece a perspectiva de clientes. Nesse espaço indica-se projetar objetivos diretamente relacionados à proposta de valor que se pretende gerar para conquistar seu público-alvo. Kaplan e Norton (2008) indicaram que os objetivos dessa perspectiva descrevem como a organização se diferenciará aos olhos do cliente. É comum se atrelar aos objetivos desse campo indicadores como satisfação, retenção, crescimento, entre outros.

A terceira perspectiva, processos, existe para que a organização delimite o que pretende desenvolver em relação aos seus processos críticos para o alcance dos resultados estabelecidos nas perspectivas de clientes e financeira. Kaplan e Norton (2004) ressaltaram que existem infindos processos organizacionais que

devem ser executados da maneira mais eficiente quanto possível, no entanto, é nessa perspectiva que se deve estabelecer objetivos para melhoria dos processos que criam real diferenciação estratégica.

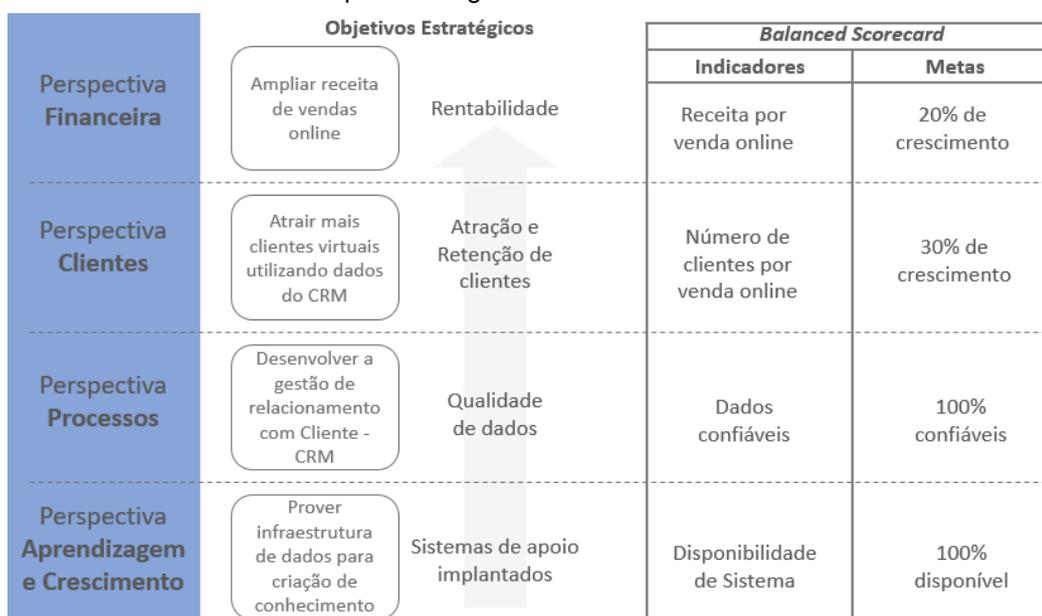
A perspectiva final é a de aprendizagem e crescimento. Nela são definidos objetivos mais relacionados aos recursos-chave que devem ser desenvolvidos para suportar as demais perspectivas, como aspectos relacionados ao capital humano, infraestrutura, sistemas, cultura, entre outros.

Em seu outro livro, denominado “Mapas Estratégicos”, Kaplan e Norton (2004) integraram ao conceito de mapa estratégico a definição do Balanced Scorecard – BSC. Para os autores, o BSC traduz os objetivos estratégicos em indicadores e metas. Os autores relataram que a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos é o ponto de partida para o estabelecimento do BSC.

Otley e Soin (2014) complementaram que a metodologia BSC agrega às declarações estratégicas o controle gerencial, por meio dos indicadores. São os indicadores e metas que dão forma ao objetivo e o consolidam em um horizonte temporal de médio a longo prazo.

Para Kaplan e Norton (2004), ações de curto prazo são desdobramentos dos objetivos, denominadas atividades estratégicas. Portanto é relevante, na construção do mapa, estabelecer objetivos pensando em levar a organização a um ponto futuro, conforme detalhado na Figura 2.

Figura 2 – Desdobramento do Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado por Gatto (2021) de Kaplan e Norton (2004).

No entanto, Chiavenato (2007) indicava que as empresas têm dificuldades na implementação do método BSC, principalmente os pequenos negócios, pois demandam de um maior controle e gestão de dados para acompanhar o desempenho organizacional. Esse fato acaba tornando a ferramenta pouco efetiva para tomada de decisões de curto prazo.

Kasperskaya e Tayles (2013) também trouxeram uma visão sobre a deficiência do Mapa Estratégico e do BSC, que seria o olhar míope para as incertezas de curto prazo. Enquanto mudanças rápidas no ambiente de negócios desafiam a capacidade dos gestores de implementar com sucesso sua estratégia pretendida, pouco se sabe sobre como o BSC é usado para gerenciar essa incerteza estratégica.

3.6. Objetivos e Resultados-Chave – OKR

Uma pequena gráfica de um bairro de Brasília pode concorrer com uma grande indústria gráfica do interior de São Paulo, uma legislação Distrital pode alterar todo um processo produtivo em fábricas Chinesas e preferências dos consumidores mudam em velocidade maior do que a troca de estações climáticas.

A essa incerteza, o exército americano chamou de mundo VUCA - volátil, incerto, complexo e ambíguo (Elias, 2019). Essa conceituação foi absorvida pelo ambiente empresarial atual, comumente definido como agressivo, desafiador, competitivo e veloz.

A academia respalda o Mapa Estratégico e o BSC para a gestão dos objetivos de médio e longo prazos, no entanto, o ambiente de negócios do século XXI é acelerado, desafiador e muito competitivo. Nesse contexto, como trabalhar os desafios mais próximos? Como gerir o desdobramento estratégico no curto prazo?

Para orientar as organizações a terem respostas mais imediatas às demandas, cada vez mais urgentes, surge no ambiente das empresas de tecnologia a metodologia Objetivos e Resultados-Chave (*Objectives and Key Results - OKR*), que é um protocolo colaborativo de definição de metas para garantir que a empresa concentre esforços em questões importantes (DOERR,2019).

A linha central do OKR está baseada no estabelecimento de metas claras, difíceis de se alcançar, porém tangíveis. A primeira característica citada parece ser até óbvia: metas difíceis impulsionam o desempenho da organização mais do que as

de fácil alcance. No que tange a segunda característica, Doerr (2019) afirmou que nenhum fator isolado tem mais impacto do que metas claramente definidas e que estejam livremente compartilhadas, só assim elas criam alinhamento, clareza de objetivo e conseqüentemente satisfação e engajamento no trabalho.

