

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LOIANNE DE ARAÚJO SOUSA**

**EMPREENDEDORISMO: análise do perfil motivacional e de mercado de  
empreendedores em atuação no bairro do Anjo da Guarda**

São Luís  
2018

**LOIANNE DE ARAÚJO SOUSA**

**EMPREENDEDORISMO: análise do perfil motivacional e de mercado de  
empreendedores em atuação no bairro do Anjo da Guarda**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2018

Sousa, Loianne de Araújo.

Empreendedorismo: análise do perfil motivacional e de mercado de empreendedores em atuação no bairro do Anjo da Guarda/ Loianne Sousa. – 2018.

52 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Empreendedorismo. 2. Anjo da Guarda. 3. Motivação. I.  
Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

**LOIANNE DE ARAÚJO SOUSA**

**EMPREENDEDORISMO: análise do perfil motivacional e de mercado de  
empreendedores em atuação do bairro no Anjo da Guarda**

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em:     /     /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Amanda Ferreira Aboud de Andrade  
Mestre em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

“Dedico este trabalho e a profissional que eu estou me tornando aos meus pais, Lauice e Edson, e a todos que estiveram ao meu lado ao longo dessa trajetória”

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, antes de tudo, pela sabedoria, sanidade, força e pela disposição fornecida de maneira divina para escrever e concluir este trabalho que representa consigo a conclusão de um ciclo e a possibilidade de reinício de muitos outros.

Agradeço imensuravelmente à professora e minha orientadora Amanda Aboud que tanto me ajudou desde a escolha e definição desse tema e que, compreendendo minha situação, me auxiliou de diversas formas para a existência desse trabalho.

Agradeço também aos meus amigos e também colegas de trabalho que tanto me apoiaram e incentivaram para a conclusão dessa pesquisa, questionando e servindo de ombro para consolo em momentos de desespero.

Agradeço à Ana Beatriz de Oliveira, que mesmo tão distante, sempre esteve preocupada e me questionando sobre a finalização da minha monografia, me pressionando e também confortando nos momentos certos.

Agradeço também a João Victor Oliveira, graduando do curso de administração, mas que tive a oportunidade de conhecer e me aproximar através da Ambev e que me ajudou não só fornecendo o primeiro incentivo e passo para a formação desse trabalho, como de suporte para a construção do mesmo.

E por fim, agradeço a todos os professores do curso de Administração, por tornarem possível a conclusão da pesquisa através dos ensinamentos durante todos esses anos de formação e pela construção da profissional que me tornei e venho me tornando. Sou grata por todo o conhecimento fornecido e pelo trabalho de toda coordenação para o reconhecimento do nosso curso. Obrigada.

“Ter um sonho grande dá o mesmo  
trabalho de ter um sonho pequeno.”  
Jorge Paulo Lemann, 2011

## RESUMO

O empreendedorismo, assim como o papel do empreendedor, vem evoluindo com o decorrer dos anos, identificando-se diversos perfis e motivações para se abrir um negócio. Entretanto, muitos são aqueles que iniciam sem qualquer tipo de preparo, estudo e análise do mercado. Com esse propósito, de identificar o perfil dos empreendedores localizados numa região de crescimento na cidade de São Luís, o bairro do Anjo da Guarda, desenvolveu-se o trabalho a seguir. A pesquisa possui caráter quantitativo, pela aplicação de questionários em 40 empreendimentos da área definida e análise de questões selecionadas que atendiam o objetivo pesquisado. O resultado obtido tornou possível identificar o perfil dos empreendedores da área e a ausência de diversas ferramentas de planejamento estratégico e de análise de mercado, fazendo com que os empreendedores da região tivessem uma visão de ameaça e competitividade falhas, impactando, desse modo, a percepção do seu negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedores. Perfil. Anjo da Guarda.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship, as well as the entrepreneur's role, has been evolving over the years, identifying different profiles and motivations for starting a business. However, many are those who start without any type of preparation, study and analysis of the market. With this purpose, to identify the profile of the entrepreneurs located in a growing region in the city of São Luís, the neighborhood of the Anjo da Guarda, the following work was developed. The research has a quantitative character, through the application of questionnaires in 40 enterprises of the defined area and analysis of selected questions that met the objective researched. The result obtained made it possible to identify the profile of the entrepreneurs in the area and the absence of several tools of strategic planning and market analysis, making the entrepreneurs of the region have a vision of threat and competitiveness failures, thus impacting the perception of your business.

**Keywords:** Entrepreneurs. Profile. Anjo da Guarda.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- GEM: Global Entrepreneurship Monitor
- GEP<sup>2</sup>: Grupo de pesquisa em planejamento e gestão de pessoas
- TTE: Taxa total de empreendedores
- TEA: Taxa de Empreendedorismos Inicial
- SWOT: Strengths/ Weaknesses/ Oportunities/ Threats
- IDHM: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT.....	24
Figura 2 – As cinco forças competitivas de Porter .....	26
Figura 3 – Bairro do Anjo da Guarda.....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ocupação dos entrevistados .....	42
Gráfico 2 – Qual foi a principal razão para abrir o negócio? .....	43
Gráfico 3 – Como você avalia o progresso do seu negócio? .....	44
Gráfico 4 – A concorrência ameaça a sua empresa?.....	45
Gráfico 5 – Há competição acirrada/rivalidade entre os concorrentes? .....	46
Gráfico 6 – Você costuma pensar no futuro da empresa e registrar suas ideias? ....	47
Gráfico 7 – Você já pensou em mudar de ramo de atividade?.....	47
Gráfico 8 – De maneira geral, você está satisfeito com o negócio?.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de acordo com a Lei Geral .....	18
Tabela 2 – Classificação por quantidade de funcionários. ....	18
Tabela 3 – Componentes do IDHM do Anjo da Guarda .....	37
Tabela 4 – Ocupação do Anjo da Guarda pelo IDHM .....	38
Tabela 5 – Perfil dos entrevistados .....	41

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>15</b>
2.1	Conceito .....	15
2.2	Pequenos Negócios .....	17
2.3	Perfil e comportamento empreendedor .....	19
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>22</b>
3.1	SWOT.....	22
3.2	Estratégia e as 5 forças de Porter .....	25
3.3	Estratégias de Mintzberg .....	28
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A definição de empreendedorismo, assim como o papel do empreendedor, evoluiu com o passar do tempo devido às mudanças ocorridas desde a área econômica, comportamento do mercado e perfil dos novos entrantes. Atualmente são muitos os conceitos sobre o tema, mas entre todos os autores, há noções semelhantes que definem o ato de empreender a relação de diversos aspectos, como: o risco, a inovação, a oportunidade, a mudança e rentabilidade.

Segundo o GEM (Global Entrepreneurship Monitor – trata-se de uma avaliação anual do nível de atividade empreendedora nacional) que é uma pesquisa que mede a evolução do empreendedorismo, existem dois tipos de empreendedorismo no Brasil, na qual a primeira seria: O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor é aquele que sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas. E o segundo tipo, que seria o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Atualmente, o Brasil ocupa a 15ª posição do ranking do Empreendedorismo por oportunidades e a 4ª posição no ranking do Empreendedorismo por necessidades (GEM, 2016)

Nos últimos anos, o bairro do Anjo da Guarda teve um grande crescimento e implementação de diversos novos empreendimentos, de vários segmentos na região; muito por conta do investimento pela implantação do Itaqui Bacanga, contribuindo para o crescimento econômico e populacional da área.

Em busca de entender o mercado, o perfil dos empreendedores da região e compreender a dinâmica dos pequenos negócios que influenciam no desenvolvimento econômico do bairro, realizou-se um recorte na pesquisa aplicada pelo Grupo de pesquisa em planejamento e gestão de pessoas (GEP<sup>2</sup>), a fim de responder o seguinte questionamento: Qual o perfil dos empreendedores do bairro Anjo da Guarda, considerando a sua motivação e análise de mercado?

A partir do problema, tem-se como objetivo identificar a principal motivação dos empreendedores da região para a abertura do negócio e qual a sua visão quanto

ao mercado em que faz parte, levando em consideração as ameaças, competição e futuro do negócio.

A metodologia utilizada foi a de pesquisa de campo, através da aplicação dos questionários em 40 empreendimentos da região, realizando um recorte dentre as 33 questões presentes, para o uso específico do problema em destaque. A pesquisa tem característica quantitativa pela contagem e análise do perfil das empresas através das questões.

O trabalho divide-se em 6 partes: Introdução com apresentação do tema e o objeto de estudo da pesquisa; Referencial Teórico com as aberturas dos assuntos de Empreendedorismo, Perfil do Empreendedor e Ferramentas para análise de mercado. Em seguida, Descrição do Campo de pesquisa; Metodologia; Resultados e por fim, a Conclusão do trabalho.

