



RELISE

**A NECESSIDADE MOSTRA A FACE DA OPORTUNIDADE: O (DI) LEMA
DAS VENDAS É ATENDER BEM PARA ATENDER SEMPRE¹**

*NECESSITY SHOWS THE FACE OF OPPORTUNITY: THE (DI)MOTTO OF
SALES IS TO SERVE WELL TO SERVE ALWAYS*

João Gustavo Oliveira Silva Filho²

Maria do Socorro Silva Mesquita³

Ruan Carlos dos Santos⁴

Rogeanne Moraes Ribeiro⁵

Rita de Cássia Lopes da Ponte⁶

Marcos Aurélio Alves⁷

RESUMO

Este caso para ensino relata a trajetória de um jovem empreendedor chamado Diony Andrade, que pela necessidade, viu a oportunidade de empreender no comércio da cidade de Sobral no Ceará. Iniciou como vendedor de picolé no ano de 2008, onde cresceu e fundou sua própria distribuidora do produto junto com seu irmão, revendendo para Sobral e região. Com as baixas do setor comerciário, Diony viu a necessidade de seguir outro caminho repassando a pequena distribuidora para seu irmão. No ano de 2009, ingressou como consultor de vendas de uma distribuidora de cigarro, desta forma ganhou reconhecimento dentro da empresa e conquistou o posto de melhor consultor da região. Após dois anos na função, o mesmo foi convidado por seu pai para assumir o empreendimento da família, um mercantil, no qual conseguiu alavancar as vendas do comércio batizado como Mercantil Diony Andrade. No ano de 2020 foram inauguradas duas filiais: uma na cidade de Sobral e outra na

¹ Recebido em 02/09/2023. Aprovado em 05/10/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.12737486

² Faculdade Luciano Feijão. gustavo.filho96@outlook.com

³ Universidade Federal do Ceará/Faculdade Luciano Feijão. socorromesquita@yahoo.com.br

⁴ Universidade do Estado de Santa Catarina. ruan_santos1984@hotmail.com

⁵ Faculdade Luciano Feijão. rogeanemorais@yahoo.com.br

⁶ Faculdade Luciano Feijão. ritacassia.lopes@hotmail.com

⁷ Universidade Federal do Ceará/Centro Universitário Estácio do Ceará. aurelio.alves@hotmail.com



RELISE

263

cidade de Massapê, no Ceará. Diante disto, surgem os questionamentos: dar continuidade na expansão do negócio ou manter-se?

Palavras-chave: empreender, oportunidade, visionário, marketing, bordão.

ABSTRACT

This teaching case reports the trajectory of a young entrepreneur named Diony Andrade, who by necessity, saw the opportunity to undertake business in the city of Sobral in Ceará. He started as a popsicle seller in 2008, where he grew up and founded his own product distributor together with his brother, reselling to Sobral and the region. With the casualties of the commercial sector, Diony saw the need to follow another path by passing on the small distributor to his brother. In 2009, he joined as a sales consultant for a cigarette distributor, thus gaining recognition within the company and winning the post of best consultant in the region. After two years in the job, he was invited by his father to take over the family enterprise, a merchant, in which he managed to leverage the sales of the trade named Mercantil Diony Andrade. In 2020, two branches were opened: one in the city of Sobral and another in the city of Massapê, in Ceará. In view of this, the following questions arise: to continue expanding the business or keep up?

Keywords: to undertake, opportunity, visionary, marketing, staff.

INTRODUÇÃO

Embora nas últimas décadas o empreendedorismo tenha sido discutido no âmbito das escolas, universidades e órgãos governamentais, o comportamento e as atitudes empreendedoras de Diony Andrade nasceram a partir das necessidades vivenciadas em casa com sua família.

Em um momento difícil da sua vida, o empreendedor descobriu que se destacava em relação aos demais jovens de sua idade, conseguiu enxergar as oportunidades em tudo que lhe era destinado e com garra, dobrava, triplicava as metas estipuladas e objetivos profissionais. Não satisfeito, decidiu tomar conta do negócio do pai, onde foi o início de um grande empreendimento local e exemplo para outros empreendedores.