Esse conceito é complementado por Mello (2016) ao ressaltar que é necessário definir metas tangíveis, assim haverá um correto entendimento dos colaboradores de que o negócio está organizado e seguindo um caminho sólido.

Voltando ao conceito da metodologia OKR, ela é composta por duas partes interligadas, o Objetivo (O) representa a direção, o Norte para o lugar onde se pretende chegar. Já o Resultado-Chave (KR) é o marco, são as entregas ou pontos de controle que devem ser superados até se alcançar o objetivo. O resultado-chave deve ser mensurado (DOERR, 2019).

Para se explicar a diferença e complementariedade entre os dois termos pode-se utilizar como exemplo a construção de um prédio. O grande objetivo, fictício, de uma empreiteira local é construir o maior prédio de apartamentos do bairro. Essa definição é clara e dá a direção a ser perseguida por todos da organização, desde o administrativo que deve trabalhar com tarefas relacionados a licenças governamentais, passando pelo marketing que poderia derivar do objetivo ações para alcançar maiores vendas, até a equipe de engenharia que poderia estabelecer o claro, direto, objetivo e mensurável resultado-chave de construir 4 andares por semana até o final do mês.

Wodtke (2016) também conceituou os dois componentes do OKR. Para a autora o “Objetivo” é qualitativo e inspirador, ou seja, deve ser responsável por motivar os empregados a alcançá-lo. Além disso, ela traz o Objetivo para o curto prazo, ao também defini-lo como algo com um limite curto de tempo, se ultrapassar um ano deveria virar outro instrumento, como uma estratégia ou uma missão. Por fim, deve ser uma meta difícil, mas não impossível de se alcançar, pois visa impulsionar o desempenho superior. Já o Resultado-Chave busca transformar toda a linguagem inspiracional em uma ação que pode ser avaliada de maneira quantificável, como, por exemplo, crescimento, engajamento, desempenho, vendas, entre outros.

Entende-se que o Resultado-Chave mede a realização de um determinado objetivo. Sendo assim, para medir o resultado, Toledo (2016) recomendou aplicar a metodologia SMART para a definição do indicador e meta dos KR. O nome do

método deriva do acrônimo das primeiras letras das palavras, em inglês, que descrevem as características necessárias à definição de bons indicadores e metas: Específicos (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), Atingíveis (*Attainable*), Relevantes (*Relevant*) e Temporizáveis (*Time-Bound*). A observância desses critérios induz a correta definição do Resultado-Chave.

Os OKR são orientados por dados e números, portanto é necessário estabelecer pontos de controle periódicos, exposição de resultados, reavaliação contínua com estabelecimento de planos de ação (DOERR, 2019). É recomendado, portanto, o estabelecimento de reuniões semanais de avaliação dos OKR. Essa prática citada por Wodtke (2019) auxilia tanto no alcance das metas estabelecidas como provoca um movimento de integração entre a equipe.

Embora conceitualmente simples, a implementação do OKR exige rigor, compromisso, pensamento claro e comunicação intencional. Os OKR impõem os controladores do negócio a fazerem escolhas difíceis, proporcionando o foco necessário para o sucesso da organização.

3.7. Gestão de Processos de Negócio

No dia a dia de trabalho as empresas realizam uma série de atividades que seguem um padrão estabelecido pela gestão ou combinado entre os funcionários. A essas atividades realizadas sobre uma lógica e com um objetivo definido dar-se o nome de processo.

Para Davenport (1994), processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, meio e fim estabelecidos, além de entradas e saídas claramente identificadas. A Figura 3 resume a definição do autor.

Figura 3 – Processo de Negócio.



Maranhão e Macieira (2004) resumem que todos os processos seguem uma lógica padrão. São insumos como materiais e informações que sofrem uma transformação e o resultado desse fluxo são bens ou serviços gerados para atender as expectativas do cliente, podendo ser interno à organização ou efetivamente um cliente externo, o consumidor.

É possível ampliar o conceito ao reforçar que a lógica de transformação se baseia em procedimentos, rotinas e padrões que melhor orientam a forma de execução do trabalho, através da utilização de recursos de hardware, software e de pessoas e competências capazes de gerenciá-lo (FERNANDES, 2001).

Alguns benefícios da aplicação da gestão de processos para as organizações podem ser ressaltados (IDS SCHEER, 2007), dentre eles:

- Monitorar o desempenho da operação;
- Promover a aprendizagem organizacional;
- Identificar competências necessárias; e
- Melhor distribuir os perfis dos funcionários nas funções requeridas

Seguindo essa linha, Jesus e Macieira (2014) complementam os benefícios da gestão de processos no ambiente empresarial:

- Uniformizam entre os funcionários o entendimento do funcionamento da empresa;
- Contribuem para resolução de problemas e identificação de pontos críticos;
- Aumentam a eficiência e eficácia das ações, a partir de trabalhos de melhoria contínua dos processos.

A gestão de processos é então um instrumento de operacionalização do modelo de negócios, dos objetivos de médio e longo prazo, mas também de execução das ações de curto prazo. Kaplan e Norton (2008) reforçaram que o desalinhamento da formulação das estratégias no nível executivo e sua execução no plano operacional é a causa de fracasso da maioria dos planos organizacionais. Essa afirmação representa a importância da definição, execução e monitoramento dos principais processos que conduzem as organizações.

A implementação de uma gestão estratégica passa, portanto, pelo cuidado com os processos prioritários da organização. Jesus e Macieira (2014) ressaltaram que decisões estratégicas devem ser tomadas avaliando o impacto nos principais processos do negócio. E por impacto entende-se a criação de novos processos de

negócio, ou mesmo adaptações, melhorias e correções que devem ser realizadas nos processos em execução.

Os trabalhos de melhoria organizacional com técnicas de gestão de processos têm 4 (quatro) formas de serem implementadas (JESUS e MACIEIRA, 2014). A primeira delas foca exclusivamente na documentação dos processos, não é capaz, portanto, de transformar produtos e serviços da empresa, mas apenas conhecer seu processo produtivo. A segunda abordagem já transcende para o diagnóstico dos processos mapeados. Nesse ponto a grande crítica fica em mensurar o resultado pela quantidade de melhorias identificadas, mas não pelas mudanças efetivas. Estas duas primeiras abordagens já se provaram pouco efetivas ao longo da história.