## 2 EMPREENDEDORISMO

### 2.1 Conceito

A começar pelo seu conceito, o termo empreendedorismo é de origem francesa “entreprende” ou “entrepreneur”, que tem por significado “o intermediário”, já que no princípio se atribuía às atividades de meio, do indivíduo “entre” o fornecedor e o mercado, aquele que facilita os processos de troca. Na língua inglesa surge o *Entrepreneurship*, que é o um neologismo do termo francês, referindo-se a todos os hábitos, costumes, comportamentos e normas do empreendedor. (HISRISH, 1986 apud COSTA e CARVALHO, 2015). Com o tempo, o termo se tornou cada vez mais amplo, entendendo-se como empreender a relação de criação de novas empresas ou produtos. Atualmente, empreender está ligado com uma estrutura ainda mais ampla de visualizar e identificar uma oportunidade e, sobre esta, construir uma nova ideia, a fim de conseguir alcançar um objetivo idealizado, que pode ser a solução de um problema ou até mesmo retorno financeiro.

Em uma das abordagens conceituais mais antigas, SCHUMPETER (apud DORNELAS, 2008) revela que: “O empreendedor é aquele que destroi a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. Acrescenta ainda que: “o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes, ou seja, é possível ser empreendedor dentro das empresas já constituídas”.

Numa visão distinta, Kirzner (1973) aborda que o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, enxerga oportunidades em ambientes presentes.

Peter Drucker (2005) torna o empreendedorismo ainda mais inerente à inovação. No entanto, para ele, não basta uma empresa ser nova e pequena para ser empreendedora, esta tem de ter características especiais, associadas à inovação. Considera, ainda que as empresas empreendedoras são uma minoria entre os novos negócios e para que estas sejam consideradas empreendedoras têm de criar algo novo ou diferente e alterar os valores.

E dentre tantos conceitos apresentados, ainda adota-se o de Dornelas (2008), que define:

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; e aceita assumir riscos calculado e a possibilidade de fracassar.

Para Cielo (2001) o empreendedorismo é feito de muitos materiais diferentes e com dosagem também diferente em cada empreendedor, no entanto, acredita-se que existem características, maneiras de agir e pensar que favorecem o surgimento de indivíduos dotados de um maior “espírito empreendedor”. Muitas vezes, esses indivíduos têm sucesso, em áreas para as quais não se formaram na escola, ou com as quais não estiveram propriamente associados durante a maior parte de suas vidas. Esse diferencial é o denominado potencial empreendedor.

Segundo Mai (2006) mesmo que o empreendedorismo tenha merecido maior destaque somente nos últimos vinte anos, o espírito empreendedor sempre esteve presente na história da humanidade, fazendo com que a cultura empreendedora, cada vez mais, se fortalecesse e se enraizasse na civilização. No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e, até mesmo, sua sobrevivência depende, em grande parte, de indivíduos que conseguem identificar novas oportunidades de negócios através de um processo visionário. Depende, também, de que estes indivíduos saibam combinar recursos e habilidades de forma inovadora, para a concretização da ideia e conduzir, de forma eficaz, o empreendimento, objetivando o relacionamento amistoso entre empresa, seus membros e os mercados.

Percebe-se assim, que diversos são os autores que abordam o a conceito de uma ótica diferente, mas contendo noções semelhantes, que em definição, o ato de empreender se relaciona a aspectos comuns em todos seus conceitos: o risco, a inovação, a oportunidade, a mudança e impacto que o mesmo gera.

## 2.2 Pequenos Negócios

O empreendedor se encaixa na realidade da maioria dos pequenos negócios por diversos fatores, sendo o principal a se destacar, o ambiente, que na sua grande maioria, traz incerteza e risco ou por suas ideias e/ou conceitos inovadores que busca mudança nas condições atuais, a fim de gerar impacto, geralmente econômico ansiando a garantia de uma renda para subsistência ou melhoria da mesma.

O atual contexto de incertezas e desafios, o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das empresas dependem, em grande parte da formação/capacitação de seus atores, voltada não só para conhecimentos e habilidades de natureza técnica e gerencial, mas, também, para a criatividade, a auto-realização, e a inovação o que expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo. (SOUZA, 2005, p.135)

A grande maioria das micro e pequenas empresas criadas não são resultado de um planejamento prévio ou possui um plano de negócios elaborado, mas, mesmo assim, representam, em média, 99% de todos os estabelecimentos do Brasil (SEBRAE, 2014). Desse modo, a precaução da sustentabilidade de pequenos negócios, retomando a ideia de Schumpeter, é o suporte da desconstrução econômica. Ao tratar o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica, Joseph Schumpeter (1942) explicita seu princípio de que a reformulação de empresas e modelos de negócios ocorre através das inovações propostas pelo processo empreendedor.

A Lei Geral Das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, imposta em 2006, surgiu para trazer um tratamento diferenciado e favorecer as microempresas e as empresas de pequeno porte, estabelecendo um regime tributário específico para os pequenos negócios com impostos menores e processos de cálculos e recolhimento mais simples, este regime foi nomeado por Simples Nacional.

A Lei Geral assegura outras facilidades não só de âmbito tributário, como diversos outros benefícios para as pequenas empresas em aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação. Para realizar o enquadramento das empresas a Lei Geral utiliza a receita bruta anual conforme o quadro a seguir. (SEBRAE, 2018)

Quadro 1 – Classificação de acordo com a Lei Geral

Classificação	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	Igual ou Inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Maior a R\$ 360.000,00 e Menor ou Igual a R\$ 4.800.000,00

Fonte: SEBRAE, 2018

Há ainda a divisão das empresas de acordo com a quantidade de funcionários, levando em conta também o setor (Industria e comércio/serviços) realizado também pelo SEBRAE (2018).

Quadro 2 – Classificação por quantidade de funcionários.

Classificação	Quantidade de Funcionários	Setor
ME – Microempresa	Até 19 empregados.	Indústria
	Até 09 empregados.	Comércio / Serviço
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados.	Indústria
	De 10 a 49 empregados.	Comércio / Serviço
Média Empresa - MDE	De 100 a 499 empregados.	Indústria
	De 50 a 99 empregados.	Comércio / Serviço
Grande Empresa - GE	Mais de 499 empregados.	Indústria
	Mais de 99 empregados.	Comércio / Serviço

Fonte: SEBRAE, 2018

O Brasil possui uma gigantesca capacidade empreendedora, e não são poucos os dados que demonstram isso. De acordo com a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2016 mostra que o país tem um TTE (Taxa total de empreendedores) de 36%, uma redução comparada com o número observado em 2015, mas que ainda coloca o Brasil em terceiro lugar entre as 32 nações com economias impulsionadas pelo empreendedorismo. No TEA (early-stage

entrepreneurial activity – Taxa de Empreendedores Iniciais) alcançou o real de 19,6%, que demonstra que a cada 100 brasileiros, aproximadamente 20 estavam envolvidos com atividades empreendedoras em estágio inicial, compondo o número de nascentes e novos empreendedores que a taxa destaca.

### **2.3 Perfil e comportamento empreendedor**

Para Drucker (2002), os empreendedores são pessoas que inovam. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Segundo Mai (2006) declara o entendimento de que, se uma pessoa tem características comportamentais e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores bem-sucedidos, terá melhores condições para empreender. Por outro lado, apesar de não serem somente as características empreendedoras que garantirão o pleno sucesso, sem elas a pessoa poderá encontrar dificuldades em alcançar o sucesso empresarial. Antes de se iniciar no mundo empresarial é importante que o empreendedor realize uma autoavaliação, refletindo honesta e objetivamente sobre os aspectos fundamentais de sua personalidade.

Já de acordo com Dutra (2002), no estágio atual de conhecimento sobre empreendedorismo, sabe-se como ajudar os empreendedores em potencial e os empreendedores de fato a identificar as características que devem ser aperfeiçoadas para obterem sucesso. A ideia de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedores, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional.

David McClelland (1969) constata e coloca que:

Todos os motivos são adquiridos [...] nem sequer os desconfortos biológicos (como a fome) ou o prazer (como o estímulo sexual) são impulsos ou forças até serem associados a chaves que podem significar sua presença ou ausência. Com o tempo, grupos de expectativas ou associações crescem em torno das experiências afetivas, muitas das quais não conectadas de nenhuma maneira com as necessidades biológicas. Esses grupos de expectativas são comumente designados de motivos. Mais formalmente, os

motivos são redes associativas, afetivamente acentuadas e distribuídas numa hierarquia de forças ou de importância dentro de um dado indivíduo.

Existe ainda a concepção do empreendedor nato, aquele que nasce com as características necessárias para empreender com sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio que em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática. Segundo Chiavenato (2007), na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades, desse modo, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.

Entre as diversas concepções sobre o perfil do empreendedor, há em comum a relação da sua imagem a alguém inovador, criativo, planejado e com projeção de um horizonte futuro de curto e longo prazo. Entretanto, diante das rápidas transformações que estão ocorrendo em diversas áreas econômicas, políticas e culturais, o comportamento empreendedor vem sendo redefinido a fim de se encaixar as novas necessidades do mercado.