Com um grande talento nato em marketing, Diony não precisou, inicialmente, contratar gestão de mídias sociais externas, ele mesmo criou seu



RELISE

emblema e slogans, assim conseguiu alavancar suas vendas e conquistar o carisma de bancos, fornecedores e clientes. Possui um grande envolvimento com a população de Sobral no Ceará, cidade onde reside, promovendo ações de caridade aos menos favorecidos, além de proporcionar um melhor custo-benefício dos produtos que oferece visando o melhor acesso para todas as classes sociais que atende.

A ORIGEM

A magnífica história de empreendedorismo do nosso herói começa no ano de 2008 em uma cidade no sertão do Ceará chamada Sobral, onde Diony Andrade, nosso protagonista nasceu. Esse jovem sonhador iniciou sua trajetória vendendo picolé na rua, SIM! O “Sacolé” que conhecemos hoje, ele pegava o picolé na sorveteria e vendia no município de Apazível-CE, nas cidades de Ipu-CE e em Sobral-CE onde fazia a rota toda quinta-feira e sexta-feira. Com o engrandecimento das vendas, o mesmo percebeu a necessidade de possuir uma moto, mas ainda não tinha dinheiro suficiente, assim viu uma oportunidade em uma concessionária local que oferecia a compra da moto sem nada de entrada. Então, procurou sua mãe e pediu para a mesma retirar a moto em seu nome.

A partir daí, viu a oportunidade de expandir suas vendas. Além de bater de porta em porta, decidiu mudar um pouco sua rota de vendas e começar a vender em grande quantidade para os comércios, assim seria mais rápido o acesso com sua nova aquisição. Diony possuía o desafio de fazer o comerciante largar o famoso picolé de R\$ 0,10, que na época fazia muito sucesso, mas não sabia como fazer isto.

Então, estudou as fases de produção do picolé vendido no comércio, incluindo o cálculo com os valores do insumo junto com a mão de obra e constatou que o produto não trazia lucro algum. Montou a apresentação do seu produto junto com essa informação e apresentou aos comerciantes,



RELISE

265

convencendo-os do lucro que estavam perdendo sem a venda do sacolé, assim ele conseguiu conquistar vários comerciantes das três cidades onde fazia rota, ultrapassando suas metas.

Com o passar do tempo, Diony observou que não estava conseguindo cuidar das vendas sozinho, então convidou seu irmão, recém-chegado do exército, para lhe ajudar nas vendas, onde ofereceu a ele sua moto, que já estava quitada, para que seu irmão a comprasse pela metade do valor, lhe ajudando na locomoção nas vendas, diante disso, com este dinheiro da venda da moto, ele deu entrada e comprou um carro Pampa financiado. Com a posse de um veículo maior e a ajuda de seu irmão, ele iniciou uma nova rota na cidade de Tianguá-Ce.

Após boas vendas, no caminho de volta para casa, ele como um bom visionário, comprava com uma parte do dinheiro arrecadado, rapaduras, um produto típico da serra onde se situa a cidade de Tianguá e trazia para Sobral para vendê-las. Como tudo na vida não é perfeito, iniciou-se o inverno e as vendas caíram drasticamente, com o capital reduzido, Diony não estava conseguindo lucro suficiente para dividir com seu irmão, então tomou a iniciativa de deixar os negócios com seu irmão e ir atrás de um novo emprego em outro lugar.

Figura 1 - Diony Andrade e sua família.



Fonte: Arquivos Diony Andrade (2020).



RELISE

NOVAS OPORTUNIDADES!

Na busca por um novo emprego, surgiu a oportunidade de ser consultor externo na distribuidora de cigarros do RJ. A primeira fase do processo seletivo seria uma prova escrita, onde ele foi aprovado e seguiu confiante. Ainda no mesmo dia, Diony recebeu uma ligação da empresa contratante comunicando que teriam uma entrevista como segunda etapa e que ela aconteceria no período da tarde. Chegando na empresa, ele se deparou com vários candidatos; começando a entrevista, lhes foi perguntado sobre suas experiências, todos relataram que haviam passado por várias empresas conhecidas e conceituadas no ramo

Mas no momento de Diony se expressar, ele ficou apreensivo a respeito do que responder diante do alto grau de competências e técnicas dos outros participantes, pensou em mentir, mas como um homem de boa índole, lembrou-se de sua trajetória e decidiu expor tudo o que realmente já tinha feito até aquele momento, falou que vendia picolés e rapaduras em vários municípios vizinhos, alguns candidatos riram da situação imaginando que fosse brincadeira, no final da entrevista, o Gerente geral chamou o Diony para dar o resultado, que infelizmente foi negativo, concluindo que precisava de pessoas com experiências reais para a vaga.