A terceira abordagem pode ser caracterizada como projetos de mudança de processos. Nesses casos, tanto o mapeamento dos fluxogramas de processos, como os diagnósticos servem como insumo para evoluir a forma de trabalho da organização. No entanto, apesar de provocar melhorias, essa abordagem tem uma crítica que é o impacto pouco perceptivo, seja pela implementação de ajustes internos, pouco aparentes; por melhorias de menor impacto no crescimento e na geração de lucro ou mesmo por efetivamente não provocar a transformação no valor percebido pelo cliente.

Por fim, a quarta abordagem é nomeada projetos de transformação do negócio. Aqui a lógica é invertida, primeiramente se define o ganho de desempenho que se pretende chegar, obviamente orientado ao modelo de negócios e objetivos estratégicos. Só então, se avalia quais processos devem sofrer diagnóstico para definição e implementação das melhorias que efetivamente estejam alinhadas aos ganhos de desempenho estabelecidos preliminarmente.

Jesus e Macieira (2014, p. 96) chegaram à seguinte conclusão:

Um projeto que visa a transformação organizacional não apenas identifica e implementa melhorias nos processos, mas usa a orientação por processos para entender o que se espera de um produto/serviço e como o trabalho deve ser organizado para atender as expectativas e necessidades. No fundo, não estamos falando mais de um “projeto de processos”, mas de um projeto de transformação que muda os produtos e serviços do negócio, e, conseqüentemente, cria valor para o cliente e para o próprio negócio!

3.8. Criação de novos mercados

Assim como na economia, os negócios passam por ciclos. É esperado que em algum momento os empresários sofram com a queda ou iminência de queda no desempenho financeiro de seus negócios. As margens de lucro ficam menores; os produtos e serviços estão cada dia mais parecidos com os dos concorrentes; os custos não diminuem ou até sobem; a capacidade de contratar bons funcionários é cada vez menor, em função do aumento dos salários; uma crise econômica diminui o poder de compra da população. Enfim, há uma enormidade de fatores que impactam o baixo retorno do empreendimento, porém há apenas um questionamento recorrente: Como retirar o negócio desse ciclo vicioso de baixo desempenho?

Moingeon e Lehmann-Ortega (2006) indicaram que é realizando a inovação estratégica que se busca melhorias para o desempenho das organizações. A transformação radical no modelo de negócios é um dos caminhos propostos pelos autores.

Sobre a mudança de modelo de negócios, Kim e Mauborgne (2019) utilizaram uma metáfora de as empresas buscarem um oceano azul de oportunidades para fomentar o crescimento organizacional. Segundo os autores, o livro “A estratégia do oceano azul” demonstra como sair do vermelho e assumir um espaço de mercado incontestável, caracterizado por novas demandas e crescimento de lucros.

Para os autores, as empresas cometem um grande erro ao concentrar suas forças e estratégias em mercados estabelecidos, os oceanos vermelhos. Neles, a vitória de um significa a perda de outro. Nesse caso, se tornando um jogo de soma zero (KIM E MAUBORGNE, 2019).

A proposta da estratégia do oceano azul é bem clara: não concentre sua atenção exclusivamente na concorrência, inove em valor e deixe os concorrentes se preocuparem com você (KIM e MAUBORGNE, 2019). O Quadro 3 explicita as principais diferenças ao se escolher desenvolver a estratégia do oceano azul frente a estratégia do oceano vermelho.

Quadro 3 - Oceano Vermelho versus Oceano Azul.

Estratégia do Oceano vermelho	Estratégia do Oceano azul
Competir nos espaços de mercado existente	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Criar o dilema valor-custo	Romper o dilema valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividade da empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2019).

É diferencial, portanto, tomar um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultem em novos produtos ou serviços capazes de alterar o mercado de atuação da empresa, de conquistar novos espaços e gerar saltos de demanda dos clientes. A essa atitude, Kim e Mauborgne (2019) dão o nome de movimento estratégico, ou seja, é uma atitude pensada, programada e estruturada para promover o lançamento de novos negócios e consequente aumento de receitas e lucros.

Ao falar em inovação de valor, cabe ressaltar a necessidade de integração dos dois conceitos: Inovação + Valor. A geração de valor de forma isolada normalmente está associada a melhorias incrementais, que são importantes e tem grande relevância, mas não mudam o paradigma do mercado, portanto não promovem o acesso a um oceano azul. Já a inovação sem percepção de valor tende a gerar pioneirismos tecnológicos, porém que não são bem aceitos no mercado, o que acaba não impactando positivamente a receita e o lucro.

A inovação de valor busca então dois fatores, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para o consumidor. Para Kim e Mauborgne (2019) obtêm-se economias de custo mediante a eliminação ou redução dos atributos da competição do setor de atuação. Quanto ao valor, é possível alavancá-lo ao ampliar ou criar atributos não oferecidos anteriormente naquele setor. Os autores reforçaram ainda que os custos podem ser ainda mais reduzidos ao se alcançar economia de escala frente ao aumento das vendas. Percebe-se então um ciclo virtuoso de menor custo e mais valor.

Por fim, constata-se a existência de diversas ferramentas e modelos analíticos para analisar e superar a concorrência, porém poucas são as sugestões de técnicas e métodos para se fugir da concorrência e acessar novos mercados.

A estratégia de desenvolvimento de novos produtos e serviços, que habilitam a empresa a navegar em mercados de menor concorrência, abarca grandes oportunidades e riscos, como qualquer outra estratégia. Cabe ressaltar, no entanto, a possibilidade de a empresa escolher por seguir esse caminho pouco explorado no mundo dos negócios. Casos de sucesso no uso dessa estratégia, como o do *Cirque du Soleil*, demonstram a sua efetividade (KIM e MAUBORGNE, 2019).

3.9. Gestão baseada em dados e informações

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE afirma que, dentre outras características os pequenos negócios brasileiros são geridos normalmente por familiares, o poder decisório é centralizado, possuem baixo investimento em inovação e tecnologia, baixa intensidade em capital e a mão de obra é de baixa qualificação (IBGE, 2003).

Ao observar essas características é de se supor que parte das decisões são tomadas mais em função da experiência e julgamento dos donos do que com base em análise de dados e informações. Kahneman (2012) expõe que a confiança subjetiva em um julgamento não é uma avaliação raciocinada da probabilidade de que esse julgamento esteja correto. Confiança é um sentimento que reflete a coerência da informação e o conforto cognitivo de processá-la.

O autor afirma também que declarações de confiança elevada informam acima de tudo que um indivíduo construiu uma história coerente em sua mente, não necessariamente que essa história seja verdadeira.