Desse modo, podemos observar ainda, a motivação inicial dos empreendedores ocorrerem a dois modos: pela necessidade ou oportunidade. De acordo com a pesquisa GEM (2016), os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares. No que diz respeito aos empreendedores por oportunidade, a GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda. A pesquisa demonstra a TEA em duas taxas que evidencia que os Empreendedores por Oportunidade compreendem 57,4%, evolução sutil, quando comparado com o resultado de 2015, onde o número de empreendedores por oportunidade era de 56,5%, contra 42,6% daqueles que fazem por Necessidade, em 2016. Afirmando assim que a cada 100 empreendedores, 57 empreendem por oportunidade.

Desse modo, muito são os que se tornam empreendedores por necessidade, que por não possuírem melhores opções para o trabalho, abrem um negócio a fim de gerar renda para si e sua família. Assim, como há aqueles que optam por iniciar um novo negócio, mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda, sendo e se tornando empreendedores por oportunidade.

### 3 ANÁLISE DE MERCADO

A análise estratégica de mercado é suma importância pra o futuro de uma empresa, além de constituir um dos passos fundamentais para que a mesma ganhe espaço dentro do cenário competitivo em que se encontra, mas é de fundamental importância também conhecer o ambiente organizacional do seu empreendimento e os aspectos externos e internos da sua organização.

De acordo com Sobral (2008), independente do tipo de organização, o ambiente é uma força com extremo impacto no sucesso ou fracasso, referindo-se ao conjunto de tendências e instituições, tanto externas como internas ao empreendimento, tendo potencial de influenciar no seu desempenho. Entretanto, nem todos exercem a mesma influência, distinguindo-se em ambiente interno e externo.

O ambiente externo é o contexto no qual as organizações existem e operam, constituindo-se de elementos fora dos limites da organização. Paralelamente a ele, possui-se o ambiente interno, composto por elementos que se encontram dentro da organização, sendo eles: trabalhadores, administradores, instalações físicas etc; elementos esses que influenciam na organização do ambiente externo e, desse modo, no desempenho organizacional.

#### 3.1 SWOT

A Matriz SWOT, de acordo com Fagundes (2010) foi criada em 1960, por professores da Harvard Business School, em debates na escola de administração, que começaram a enfatizar a harmonização entre "Forças" (Strengths) e "Fraquezas" (Weaknesses) de uma organização, sua competência essencial e as "Oportunidades" (Opportunities) e "Ameaças" (Threats).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), SWOT tem por função unir oportunidades e as ameaças externas à empresa com os pontos fortes e fracos. Trata-se de relacionar as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno da empresa com as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, servindo como indicador da situação da empresa.

Oliveira (2009) define a análise SWOT da seguinte forma:

- a) Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- b) Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- d) Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Rezende (2008) afirma que as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho e devem ser amplamente explorados pela organização. Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa se mantenha com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

As fraquezas são consideradas condições desfavoráveis internas da empresa, deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização que devem ser observadas constantemente, melhoradas e superadas para não dificultar a competitividade da organização. Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Dentro da análise de ambiente externo, deve-se avaliar diversos fatores macro e micro ambientais que influem direta ou indiretamente nos fatores da organização, desenvolvendo estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar as ameaças da empresa.

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. O autor ainda afirma considerar as oportunidades como

chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio.

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Já as ameaças, de acordo com Martins (2007), são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico, estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

Com isso, forma-se a matriz SWOT, encaixando e realizando-se uma análise interna e externa do empreendimento, tornando possível um encontro de combinações a fim de alcançar vantagem competitiva diante da concorrência.

Figura 1 – Matriz SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna			
Pontos Fortes		<p><b>Política de ação ofensiva ou</b></p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p><b>Política de ação defensiva ou</b></p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
		<p><b>Política de manutenção ou</b></p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p><b>Política de saída ou</b></p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>
Pontos Fracos			

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003).

Ressalta-se ainda, de acordo com Oliveira (2009), as etapas para a formulação técnica da matriz SWOT, sendo elas:

- a) Organizar uma listagem de pessoas importantes que compõe a empresa: Na análise devem constar as opiniões destes membros importantes onde o interesse é de relacionar quesitos significativos para a organização, fundamentando-se na dedução de que metas e objetivos da organização são encontradas no pensamento e ideologias destas pessoas. Com isso, o objetivo é ter uma tempestade de ideias e sugestões para o direcionamento de estratégias da empresa;
- b) Conversas individuais: Conversas servem para fazer o levantamento de todas as informações junto aos empreendedores e as pessoas importantes que compõe a empresa. Assim, a empresa procura avaliar da forma mais sucinta possível as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Assim ocorre a facilidade de interpretação das respostas para estes questionamentos.
- c) Organização de dados: O melhor para a organização de dados é a própria matriz SWOT. Assim, ao avaliar as conversas, serão pautadas as situações importantes da empresa, com isso, os fatos positivos nas operações atuais serão os pontos fortes da organização, os fatos negativos serão considerados pontos fracos.
- d) Desta forma, os dados considerados bons no ambiente externo para futuras operações são as oportunidades; os considerados ruins serão as ameaças;
- e) Priorização de quesitos: Os gestores devem traçar suas prioridades. Diante disto, realizar *feedback* entre os envolvidos é muito importante. Utilizar-se desta priorização será importante para a postura estratégica da organização. Após estas etapas é importante definir as questões chave para a definição de estratégia da organização.

Desse modo, a função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar um empreendimento, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), tornando possível, com base nas informações obtidas a empresa elaborar novas estratégias.

### 3.2 Estratégia e as 5 forças de Porter

A estratégia, segundo Porter (1989):

é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra [...]. Para as empresas pequenas, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes.

Estratégia competitiva, de acordo com Porter (1989), é definida como o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em

uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. O mesmo autor ainda afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

O ambiente competitivo impulsiona as empresas a formularem estratégias competitivas a fim de lhes assegurarem vantagens e, em consequência, gerar crescimento em frente aos concorrentes. Desse modo, o ambiente sofre impacto de cinco forças externas básicas, também conhecidas como as 5 forças de Porter, que são: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores.

Figura 2 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: PORTER (2004)

A rivalidade entre os concorrentes é a força responsável pelo nível de competição em um setor. Para Porter (2004), a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos

competitivos do seu rival. Existem muitos fatores que acabam por influenciar na concorrência de um certo mercado e Porter (2004) indica oito destes:

- a) Custos fixos elevados;
- b) Crescimento lento da empresa;
- c) Ausência de diferenças ou custos de mudança;
- d) Barreiras de saídas;
- e) Concorrentes divergentes;
- f) Aumento de capacidade de grandes investimentos; e
- g) Grandes interesses estratégicos.

A ameaça de novos concorrentes é a força que trata da facilidade ou dificuldade que novos concorrentes encontram ao entrar no mercado ocupado pela organização.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004)

As barreiras que, segundo Porter, dificultam a entrada de novos concorrentes são economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, custos de troca, acesso aos canais de distribuição e desvantagem de custo independente da escala (acesso a matérias primas, localização favorável, curva de aprendizagem).

A força que fala sobre a pressão de produtos substitutos: essa força trata da facilidade em que o produto oferecido pela organização pode ser substituído pelo consumidor e a influência que os mesmos exercem ou podem exercer numa empresa. Essa ameaça existe a partir do momento em que o produto ganha um concorrente, mas é ainda maior quando o novo produto oferece uma melhor relação custo/benefício do que o existente.

Porter (2004) afirma que “a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial”. Essa afirmação já diz respeito ao poder de barganha dos compradores, onde a pressão dos clientes irá influenciar de maneira positiva ou negativa, possuindo diversas circunstâncias as quais os grupos de compradores podem ser identificados como poderosos, como:

- a) os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- b) os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- c) a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro;
- d) os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- e) seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- f) os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- g) o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e,
- h) os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor. volume adquirido, poucos custos de mudança, produtos de compra padronizados e não diferenciados etc.

Por último, a força de poder de barganha dos fornecedores demonstra que, assim como os clientes, os fornecedores se diferem entre si quando se trata de poder, possuindo diversos fatores que impactam em seu nível de poder. Porter aponta algumas situações as quais o grupo de compradores é poderoso, como: grau de concentração, risco de produtos substitutos, independência do comprador, número de clientes e possibilidade de integração futura.

### **3.3 Estratégias de Mintzberg**

A compreensão de estratégia para Mintzberg (2006) é vista como um plano, que necessita de uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, demonstrando-se onde se pretende desenvolver. O mesmo divide as estratégias em dois grupos: Pretendidas, que são aquelas previamente orientadas pelos líderes da organização e guiadas, por documentos formais, ou não, e são desenvolvidas conscientemente, sendo assim, os planos que a organização deseja seguir. Já as estratégias emergentes, são os modelos realizados que não foram expressamente pretendidos,

que se desenvolveram sem intenções e se convergiram com o tempo por algum tipo de padrão ou consciência.

Mintzberg (2006), procura apresentar a evolução da estratégia, acreditando que a mesma somente pode ser compreendida quando se possui a definição do todo. Em função disto, caracteriza a estratégia em dez escolas importantes. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam, e as outras sete tem o enfoque descritivo, ou seja, que se preocupam com a maneira como, de fato, as estratégias são formuladas.