Leone (1999) confirma a suposição da tomada de decisão não baseada em dados. Em seu estudo sobre as Micro e Pequenas Empresas, ela identificou algumas características recorrentes na gestão desses negócios, ressaltando-se a inexistência de dados quantitativos, o desenvolvimento de estratégias de forma intuitiva e também a tomada de decisão não baseada em fatos, mas apenas em percepções.

Tudo faz sentido visto do retrovisor, porém é importante compreender que o que é visto em retrospectiva hoje, era previsível ontem (KAHNEMAN, 2012). A ilusão de compreensão do passado fomenta uma alta confiança para prognósticos futuros.

É nesse ponto que se observa a importância de dados para a tomada de decisão. Kahneman (2012) relata em seu livro uma grande quantidade de pesquisas que analisam a qualidade de previsões de especialistas em comparação a algoritmos. As pesquisas são de variados temas, desde prognósticos clínicos, risco de crédito, risco de descumprimento de condicional, até projeção de preço de vinhos. Na grande maioria delas, os algoritmos, criados a partir da coleção de dados, superaram de forma substancial as previsões dos especialistas.

Os experimentos demonstraram que o correto levantamento e tratamento de dados, somados a uma boa interpretação, provoca melhores decisões e consequentemente, para os pequenos negócios, melhores resultados em faturamento, lucro, definição de portfólio ou mesmo redução de custos.

Rêgo (2013) afirma que os dados são os ativos mais importantes de uma empresa. Há um consenso de que nenhuma empresa é eficaz sem o apoio de dados e informações de qualidade.

A gestão de dados propicia às empresas a utilização de informações íntegras, de qualidade e de fácil acesso, assim formam um alicerce para a tomada de decisões baseada em dados reais e confiáveis (RÊGO, 2013).

A gestão baseada em dados não está distante da realidade dos pequenos negócios, isso mesmo ao observar que esses negócios produzem menos dados do que as médias e grandes empresas. A gestão baseada em dados é bem aplicável aos pequenos negócios pelo fato de que eles são menos burocráticos e, portanto, mais ágeis para responder a um estímulo obtido da observação de algum dado (GROW, 2000).

Grow (2000) também relata quatro benefícios da gestão de dados, especialmente para micro e pequenos negócios:

- **Dados ajudam a tomar melhores decisões** – mesmo as pequenas empresas têm potencial de levantar dados sobre seus clientes pelo seu sítio da internet, redes sociais, métodos de pagamento, entre outros. Com esses dados é possível tomar decisões de como achar novos clientes, reter consumidores, ampliar o consumo, prever vendas. Há uma grande gama de caminhos.

- **Dados ajudam a resolver problemas e melhorar os processos** – a análise dos dados dos processos ajuda a descobrir falhas de desempenho, para que você possa entender melhor cada parte do processo e saber quais etapas precisam ser corrigidas e quais têm bom desempenho.
- **Dados ajudam a entender o desempenho** – os dados demonstram a performance de cada unidade. A percepção de desempenho sem dados é apenas uma suposição.
- **Dados ajudam a entender o cliente** – identificar quem são seus clientes, o que eles gostam, se seus produtos são desejados. A interpretação desses dados orienta como conduzir o negócio para se adequar ao que o cliente espera.

3.10. Estratégia de Marketing

Marketing é um processo organizacional que estrutura um conjunto de atividades para conquistar, manter e ampliar o número de consumidores de uma empresa (KOTLER e KELLER, 2006). A definição dos autores é abrangente e trata de explicar que o marketing, na sua forma tradicional, não é um processo orientado para criar bens ou realizar serviços diretamente ao cliente.

Hunt (1976) caracteriza o marketing por três grandes fatores. O primeiro deles é o aspecto do consumidor. As estratégias de marketing devem se orientar ao perfil de cliente que se busca alcançar. O segundo são os fatores controláveis. Nesse aspecto o autor condiciona a criação de boas ações de marketing à análise de quatro temas: preço, praça (distribuição), promoção e produto. A academia batizou esses quatro temas a serem analisados como os 4 P's do marketing.

Ferreira (2009) relata que quanto ao produto deve-se analisar aspectos como função, aparência, design, embalagem, serviço, garantia, entre outros que são objetos de estudo. Já quanto ao preço, o processo de marketing serve para estudar e desenvolver a melhor estratégia de precificação para o bem ou serviço.

Rez (2017) caracteriza a promoção como aspectos correlacionados a divulgação e publicidade, ou seja, são ações de relações públicas. No que tange a praça, o autor reforça a necessidade de se avaliar o canal de distribuição, armazenamento, estoque, logística e unidades de venda física e digital.

Retornando aos três fatores sugeridos por Hunt (1976) para composição da estratégia de marketing, o terceiro e último são os fatores incontrolláveis. Aqui se carrega para o trabalho a análise dos ambientes que circulam o negócio, tanto externos como o ambiente político, legal, econômico, cultural e social; mas também o ambiente interno, em que se avalia as características, valores e propósitos da marca.

No entanto, Grahan (2012) relata haver uma percepção de que o marketing tradicional não entrega valor no mesmo nível do investimento aplicado. Segundo uma pesquisa relatada pelo autor, 72% dos CEOs (*Chief Executive Officers*) concordam que a unidade de marketing está sempre pedindo verba, mas raramente consegue explicar quanto de retorno trará. O autor relata também uma pesquisa da Mckinsey que relata uma correlação quase zero entre investimento de marketing e taxas de crescimento.

Ellis e Brow (2017) concluem que o método tradicional de marketing, relacionado a estruturação de uma unidade ou de processos de marketing, com profissionais dedicados e orçamento específico para divulgação, não mais respondem as exigências do mercado atual. No entanto, os autores indicaram haver alternativas para ampliação da base de clientes com a aplicação de recursos em métodos de marketing diversos do tradicional. Eles sugerem um método denominaram *Growth Hacking*:

Com o *Growth Hacking*, uma empresa pode ter saltos de crescimento sem torrar dinheiro em campanhas de marketing obsoletas, de altíssimo custo e utilidade questionável. A criação de recursos que façam o consumidor cair de amores por um produto ou serviço e falar bem dele a amigos e o uso de *hacks* criativos para chegar ao cliente de um jeito novo e mensurável são ações que estão substituindo planos de marketing e propaganda caríssimos.

Growth Hacking é uma estratégia inovadora não exclusiva de marketing, que pode ser usada na inovação e no aprimoramento constante de produtos e serviços, além do processo tradicional de buscar ampliar a base de clientes (ELLIS e BROWN, 2017, pag 15). Segundo os autores o método possui três principais componentes:

- Criação de uma equipe multidisciplinar ou de uma série de equipes, que combinem talentos, e que rompa barreiras entre

as unidades organizacionais tradicionais de marketing e de produção de bens ou serviços;

- Uso de pesquisas qualitativas e análise de dados para entender a fundo comportamentos e preferências de usuários;
- Geração e teste rápidos de ideias e utilização de métricas rigorosas para avaliar resultados e agir com base neles.

Segundo Ellis e Brown (2017) a capacidade de as empresas coletarem e analisarem dados de clientes permite que elas tentem novos recursos inovadores de marketing a um custo cada vez menor, uma velocidade muito maior e com uma taxa de sucesso superior.

Os autores relatam também que o *Growth Hacking* é uma estratégia de marketing complementar à tradicional, não é substituta. E no que tange à organização, para pequenas empresas ou startups recomendam não haver divisão de equipes de marketing.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho caracterizou-se como um estudo que buscou avaliar a aplicação dos métodos e ferramentas de gestão em empresas, proporcionando assim a identificação de pontos favoráveis e desfavoráveis ao contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiros.

Para alcançar os objetivos do trabalho, expostos no capítulo anterior, inicialmente delimitou-se que o foco do desenvolvimento do trabalho seria a transferência de conhecimento para as pequenas empresas. Para tanto se buscou caracterizar as empresas nacionais que se enquadram nesse perfil, além disso, estudar a importância dessas empresas na geração de emprego e renda no Brasil.

Finalizada a caracterização das empresas, buscou-se identificar e analisar métodos e ferramentas tradicionais de gestão estratégica. Nessa fase estudou-se a estrutura desses instrumentos e a sua aplicabilidade no contexto de atuação dos pequenos negócios, os Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Complementou-se a pesquisa com a análise de ferramentas e métodos não tradicionais de gestão, buscando alternativas consideradas pelo mercado mais modernas e, portanto, mais adaptadas à velocidade das mudanças no dia a dia dos negócios.

A coleta de informações ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas e sítios da internet. O conteúdo alcançado serviu para conceituar os temas abordados no referencial teórico, tanto quanto para a estruturação do produto tecnológico.

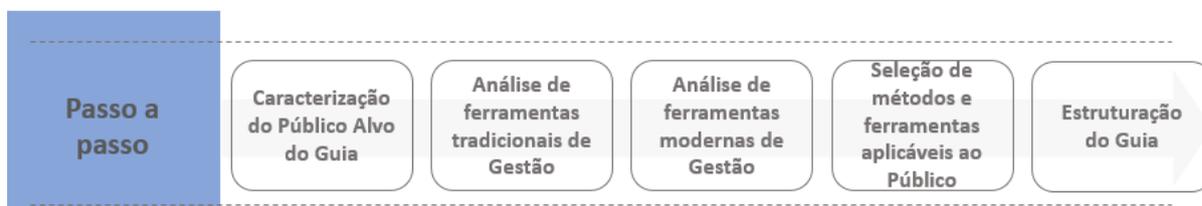
A escolha por essa condução metodológica ocorreu uma vez que há na academia diversos métodos de gestão amplamente utilizados, com relatos de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, que poderiam ser avaliados, sem a necessidade de aplicação de pesquisa direta em empresas.

Para a construção do produto tecnológico buscou-se primeiramente identificar aspectos de metodologias e ferramentas que mais se adequam aos pequenos negócios. A partir da identificação, buscou-se selecionar as melhores e mais aplicáveis práticas de gestão e estratégia. Não foram realizadas entrevistas, buscou-se na literatura a observação de estudos de caso.

O passo final do trabalho foi a proposição de um sequenciamento lógico e temporal de instrumentos que orientam o desenvolvimento de um modelo de gestão

estratégica, o Guia. Na Figura 4, expõe-se o sequenciamento de tarefas realizadas até a proposição do guia.

Figura 4 – Passo a passo da construção do Guia de gestão estratégica



A estruturação do Guia teve em todas as etapas uma premissa transversal: a busca pela maior adaptação dos processos e ações sugeridas à realidade e contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiros.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionamento que norteou a estruturação dessa dissertação foi se ferramentas e metodologias de gestão disponíveis servem ao contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiro.

A resposta a essa questão foi positiva, no entanto, não para o uso integral das ferramentas e métodos. A análise de benefícios e dificuldades para os pequenos negócios de diversos instrumentos de gestão e inovação induziu a conclusão que seria possível selecionar partes mais adequadas e descartar aspectos de maior complexidade e menor efetividade.

O resultado dessa pesquisa pode ser explicitado no Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios, produto tecnológico que detalha fases, etapas e passos a serem seguidos na gestão do dia a dia e da inovação dos empreendedores de menor porte.

A curadoria de métodos e ferramentas auxiliará os empreendedores a utilizarem metodologias e ferramentas que possuam maior facilidade de aplicação e efetivamente de resultados aos pequenos negócios.

Para a definição de modelo de negócios sugere-se a aplicação do Canvas de Modelo de Negócio, uma ferramenta bastante visual, de fácil entendimento e preenchimento, que dá ao empreendedor espaço de reflexão sobre produtos, serviços, atividades chave, clientes, fornecedores, além de aspectos de comunicação e gestão orçamentária da empresa. Espera-se com essa ferramenta estabelecer uma visão acurada do que é a empresa no presente, dando ao empreendedor uma possibilidade de conseguir projetar planos futuros, partindo da visão atual.

No que tange à definição de objetivos de curto, médio e longo prazos selecionou-se três ferramentas. Para o médio e longo prazo recomenda-se a utilização do consagrado Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard* (BSC). Essas ferramentas quando orientadas para essa visão de futuro de longo alcance são efetivas e aplicáveis aos pequenos negócios, que podem usar de sua estrutura de objetivos e perspectivas de forma direta e simplificada. Coube complementar essa reflexão com a sugestão de uso de indicadores de resultado que mensuram o alcance dos objetivos delimitados, o BSC. Afinal o que não se mede não se gerencia

e a inexistência de mecanismos de medição de resultados é um grande gargalo dos pequenos negócios.

A inovação nesse modelo de definição de objetivos estratégicos veio com a sugestão da metodologia OKR (Objetivos e Resultados-Chave), que tem um olhar direto para o curto prazo, retirando do Mapa Estratégico essa função. Assim otimizou-se o uso das três ferramentas, aplicando o Mapa Estratégico e BSC para médio e longo prazos e deixando o OKR concentrado no curto prazo. O encaixe do OKR com a realidade do pequeno negócio deriva de a metodologia ser focada na construção de planos de trabalho simplificados e monitoráveis, resumidamente explicados na delimitação direta de objetivos de curto prazo, detalhamento de plano de ação, rotina de acompanhamento e gestão da trajetória de ação.