A seguir, são descritas as dez escolas da estratégia, com as suas principais características, críticas e contribuições:

a) Escola do Design

A escola de Design acontece num processo de concepção, possuindo a visão mais influente e com visão mais dominante na formação da estratégia, propondo em seu modelo a utilização da análise de SWOT, adequando entre as forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. Dentre as suas premissas básicas, há o fato da estratégia ser um processo deliberado do pensamento consciente, devendo fluir da razão, de um processo de pensamento humano rigidamente controlado, além de seguir mantido simples e explícitas para quem as pratica como enfoque de trazer os melhores resultados do processo.

Mintzberg (2006, p. 28) elabora como crítica a esta escola o fato da mesma possuir o pensamento independente da atividade e da formulação da estratégia sendo, antes de qualquer coisa, um processo de concepção, ao invés de um processo de aprendizado, podendo, desse modo, a organização estreitar sua própria perspectiva.

b) Escola do Planejamento

A escola do Planejamento possui como principais características a sua concepção de estratégia como um processo formal, com o uso de procedimentos, treinamento e análises, dedicando a sua atenção na fixação de objetivos e planos operacionais, caracterizando-a como controladora e planejada. Mintzberg (2006)

contribui com esta ideia ao afirmar que grande parte do planejamento tenha sido reduzida a pouco mais que a quantificação de metas e um meio de controle.

Como outra característica da escola, é o fato da responsabilidade de todo o processo está nas mãos dos planejadores, além da necessidade de clareza e implementação por meio de objetivos, programas e planos operacionais e um processo bem estruturado.

Considera-se ainda três principais falácias da escola, sendo eles: a falácia da predeterminação, onde a presença de variáveis inesperadas nas organizações é ignorada, considerando que o planejamento estratégico requer estabilidade. A segunda, do desligamento, onde a compreensão é "desligada" da ação. A formulação eficaz da estratégia conecta a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação. E, por último, da formalização, onde o planejamento não foi apresentado como auxílio a formação de estratégias, mas como geração de estratégias, e no lugar da intuição, desencorajando, assim, a criatividade.

#### c) Escola do Posicionamento

Segundo Mintzberg (2006), a escola do Posicionamento utiliza muitas das premissas das escolas do Design e Planejamento, mas com o acréscimo de conteúdo, onde a estratégia seria uma seleção de um conjunto de ferramentas analíticas para a formação de uma estratégia vista como um processo controlado e consciente, com base em cálculos e análises.

O papel da escola de posicionamento acaba sendo preterido a apoiar a estratégia, e não ser a estratégia, devido a sua ênfase em análises e cálculos. As críticas a essa escola levam em consideração o foco estreito e orientado para o quantificável, a preocupação excessiva com cálculos em detrimento do aprendizado, a crença de que existe uma estratégia genérica melhor para um dado conjunto de condições, em busca de não romper padrões estabelecidos.

#### d) Escola Empreendedora

A escola Empreendedora é caracterizada por um possuir um processo visionário, focado na existência de um líder (empreendedor) que formula e busca uma visão, com uma referência clara de para onde a organização deve ir. Assim, a estratégia está associada a um processo de construção mental do empreendedor.

Para Mintzberg (2006), a escola empreendedora o líder promove uma visão forte e decidida, mantendo controle pessoal da implementação, sendo capaz de reformular aspectos específicos caso seja necessário e a organização também precisa ser maleável, para acompanhar as possíveis mudanças de rumo. Deve ter uma estrutura simples que responda de forma rápida as determinações da liderança visionária.

Como críticas a essa escola, há o fato do processo concentra-se em contextos específicos, embora defendesse, antes de tudo, que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Desse modo, o líder mantém um controle tão apertado sobre a formulação e implementação da visão que implementou toda a responsabilidade em cima deste, tornando assim a abordagem empreendedora de risco. Outra crítica à escola empreendedora diz respeito ao fato de esta também não falar do processo de formação da estratégia, não tornando claro os passos a serem dados para a construção da mesma.

#### e) Escola Cognitiva

A formulação da estratégia na escola cognitiva é dada num processo mental, dividindo-se em duas linhas principais de pensamento: a positivista, que trata estruturam mental e o processo das informações como um modo de produzir algum tipo de visão objetiva da realizada, levando em conta as limitações do empreendedor, aquele responsável por gerar as estratégias. E a linha subjetiva, que tem como principal foco na interpretação da realidade através da perspectiva do estrategista.

Para Mintzberg (2006), nesta escola as estratégias emergem como perspectivas, em forma de conceitos, mapas ou esquemas que se vão moldando com a informação vinda do exterior. A informação vinda do exterior passa através de filtros, antes de ser codificada pelos mapas cognitivos (linha positivista), de onde vão nascer as interpretações do mundo exterior, que irá existir apenas nesta mente (linha subjetiva). Por outras palavras o mundo pode ser modelado e construído de várias formas, dependendo apenas da maneira como é interpretado.

Esta escola é caracterizada, assim, por procurar perceber o que está dentro da mente humana, analisando o processo de pensamento do estrategista, buscando entender as suas ideias inovadoras, com a ideia central da necessidade compreender

a mente humana, sem fornecer qualquer instrumento para a construção da estratégias e sua aplicação prática no empreendimento.

f) Escola de Aprendizagem

O conceito de estratégia na escola do aprendizado aborda a formulação da estratégia como um processo emergente, partindo do princípio de que o ambiente da organização é de natureza complexa e imprevisível. Assim, a estratégia é um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo, possuindo como outra grande característica o fato de possuir a estratégia como um processo emergente seja preponderante.

De acordo com Mintzberg (2006,), "as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quando a capacidade da sua organização de lidar com ela".

As principais críticas a esta escola ocorrem pelo fato das organizações sofrerem com a ausência de uma estratégia claramente articulada e as pessoas deixarem de lado aquilo que funciona apoiada em iniciativas unicamente pelo fato delas serem novas ou mais interessantes. Podendo ser possível, assim, que as organizações afastem-se de suas estratégias estabelecidas, algo que possivelmente todos podem se arrepender. Além da falta de estratégias e do não-aprendizado de boas estratégias, aprender de modo a acrescentar pode estimular o surgimento de estratégias que nunca ninguém quis ou pretendeu implementar. Entretanto, é de suma importância desta escola, pois esta traz não apenas o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando enfrentam condições complexas e dinâmicas.

g) Escola de Poder

A escola do poder tem a sua formação da estratégia num processo de negociação, padrões e posições políticas e cooperativa, com ênfase no uso do jogo de poder, influências, política que estão sempre presentes nas organizações e, através disto, acabam influenciando o seu funcionamento, nas formulações de suas estratégias e nas realizações daquelas já definidas, mesmo sob o viés da abordagem de outras escola.

Esta influência do poder pode ser abordada em duas concepções distintas: o poder micro e o poder macro. A primeira, trata da questão do indivíduo nas organizações e o desenvolvimento destes no interior da organização, o que interfere sensivelmente nas estratégias da mesma. Já o macro poder trata da questão da influência do poder da organização no seu meio, entre as alianças e outras relações de rede no círculo de relacionamentos da companhia, abordando a relação da organização com o meio em que esta inserido, envolvendo aspectos do controle externo.

De acordo com Mintzberg (2006), as estratégias que surgem destes processos são emergentes e assumem mais a forma deposições e meios de iludir do que de perspectivas.

Estes diversos tipos de alianças estratégicas acabam oferecendo vantagens, decorrente da associação dos interessando, oferecem um diferencial estratégico para o conjunto.

#### h) Escola Cultural

A escola cultural possui como suas palavras chaves: valores, mitos, cultura, ideologia, abordando a formulação da estratégia num processo coletivo único, concentrando-se no interesse comum e na integração como processo de formação da estratégia como um processo social enraizado na cultura.

Para esta escola, a cultura está presente em cada situação do nosso dia-a-dia. Quanto mais forte for a cultura de uma empresa, a sua ideologia, o seu conjunto de crenças, valores, paradigmas, a sua maneira de ver o mundo, maior será a influência coletiva na geração de estratégias. Podendo, desse modo, a cultura tornar-se um caminho que orienta o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, mas também sendo o caminho que prende a empresa a um conjunto de definições estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais. Assim, segundo as premissas da escola cultural podemos dizer que a formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros. Neste processo, o indivíduo adquire as crenças através de um processo de socialização, vivencial e não verbal.

De acordo com Mintzberg (2006) a cultura influencia o pensamento em uma organização e deste modo, o processo de concepção estratégica. Porém, a cultura

pode funcionar também como um fator de resistência à mudança, sendo muito difícil superar sua mudança estratégicas significativas, podendo provocar até certa arrogância.

i) Escola Ambiental

A formação da estratégica da escola ambiental aborda acontece como um processo reativo. Esta escola e sua importância se dá pelo fato de chamar a atenção para as demandas do ambiente, onde está se prende com a capacidade de lidar com as forças externas, sendo o seu principal responsável pelo delineamento da estratégia é o ambiente e as condições que rodeia a organização.

A sobrevivência da organização não depende da força que está exerce sobre o ambiente, mas fundamentalmente da sua adaptação a este. O papel do empreendedor é, desse modo, o de garantir a adaptação correta ao ambiente.

Esta escola ajuda a trazer toda a vista de formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização.

As preocupações desta escola forçam os responsáveis pelo planejamento estratégico, a considerar os diferentes fatores num contexto externo à organização que poderão influenciá-las, ou seja, a liderança torna-se de certa forma subordinada ao ambiente externo. A grande crítica em torno da abordagem ambiental recai sobre a visão de que a organização não possui nenhuma opção estratégica, ou seja, a organização está sujeita a reagir passivamente ao ambiente.

j) Escola de Configuração

Por último, possui a escola de Configuração que aborda a formulação de teorias e práticas estratégicas num processo de transformação, adequando as concepções formuladas pelas escolas anteriores, apresentando perspectivas particulares a cada uma delas e conciliando suas mensagens.

A escola da configuração presume que na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável. Porém esses momentos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas,

portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo ser capaz de reconhecer e de se adaptar as necessidades de transformação rápidas.

As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto. O processo de mudança organizacional é outro ponto muito analisado nesta escola de pensamento, considerando-se que a estabilidade das configurações.

Entretanto, algumas das críticas relacionadas a escola da configuração, dizem respeito a categorização de agrupamentos para simplificar a realidade, que acaba por excluir as variantes encontradas. O que deve ser levado em consideração, quando se analisa a contribuição desta escola é que nenhuma teoria será perfeita em todas situações, pois conceitualmente toda ela deriva de uma interpretação que terá suas distorções, todas as teorias simplificam de uma maneira ou de outra, pois precisamos de categorias para entender nosso mundo complexo.

#### 4 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de pesquisa escolhido para a realização da aplicação foi no Anjo da Guarda, localizada na cidade de São Luís, região de imediação grande, com 22 mil habitantes, com uma predominância de população residente feminina e com diversos comércios de pequeno e médio porte que teve seu crescimento demográfico pela implementação da cidade industrial do Itaqui, facilitando o acesso entre as regiões principais da cidade através da Barragem do Bacanga, atraindo diversos investimentos comerciais e sociais. Essa escolha se deu pelo crescimento e grandiosidade, quanto pela quantidade de pequenos comércios de diversos segmentos aglomerados na região, localizados na sua maioria, na avenida principal do bairro.

A região, atualmente, conta na sua formação a Vila São Luís, Inhaúma, Alto da Esperança, Vila Isabel e Itaqui, com localidade próxima da Universidade Federal do Maranhão, além de uma das principais avenidas da cidade, conforme pode-se observar na imagem abaixo:

Figura 3 – Bairro do Anjo da Guarda



Fonte: Google Maps

O IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, é um indicador que ajusta o IDH para a realidade dos municípios e reflete as especificidades e desafios

da região em que o mesmo se encontra. O índice segue três dimensões: longevidade, educação e renda. Quanto mais próximo de 1, maior é o desenvolvimento humano. De acordo com os dois últimos resultados da região estudada, o bairro obteve uma evolução nas 3 dimensões do indicador no intervalo de 10 anos, conforme demonstra figura:

Tabela 3 – Componentes do IDHM do Anjo da Guarda

<b>IDHM e componentes</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>
<b>IDHM Educação</b>	0,580	0,743
% de 18 anos ou mais com fundamental completo	59,13	72,16
% de 5 a 6 anos na escola	97,02	89,27
% de 11 a 13 anos nos anos finais do fundamental REGULAR SERIADO ou com fundamental completo	63,82	88,24
% de 15 a 17 anos com fundamental completo	44,44	66,74
% de 18 a 20 anos com médio completo	24,58	57,4
<b>IDHM Longevidade</b>	0,774	0,804
Esperança de vida ao nascer	71,44	73,22
<b>IDHM Renda</b>	0,658	0,676
Renda per capita (em R\$)	479,18	538,05

Fonte: PNUD, Ipea e FJP

Nos últimos anos, a região obteve um aumento de renda per capita, trazendo consigo uma redução de 11,12% para 3,4% no percentual de extremamente pobres e de 30,47% para 13,6% o percentual de pessoa que se encontravam na classificação de pobres, de acordo com a pesquisa do IDHM (2010). Pela mesma pesquisa a ocupação da população da área teve uma redução pelos jovens e um aumento no percentual do nível educacional dos ocupados, conforme imagem:

Tabela 4 – Ocupação do Anjo da Guarda pelo IDHM

<b>Ocupação da população de 18 anos ou mais</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>
Taxa de atividade - 18 anos ou mais	60,09	57,82
Taxa de desocupação - 18 anos ou mais	14,17	15,06
Grau de formalização dos ocupados - 18 anos ou mais	31,7	44,67
<b>Nível educacional dos ocupados</b>		
% dos ocupados com fundamental completo - 18 anos ou mais	29,83	44,96
% dos ocupados com médio completo - 18 anos ou mais	11,69	25,42
<b>Rendimento médio</b>		
% dos ocupados com rendimento de até 1 s.m. - 18 anos ou mais	79,26	33,29
% dos ocupados com rendimento de até 2 s.m. - 18 anos ou mais	96,16	89,7
% dos ocupados com rendimento de até 5 s.m. - 18 anos ou mais	99,25	98,32

Fonte: PNUD, Ipea e FJP

Atualmente, o bairro ainda sofre com diversos problemas de saneamento, infraestrutura e segurança, todavia subsiste uma população em crescimento e evolução em indicadores econômicos, sendo palco de uma região crescente em empreendimentos.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa utilizada é a forma como será conduzido o trabalho de levantamento das informações e sua devida interpretação.

Segundo a classificação quanto aos meios de Gil (2006) este trabalho é de caráter bibliográfica e pesquisa e campo. Bibliográfica por necessitar de fundamentação teórica sobre empreendedorismo, negócio e estudo de mercado a fim de avaliar a situação levantada. Pesquisa de campo, ao fazer o mapeamento e levantamento de dados da região com aplicação de questionário como ferramenta única e principal da pesquisa.

Quanto aos fins, o trabalho se caracteriza como exploratória-descritivo, quando levada em consideração o campo em que aconteceu, no caso, as empresas do bairro do Anjo da Guarda. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva é caracterizada por ter como finalidade principal, citar as características do objeto de pesquisa, algum fenômeno ou população, ou algo variado se relacionado a outro elemento e fator. Várias pesquisas são realizadas e classificadas deste modo e uma das suas principais características é a utilização de técnicas comuns nas coletas de dados. Para Vergara (2000, p. 47) a pesquisa descritiva: "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Mattar (2001) classifica que a pesquisa exploratória tem o intuito de aumentar os horizontes dos pesquisados sobre os assuntos em questão, sendo este método muitas vezes é usado para a facilitação da forma de se elaborar questionários e também pode ser utilizado como um meio para futuras pesquisas, onde se formulam hipóteses e/ou problemas de pesquisas, tendo o intuito de categorizar conceitos, fortalece a sintetização do projeto final da pesquisa, onde se estudam pesquisas parecidas, a metodologia utilizada e resultado obtidos.

De acordo com Vergara (2000) a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa realizada em uma área onde se tem pouco conhecimento reunido.

Com isso, pode se afirmar que este trabalho é classificado como exploratória-descritivo por conta do uso das ferramentas para a sua elaboração de características de ambas.

De acordo com Gil (1999), pesquisa quantitativa é definida pela procura de significado nos dados, onde este método busca captar a essência dos fenômenos,

sua origem e mudanças, ao passo que usar esta abordagem facilita uma investigação mais profunda sobre o fenômeno estudado.

No que se refere à técnica de abordagem, a pesquisa será quantitativa, sendo realizado a coleta de dados, por meio de questionários, considerando a contagem e perfil das empresas analisadas.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido para responder questões reunidas em blocos, sobre o empreendedor, sobre o trabalho e sobre o negócio, composto por perguntas fechadas e quantificáveis. O questionário foi aplicado presencialmente em agosto de 2018 pelos membros voluntários e bolsistas do GEP<sup>2</sup> na área comerciária e principal do Anjo da Guarda, mapeando 40 pequenos negócios – foram desconsiderados da população da pesquisa empreendimentos de médio e grande porte, agências de instituições financeiras bancárias e redes franqueadas nacionais e internacionais, bem como órgãos públicos instalados na região.

Foram aplicados 40 questionários com 33 questões, para diversos fins, como para analisar o perfil do empreendedor, seu trabalho e negócio. Dentre essas, para o recorte do trabalho, foram selecionadas 12 questões, além da primeira análise do perfil do empreendedor, com abordagens sobre o trabalho, negócio e visão de mercado dos pesquisados.

## 6 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa teve início com análise do perfil do empreendedor, nas quais foram levantadas as seguintes variáveis: gênero, faixa etária e escolaridade. Dos 40 empreendedores pesquisados, 67,5% foram do sexo feminino, contra 32,5% do sexo masculino. Destes, 72% são oriundos do próprio bairro Anjo da Guarda.