A curadoria também proporcionou a seleção de ferramentas com olhar direto à operação diária, que buscam a melhoria contínua de processos, produtos e serviços. Para tanto se recomendou uma metodologia de transformação dos processos prioritários, que usa a tradicional Gestão de Processos, porém com uma aplicabilidade diferente do simples mapeamento de fluxograma. Nesse caso, orientou-se o empresário a delimitar seus processos prioritários e realizar uma análise de pontos de melhoria simples, que não demandam grande investimento ou esforço. O grande impacto surge da soma das infinitas pequenas melhorias somadas.

No que tange aos produtos e serviços, buscou-se selecionar partes da metodologia Estratégia do Oceano Azul, mais notadamente aspectos de análise e criação de valor aos produtos e serviços já existentes, não demandando, portanto, exorbitantes investimentos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Cabe ressaltar a grande oportunidade de dados gratuitos disponíveis para análise e tomada de decisões embasadas nessas informações. Nesse contexto uma das etapas é direcionada a implementação de uma cultura baseada em dados.

A última ferramenta recomendada foi o *Growth Hacking*, uma metodologia que visa o desenvolvimento da comunicação além do simples investimento em publicidade e propaganda. A sua estrutura inicial foi concebida para *startups* de base tecnológica, porém ao filtrar suas práticas de olhar o marketing partindo desde o processo produtivo, características do produto, características de pessoal até a publicidade, observou-se grande oportunidade de ampliar a divulgação e a

exploração de valor, mesmo sem ou com pouco investimento em publicidade e propaganda.

A junção de partes dessas ferramentas culminou na produção do Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios, o qual será detalhado no tópico a seguir.

5.1. Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios

O produto tecnológico desse trabalho foi o desenvolvimento de um “Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios”. O produto propõe um conjunto de etapas e passos que percorrem desde a definição do modelo de negócios, processo de planejamento até a comunicação e gestão do dia a dia.

O Guia foi estruturado observando boas práticas de ferramentas tradicionais, assim como inovações de ferramentas e métodos mais modernos. Acima de tudo, todos os conceitos e métodos absorvidos respeitam o contexto de atuação de pequenos negócios, tanto as facilidades, como as dificuldades inerentes ao ambiente de trabalho dessas empresas. Na Figura 5 estão delimitadas todas as etapas propostas pelo Guia.

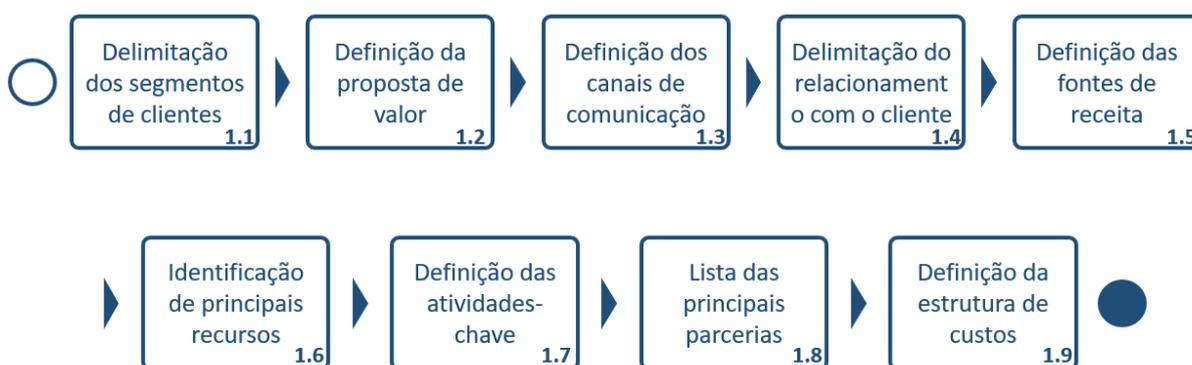
Figura 5 - Etapas do Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios.



O Guia foi estruturado em três grandes fases. A primeira se destina a auxiliar o pequeno negócio na delimitação de foco e prioridade. Nela está proposta a realização de três etapas: a definição do modelo de negócios, a definição de objetivos de médio e longo prazos, e o estabelecimento de resultados de curto prazo (Figura 5).

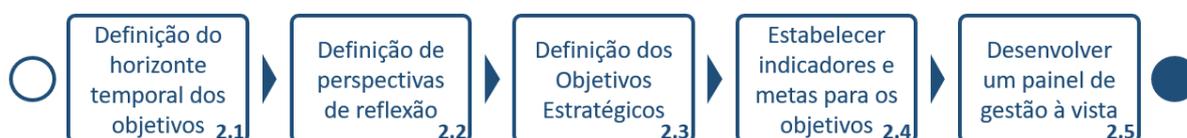
A primeira etapa tem seus passos apoiados na metodologia do Canvas de Modelo de Negócios, um instrumento simples, direto e objetivo de delimitação do escopo de atuação das empresas. A Figura 6 explicita os nove passos sugeridos para se alcançar o objetivo da etapa 1, a correta delimitação do modelo de negócios.

Figura 6 - Passos da etapa de definição do modelo de negócios (Canvas).



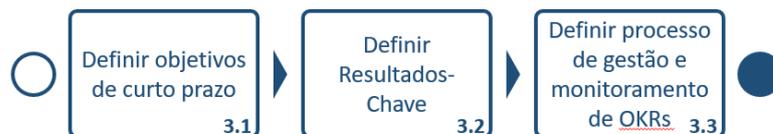
A segunda etapa, definição de objetivos de médio e longo prazos, busca suporte nas metodologias Mapa Estratégico e Balanced Scorecard (BSC). A Figura 7 detalha os cinco passos sugeridos nessa etapa.

Figura 7 - Passos da etapa de definição dos objetivos de médio e longo prazos.



Para delimitar os objetivos de curto prazo, razão da etapa 3, o Guia se inspira na metodologia denominada OKR (*Objectives and Key-Results*) – Objetivos e Resultados-Chave. Essa etapa serve para direcionar as empresas a cumprirem ações mais imediatas, mas que são necessárias ao cumprimento de objetivos de longo prazo. A Figura 8 delimita os três passos dessa etapa.

Figura 8 - Passos da etapa de definição dos objetivos de curto prazo.