Sobre a faixa etária do empreendedor na região na amostra pesquisada, tem-se uma configuração mista com maior fatia do público entre 36 a 45 anos, representando 33% dos participantes, contra uma marca de 17% de empreendedores abaixo de 25 anos, compondo a amostra de jovens empreendedores.

Ainda sobre o perfil, em termos de escolaridade, a grande maioria está com o ensino médio finalizado, 60%, e mais uma fatia com ensino superior concluído, 22,5%; os que ainda não completaram o ensino superior são em mesma quantidade dos que possuem apenas ensino fundamental (5%), com 7,5% dos que possuem ensino médio incompleto, conforme pode ser identificado na tabela 1 abaixo:

Tabela 5 – Perfil dos entrevistados

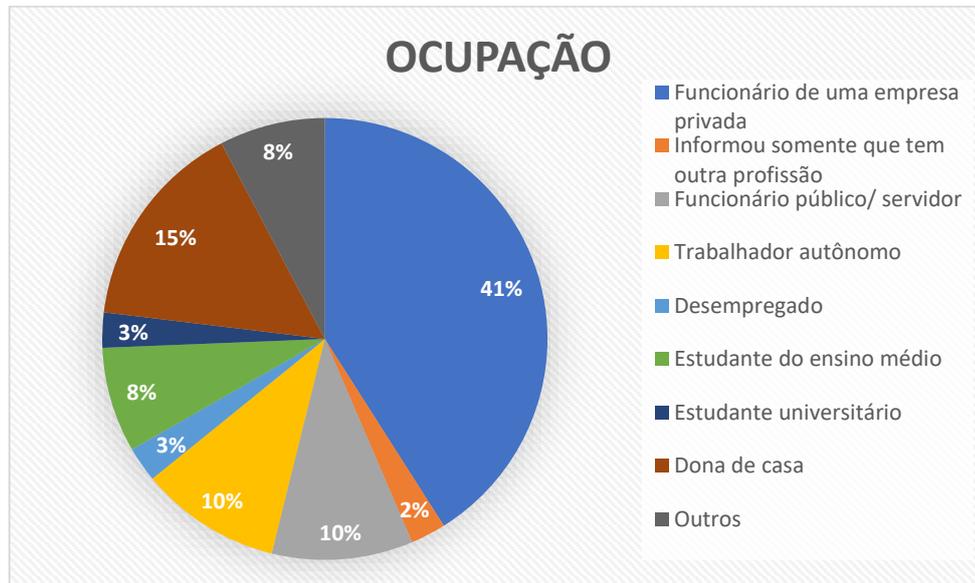
PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
PERFIL	DESCRIÇÃO	QTD	%
SEXO	Feminino	27	67,5%
	Masculino	13	32,5%
IDADE	abaixo de 25 anos	7	17,5%
	de 26 a 35 anos	11	27,5%
	de 36 a 45 anos	13	32,5%
	de 46 a 55 anos	3	7,5%
	acima de 56 anos	6	15,0%
ESCOLARIDADE	Ensino médio	24	60,0%
	Ensino superior	9	22,5%
	Ensino médio incompleto	3	7,5%
	Ensino superior incompleto	2	5,0%
	Ensino fundamental	2	5,0%

Fonte: pesquisa GEP

Após a visão do perfil do empreendedor, questionou-se sobre a ocupação dos empreendedores antes de iniciar o próprio negócio, a fim de entender sobre o trabalho dos mesmos. Obteve-se respostas variáveis nesse item (Gráfico 1), entretanto, a principal ocupação era funcionário de uma empresa privada, 41%, seguido por dona de casa (15%), e de igual percentual, 10%, trabalhador autônomo e funcionário

público. O restante se distribuiu de maneira semelhante entre estudantes universitários ou de ensino médio, desempregado e outros.

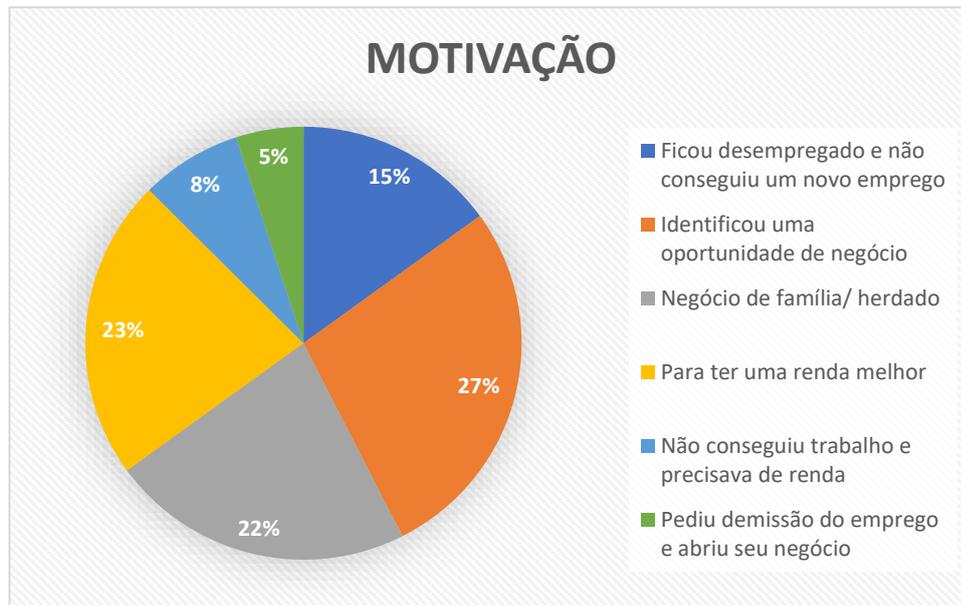
Gráfico 1 – Ocupação dos entrevistados



Fonte: pesquisa GEP

Ainda dentro do tema de trabalho, questionou-se aos empreendedores, as principais motivações para abrir o negócio e dentre as afirmativas disponíveis, destacou-se o identificar uma oportunidade (27%), negócio de família/herdado (22%) e pediu demissão do emprego e abriu seu negócio (5%) como as questões que define e identifica os Empreendedores por Oportunidade, somando um total de 54% dos pesquisados. Os 46% restantes, se distribuíram entre as questões que afirmavam a busca por uma renda melhor (23%), ficou desempregado e não conseguiu emprego (15%) e não conseguiu emprego e precisava de renda (8%). Resultado em linha com a pesquisa GEM, onde 57,4% dos pesquisados, decidem empreender e o fazem por identificarem uma oportunidade, caracterizando o perfil desses empreendedores.

Gráfico 2 – Qual foi a principal razão para abrir o negócio?



Fonte: pesquisa GEP

Essa atividade representa um complemento da renda família para 38% dos entrevistados, é a principal renda da família para 32% e é a única fonte de renda para 30%. O resultado reforça a visualização da oportunidade como melhoria da qualidade de vida e diversificação da fonte de renda daqueles e como principal motivação para empreender.

Para iniciar o empreendimento, a resposta sobre a fonte de recurso utilizado para a montagem da empresa são que 62% tiveram uso de economia própria, ou seja, usaram seus próprios recursos; 25% obtiveram ajuda de familiares, contra o restante que se distribuiu entre empréstimos financeiros, seguro desemprego e ajuda de amigos.

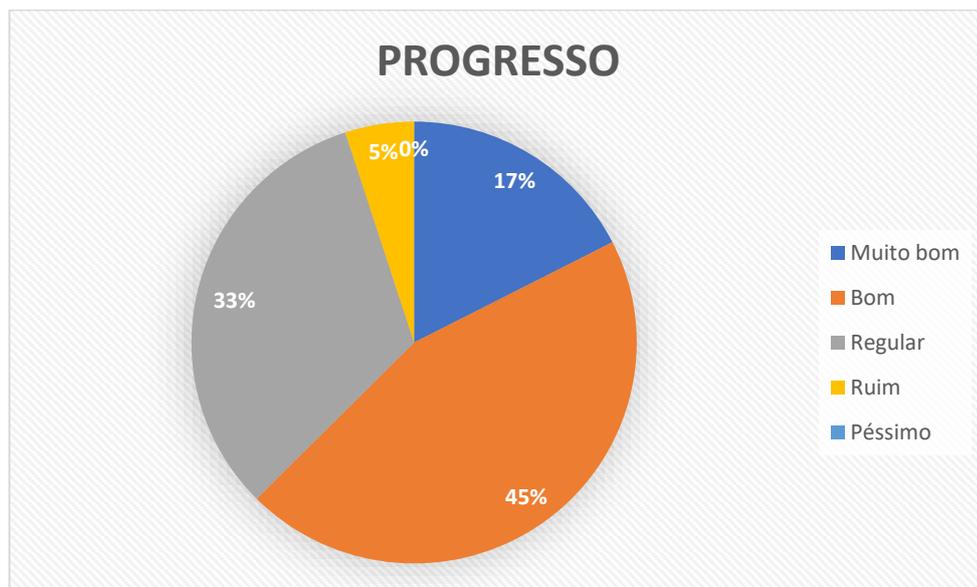
Na questão sobre ajuda para abrir o negócio, 32% afirma ter feito tudo sozinho, sem ajuda de ninguém, 30% colocou ter obtido ajuda através de um contador e 20%, não possui a empresa registrada. O restante se distribuiu entre ajuda de amigos ou familiares e Sebrae. Resultado que não surpreende ao perceber que os empreendedores não possuem plano, nem auxílio profissional ao abrirem novos negócios. Grande parte disso, podemos entender, como resultado da grande maioria do perfil dos empreendedores possuírem escolaridade apenas até o ensino médio.