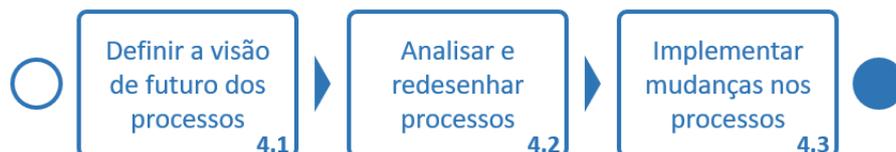


As três primeiras etapas cumprem a fase de delimitação de foco e prioridade. Espera-se com ela orientar as organizações na delimitação de seu escopo de atuação e projetar sua visão de futuro, com objetivos e resultados de curto, médio e longo prazos. As decisões tomadas nesse momento traçarão um direcionamento, orientando a empresa na tomada de decisões, respeitando o norte delimitado para o alcance dos resultados planejados.

A segunda fase do Guia objetiva trazer ferramentas e métodos que auxiliam a execução de ações transformadoras no dia a dia da gestão dos pequenos negócios. Nela, serão tratados o portfólio de produtos, os processos estruturantes, além do desenvolvimento da cultura de gestão baseada em dados e informações.

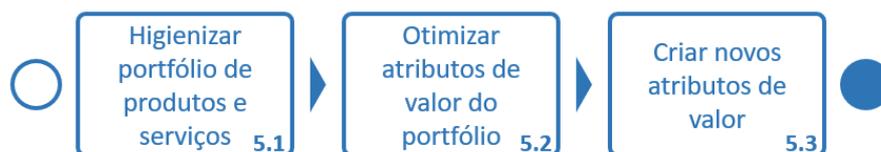
A metodologia de transformação de processos de negócios (*Business Process Management - BPM*) foi a base inspiradora para a etapa de número 4 do Guia por orientar como identificar, selecionar e transformar os processos da organização. A revolução nesse caso encontra-se em não utilizar a gestão de processos como fim em si mesmo, mas como um meio para a transformação do negócio. A Figura 9 expõe os três passos da etapa de otimização de processos estruturantes.

Figura 9 - Passos da etapa de otimização de processos estruturantes.



Para a quinta etapa observou-se os aspectos da estratégia do oceano azul, a qual propõe diversas técnicas de análise, adaptação e complementação do portfólio de produtos. Tal aspecto é de relevância ímpar aos pequenos negócios, que costumeiramente estão situados em um ambiente de alta concorrência e de pouca diferenciação de produtos. A Figura 10 explicita os três passos necessários ao refinamento do portfólio de produtos e serviços.

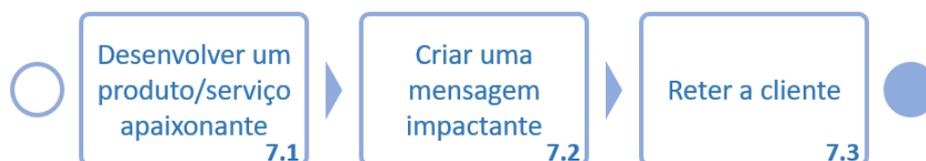
Figura 10 - Passos da etapa de reestruturação do portfólio de produtos e serviços



Para encerrar a segunda fase, buscou-se sugerir pequenos hábitos de inserção da cultura de dados no dia a dia organizacional. O foco nessa etapa foi conduzir o empresário à tomada de decisões orientadas por fatos, números, dados, que atualmente estão acessíveis, mesmo aos menores empreendimentos. Para essa etapa foi delimitado apenas um passo, denominado criar a cultura de dados.

Na terceira e última fase, o Guia se dedica aos aspectos relacionados à comunicação. Busca auxiliar a adequação da divulgação da marca, de produtos e serviços às exigências do mercado do século XXI, cada dia mais pessoal e digital. Para a comunicação houve uma mescla de métodos do marketing 3.0 associados ao inovador modelo de *Growth Hacking*, os quais propõem ao leitor um olhar para os gatilhos de venda além da simples divulgação, orientando-o a observar características atrativas no produto, no processo de venda, tanto quanto analisar características e comportamentos do consumidor e por fim estudar a infinidade de canais de comunicação disponíveis. A Figura 11 demonstra os três passos sugeridos para transformar o marketing do pequeno negócio em uma ferramenta de crescimento sustentável.

Figura 11 - Passos da etapa de definição de marketing de crescimento sustentado.



Em cada etapa os procedimentos e dicas delimitados orientarão os pequenos negócios a implementarem os métodos e ferramentas inspiradores do Guia. A gestão orientada por esse Guia tenderá a estabelecer pilares que propiciarão aos pequenos negócios maior estabilidade administrativa, delimitação de visão de curto e longo prazo, além da possibilidade de crescimento sustentado.

6. PRODUTOS TECNOLÓGICOS

Para a obtenção do título de mestre do PROFNIT no ponto focal UnB é exigido além da dissertação, um produto tecnológico e/ou um artigo submetido à revista de impacto nacional ou internacional.

A submissão do artigo científico à revista Cadernos de Prospecção (QUALIS B3) está apresentado como Anexo 1 desse trabalho. Já o produto tecnológico desenvolvido no PROFNIT, Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios, com ISBN 978-65-5649-352-7 está no Anexo 2.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é um país com um enorme potencial empresarial. Essa força empreendedora pode ser comprovada pelos dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE.

Há no país um universo de 14 milhões de empresas formais, com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ. Desse total de empresas formais, 99% são enquadradas como pequenos negócios, a qual implica dizer que são cerca de 13,8 milhões de organizações (SEBRAE, 2019).

Observa-se que as pequenas empresas são instigante objeto de análise, uma vez que, na maior parte das nações, mesmo em momentos de crise econômica, os pequenos negócios têm elevada participação no universo total de companhias de um país, tanto quanto no número de empregos gerados.

No entanto, apesar de sua relevância estabilizadora na economia, é sabido que a operação das micro e pequenas empresas ocorre em condições muito mais complicadas do que as das grandes empresas (Deitos, 2002).

Um dos fatores complicadores da operação dos pequenos negócios é a dificuldade de aplicação de métodos e ferramentas de gestão na realidade de atuação dos pequenos negócios no Brasil.

Frente a esse grande desafio, esse trabalho levantou a seguinte questão: As ferramentas e metodologias de gestão disponíveis servem ao contexto de atuação dos pequenos negócios brasileiros?

A resposta a esse questionamento veio na configuração do produto tecnológico “Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios”.

O Guia foi estruturado observando boas práticas de ferramentas tradicionais, assim como inovações de ferramentas e métodos mais modernos. Acima de tudo, todos os conceitos e métodos absorvidos respeitam o contexto de atuação de pequenos negócios, tanto as facilidades, como as dificuldades inerentes ao ambiente de trabalho dessas empresas.