A pergunta sobre ao que abrange o porte da empresa, 50% afirmou se considerar ME (Microempresa), enquanto 25% se consideram enquadrados como MEI (Microempreendedor individual), 18% desconhece a sua classificação e o restante

afirma ser média ou grande porte ou empresa de pequeno porte. Percebe-se que grande parte dos entrevistados possuem falta de conhecimento ou classificação incorreta do seu negócio, muito devido pela conclusão anterior: falta de plano de negócio, conhecimento e acompanhamento profissional do empreendimento.

Como já se observou perante os resultados anteriores, grande parte dos empreendedores não possuem nenhum tipo de estratégia para criar e manter o seu negócio, fazendo com que possuam baixa análise de mercado e progressão do seu negócio. Em referência a isso, a questão seguinte aponta que 45% avaliam como bom esse progresso, e 33% dizem ser regular, contra 17% avalia como muito bom, conforme demonstra gráfico 3. Resultado que afirma a percepção anterior.

Gráfico 3 – Como você avalia o progresso do seu negócio?

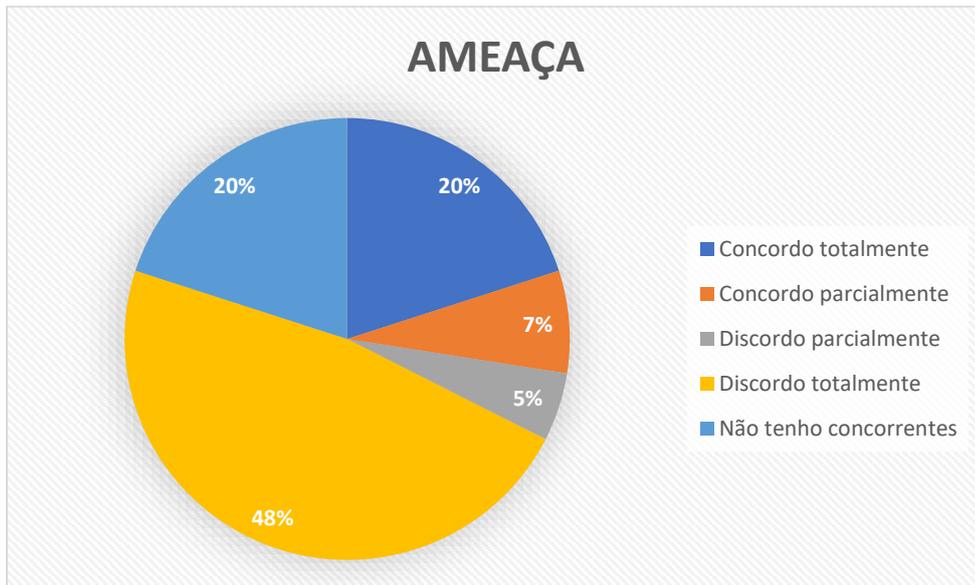


Fonte: pesquisa GEP

Para entender um pouco mais sobre a visão de mercado dos empreendedores e o negócio em si, partiu-se para questões sobre concorrência, começando sobre a ameaça desses sobre o negócio. Diferente do esperado, 48% discorda totalmente dessa ameaça e 20% diz não ter concorrentes, idêntico ao número que concorda totalmente que a concorrência é uma ameaça à sua empresa. Dentre o restante, 7% concorda parcialmente e 5% discorda parcialmente da afirmação (gráfico 4). Resultado que se opõem ao afirmado por Porter, onde a ameaça de novos concorrentes em busca de uma fatia de mercado pode dificultar e até mesmo reduzir a rentabilidade por parte da empresa já existente no negócio, representando um risco

e a necessidade de uma força competitiva como estratégia de combate, o que não é identificado pela amostragem pesquisada.

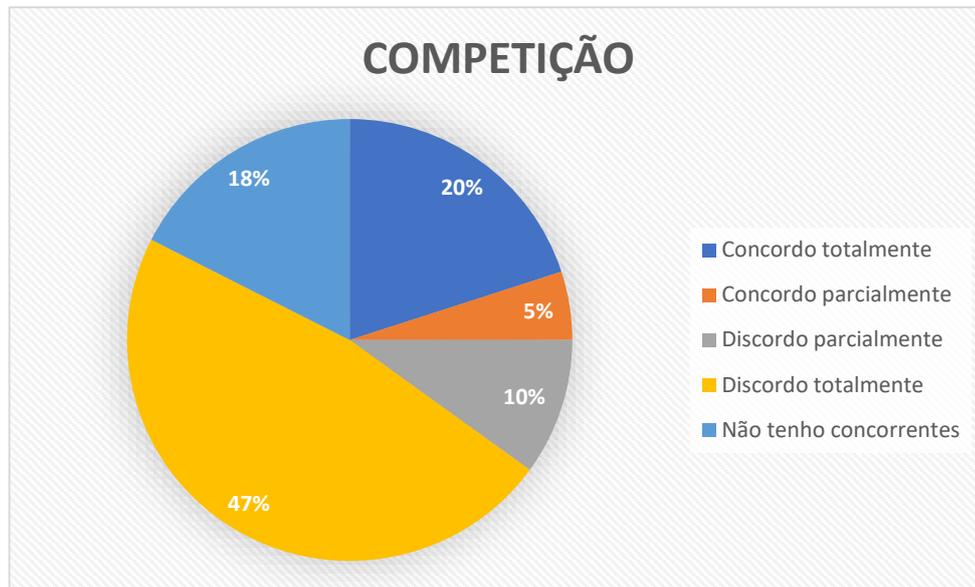
Gráfico 4 – A concorrência ameaça a sua empresa?



Fonte: pesquisa GEP

Indo em comum com a questão anterior sobre análise do mercado e ainda abordando as 5 forças de Porter, 47% dos empreendedores afirmam discordar totalmente sobre haver competição acirrada – rivalidade entre os concorrentes -, seguido de 20% que concorda totalmente com a afirmação e 18%, que diz não ter concorrentes. Por fim, o restante que concorda e discorda parcialmente da afirmação (Gráfico 5). Resultado contrário a análise de mercado de Porter e ambiente competitivo, ao notar que a rivalidade entre os concorrentes, uma das forças responsáveis pelo nível de competição de um setor, e apesar de atenderem o mesmo público ou empresas que trabalham no mesmo setor, não se sentiram pressionados e assim, não percebem oportunidades de melhorar a sua posição ou tomar decisões estratégias competitivas. Além da ausência do uso da escola Ambiental de Mintzberg, ao se perder a capacidade de lidar com o ambiente e as forças externas pela ausência de planejamento a presença de ameaças e competição no mercado, não se adaptando ao ambiente.

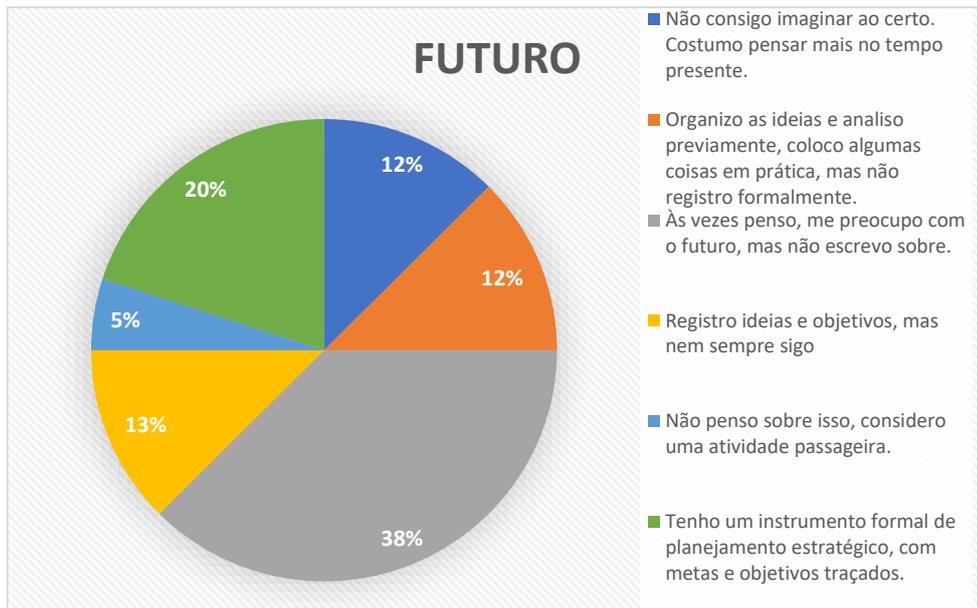
Gráfico 5 – Há competição acirrada/rivalidade entre os concorrentes?



Fonte: pesquisa GEP

O resultado da questão sobre o futuro segue em linha com a falta de visão crítica sobre o ambiente do negócio (relação com concorrência e progresso do negócio), onde 38% dos pesquisados diz pensar sobre o futuro, mas não escreve e não possui estratégia alguma. No entanto, 20% diz ter um planejamento formal com metas e objetivos, e com resultados semelhantes encontram-se os que afirmam organizar as ideias e analisar previamente, mas sem realizar registro formal (12%), os que não conseguem imaginar com certeza e pensa mais no presente (12%) e os que nem sempre consegue manter registro das ideias e objetivos (13%). Podendo-se afirmar, desse modo, que 80% dos entrevistados não possuem planejamento e/ou uso de ferramentas estratégica e que sequer analisam o ambiente externo ou interno da sua empresa, fazendo o uso de uma SWOT, por exemplo. Não realizando assim qualquer processo de concepção e busca de perspectiva da sua organização, grandes características da escola de design de Mintzberg, não se preocupando em formular estratégias para o seu negócio.

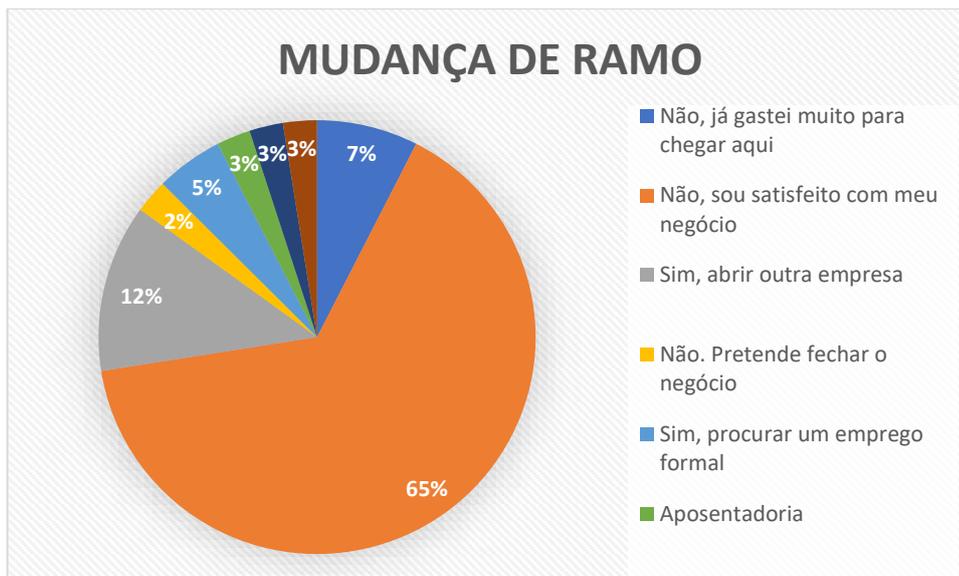
Gráfico 6 – Você costuma pensar no futuro da empresa e registrar suas ideias?



Fonte: pesquisa GEP

Ao serem questionados sobre a possibilidade de mudar de ramo de atividade, 65% dizem não, que são satisfeitos com o negócio, 12% afirmam que sim e abririam outra empresa, 7% diz que não mudaria pois já gastou muito, enquanto o restante se distribui entre as outras afirmações, conforme Gráfico 7 abaixo.

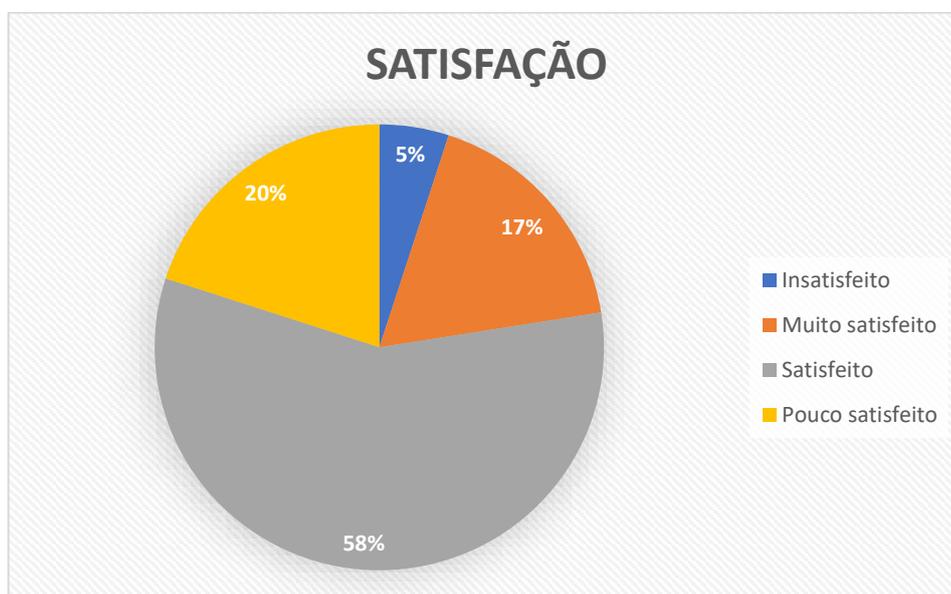
Gráfico 7 – Você já pensou em mudar de ramo de atividade?



Fonte: pesquisa GEP

Como última questão, perguntou-se se o empreendedor está satisfeito com o negócio. Para 58% a resposta é sim, está satisfeito, 20% pouco satisfeito, contra 17% muito satisfeito e 5% insatisfeitos (Gráfico 8). Em geral, os empreendedores estão satisfeitos com o negócio e devem continuar suas atividades. Dados similar e esperado diante da visão de mercado e concorrências que os empreendedores possuem, despreocupados com a concorrência e sem qualquer planejamento do seu negócio.

Gráfico 8 – De maneira geral, você está satisfeito com o negócio?



Fonte: pesquisa GEP

## 7 CONCLUSÃO

O trabalho tinha como objetivo identificar qual era a principal motivação e perfil dos empreendedores localizados no bairro do Anjo da Guarda, na cidade de São Luís, a partir da análise da aplicação de um questionário com 40 empreendimentos da região, tendo o foco em micro e pequenas empresas da área, considerando sua perspectiva de negócio e mercado.

Os resultados demonstraram que a grande maioria (54%) dos entrevistados são o que se denomina pela pesquisa GEM (2016), como Empreendedores por Oportunidade, abrindo o negócio motivado pela identificação de uma chance no mercado, negócio herdado e pedindo demissão para abrir a própria empresa. Número homogêneo com o resultado da pesquisa no Brasil.

Em contrapartida, notou-se que grande parte dos empreendedores pesquisados possuem baixíssimo conhecimento de mercado, sem fazer uso de qualquer ferramenta de planejamento estratégico e análise do mercado interno e externo, sequer identificando suas oportunidades e ameaças ou pontos fortes e fracos. Além da ausência de qualquer senso de ameaça e competição, os tornando alheios as forças competitivas citadas por Porter.

Outra conclusão levantada é que apesar dos empreendimentos possuírem formas de se encaixarem em diversas escolas evolutivas estratégicas que Mintzberg cita, há ausência dessas características levantadas por este autor em grande maioria dos empreendedores pesquisados, ao não desenvolverem qualquer processo de concepção ou visão mais influente da estratégia (Escola de Design), ao apesar de possuir um líder empreender, não há processo de construção, promovendo uma visão forte do empreendimento (Escola Empreendedora) e não há modos de lidar com as forças externas atuadas pelo mercado, tornando-os refém do ambiente, não se encaixando na Escola Ambiental também.

Os resultados, em suma, correspondem e conversam com o perfil identificado dos empreendedores, que em sua grande maioria vem de formação apenas de ensino médio, jovens empreendedores e sem qualquer tipo de auxílio profissional para a abertura do negócio.

Por fim, para estudos posteriores, indica-se a aplicação de plano de negócio e orientação de planejamento estratégico em alguns empreendimentos da região,

tornando possível levar o empreendedor a entender a real realidade do seu negócio diante do mercado, sua concorrência e a importância e evolução ao se implementar ferramentas estratégicas no negócio.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, L. C.; COSTA, T. G. **Empreendedorismo**: uma visão global e integradora. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2015.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FAGUNDES, Rosival. A “Matriz Swot” do Brasil. **Administradores – O Portal dos Administradores** [S.l.], [2010]. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1994.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.
- SEBRAE. **Microempreendedor individual – MEI**: um fenômeno de inclusão produtiva. Brasília: Sebrae, 2018. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/site/o-que-e-a-lei-geral>>
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. Brasília, SEBRAE, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2018 Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda->

as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-me,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> .

\_\_\_\_\_. Lei geral da micro e pequena empresa. Brasília, SEBRAE, 2007.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.**

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Perfil do Empreendedor Individual 2011.** Brasília: Sebrae, 2011. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Perfil%20Empreendedor%20Individual%202011.pdf>>.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa GEM 2016.** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>.