O produto propõe um conjunto de etapas, todas com passo a passo detalhado, que percorrem desde os momentos mais iniciais do ciclo de vida de uma empresa, como a delimitação de foco e prioridades, execução de ações transformadoras no dia a dia, como a reestruturação do portfólio de produtos e definição de marketing de crescimento sustentado.

O Guia é o resultado de um processo de identificação, estudo, análise e curadoria de conceitos, métodos e ferramentas efetivamente aplicáveis aos pequenos negócios. A sua utilização poderá ser nacional, em projetos que visam a melhoria da gestão de Microempreendedores Individuais, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e até mesmo potenciais empreendedores. O Guia estará disponível na biblioteca de soluções do Sebrae.

8. REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. et al. **Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: Aplicação em três casos**. In: Anais 10th LatinAmerican Seminar of Technology Management ALTEC: Knowledge, Innovation and Competitiveness: Challenges from Globalization. México, 2003.
- BOER, A., **An assessment of small business failure**. In: Thomas, R. (Ed), The Management of Small Tourism and Hospitality Firms, London: Cassell, 1999.
- CANTALICIO, Adriana. **Mapas Estratégicos: A Descrição da Estratégia**. Administradores, 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/mapas-estrategicos-a-descricao-da-estrategia>>. Acesso em: 30 de julho de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- DOERR, John. **Avalie o que importa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DEITOS, M.L.M.S. **A gestão da tecnologia nas pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Cascavel, 2002.
- DRUCKER, P. **Inovação e o Espírito Empreendedor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- ENDEAVOR. **Missão, Visão e Valores**. Endeavor, 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 15 de jul. de 2019.
- ELIAS, Marcelo. **O que é mundo VUCA?**. Administradores.com.br, 2019. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>>. Acesso em: 12, fevereiro de 2020.
- ELLIS, S.; Brown, M. **Hacking Growth: a estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento rápido**. São Paulo: HSM, 2017.

FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, M. **O marketing mix: os 4P's de Kotler**. Administradores, 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-marketing-mix-os-4ps-de-kotler>>. Acesso em: 08 de agosto de 2020.

FORSMAN, H. **Business development success in SMEs: a case study approach**. Journal of Small Business and Enterprise Development v. 15, n. 3, pp. 606- 622, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Govindarajan, V.; James, E. Making strategic innovation work: an interview with Vijay Govindarajan. Gale Academic One File, 2010. Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A252447241/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=d02637a9. Acesso em: 14 de janeiro de 2021.

Govindarajan, V. **Reverse Innovation Playbook**. Harvard Business Review, April 2012.

Grahan, C. **Why are conversion rates so low?** Econsultancy, 2012. Disponível em: <<https://econsultancy.com/why-are-conversion-rates-so-low-infographic/>>. Acesso em 08 de agosto de 2020.

GROW. **Why is data important for you business**. Disponível em: <<https://www.grow.com/blog/data-important-business>>. Acesso em 01 de agosto de 2020.

HOPE, J.; Fraser, R. **Who Needs Budgets?** Harvard Business Review, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/02/who-needs-budgets> Acesso em: 31 jul. 2019.

HUNT, S. D. **The Nature and Scope of Marketing**. Journal of Marketing, v. 40, n. 3, p. 17–28, 1976.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 1 ed., Rio de Janeiro, IBGE, p.17, 2003.

IDS SCHEER. **Conceito sobre processos**. São Paulo: IDS SCHEER, 2007.

JESUS, L. MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

Kahneman, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Kasperskaya, Y. and Tayles, M. **The role of causal links in performance measurement models**. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 28 N° 5, pp. 426-443(2013).

KILLING, P. **Must-Win Battles: How to Win Them, Again and Again**. 2006. Disponível em: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/must-win-battles-lessons-from-successful-and-failed-journeys/>. Acesso em 11 de julho de 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**. *Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP - Ano 4, n.1 (out.2011/mar. 2012)*.

MACIEL, M.L. Inovação e Conhecimento. In: SOBRAL, Fernanda et al (orgs.) *A alavanca de Arquimedes - ciência e tecnologia na virada do século*, Brasília, Paralelo 15, 1997.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA M. E. B. **O processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. **Strategic innovation: how to grow in mature markets**. *European Business Forum*, Spring 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NIVEN, P. R., LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Wiley Corporate F&A, 2016.

OECD. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, FINEP, 2018.

OECD. **Small Businesses, Job Creation and Growth: facts, obstacles and best practices**. Paris, 1997.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation – Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OTLEY, D; SOIN, K. **Management Control na Uncertainty**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986

RÊGO, B. L. **Gestão e governança de dados: promovendo os dados como ativo de valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar extremamente bem sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

REZ, R. **Os 4P's de marketing**. NMKT, 2017. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>>. Acesso em: 08 de agosto de 2020.

SEBRAE. **Sebrae 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae**. Brasília: Sebrae, 2016.

SEBRAE. **DataSebrae - Cenário dos pequenos negócios**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/cenario-dos-pequenos-negocios/>. Acesso em 12 de julho de 2019.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil 2019**. Brasília: GEM Brasil, 2019.

SEBRAE. **Manual de planejamento**. Brasília: Sebrae, 2019.

SEBRAE. **Principais Dificuldades Empresariais da atualidade**. Brasília: Sebrae, 2018.

SEBRAE. **Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 30 de julho de 2020.

SOUZA, Eda C. L. de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequena e médias empresas**. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), 2000.

SOUZA, M. C. A. F. e MAZZALI, L. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção**. Gestão & Produção. v. 15, n. 3. p. 591-603, set-dez. 2008.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

Timmers, P. **Business models for electronic markets**. Journal of Electronic Markets, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

TOLEDO, Marcelo. **Indicadores e Metas SMART**. Administradores.com.br, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/indicadores-e-metas-smart-saiba-tudo-sobre-o-metodo>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

Anexo 1 – Submissão de Artigo Científico

Thyago Batista Ribeiro Gatto:

Obrigado por submeter o manuscrito, "Os DESAFIOS DA APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO NA REALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS" ao periódico Cadernos de Prospecção. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial efetuando login no site do periódico:

URL da Submissão: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/authorDashboard/submission/46746>

Usuário: thyagogatto

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato conosco. Agradecemos por considerar este periódico para publicar o seu trabalho.

Cristina M. Quintella

=====

Revista Cadernos de Prospecção

<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit>

Anexo 2 – Produto Tecnológico com ISBN 978-65-5649-352-7

Guia de Gestão Estratégica para Pequenos Negócios