Voltando para casa muito cabisbaixo, ele não sabia mais o que fazer diante a situação de desemprego e necessidades em casa, então teve uma ideia de que pouquíssimas pessoas teriam coragem de arriscar, trabalhar de graça! Contatou o gerente da empresa e lhe fez a proposta com a finalidade de mostrar seu serviço, portanto, imediatamente o gerente respondeu que não seria possível arcar com seus custos durante a rota de vendas, então Diony colocou em jogo a quantia de R\$ 300,00 que era destinada ao pagamento do seu aluguel, tomando a decisão de encontrar-se com o gerente na cidade em que estavam.



RELISE

267

Em seu automóvel de modelo pampa, Diony dirigiu-se para a cidade de Tianguá-CE, durante todo o percurso, já estava mentalizando que iria oferecer o seu máximo e sempre buscar e querer mais e mais, sem parar para qualquer obstáculo. Após mostrar o seu serviço, o mesmo em três dias, bateu a meta de toda a semana. Vendo seu desempenho, o gerente lhe chamou e comunicou que estava bastante satisfeito com sua garra e que iria verificar com o gerente geral se seria possível criar uma vaga para ele e que procurasse a empresa na semana seguinte.

Chegando lá, o gerente geral afirmou que mesmo ele não tendo experiência na área, iria apostar nele, lhe informou que possuía uma rota muito dificultosa na cidade de Guaraciaba e lhe perguntou se aceitaria este desafio de ir para lá. Prontamente Diony aceitou!

Chegando em sua nova rota de trabalho, ele confirmou o que o gerente havia lhe falado; na cidade, seu produto estava concorrendo com o cigarro paraguaio que custava 70% menos que o seu. Questionando-se como abordaria os comerciantes da região, ligou para a empresa na manhã seguinte e solicitou notas fiscais dos clientes e uma autorização de vendas. Então, de comércio em comércio, saiu informando que caso houvesse uma fiscalização naquele estabelecimento, o proprietário teria que pagar uma multa já que não possuíam a nota fiscal do produto que atualmente vendiam, tornando-o ilegal.

Com o passar da semana, o vendedor conseguiu legalizar todos os estabelecimentos e esperou para ver o resultado na segunda semana, então, suas vendas duplicaram, os comerciantes começaram a confiar no produto, com o argumento que ele enquanto vendedor tinha utilizado e começaram a dispensar os vendedores ilegais, pois os mesmos não disponibilizavam notas fiscais. Então, no início da semana seguinte, Diony entregou seus resultados à empresa e eles duvidaram, solicitando então uma auditoria interna para verificar o que estava acontecendo.



RELISE

Diony prontamente lhe mostrou seu estoque e pediu para o fiscal lhe acompanhar em sua rota. Com receio de não dar certo suas vendas na frente do fiscal, ele foi ainda mais focado no objetivo e conseguiu triplicar suas vendas. Após dois meses, ele estava entre os melhores consultores da região norte, no terceiro mês já estava batendo a meta da equipe, pois a sua meta já estava se tornando insuficiente para sua determinação, transformando a cidade de Guaraciaba-CE, que era o maior gargalo, no maior setor da região.

INÍCIO DE UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO!

Após o período de um ano e quatro meses sendo o melhor consultor da distribuidora, no ano de 2011, Diony recebeu um novo convite de seu pai para administrar seu comércio, que ficava localizado na rua Cel. Sabino Guimarães, bairro Padre Ibiapina, que é hoje na esquina do atual Mercantil Diony Andrade, que não estava mais dando lucro suficiente e estava cogitando a ideia de vender o ponto.

Após analisar a situação, Diony perguntou-se como iria tirar o seu sustento de um comércio quase falido, então ele identificou mais uma meta, uma nova oportunidade de sucesso. Na volta para Sobral-CE, ele idealizou que faria do antigo comércio de seu pai, um empreendimento totalmente diferenciado dos demais estabelecimentos do bairro.

As primeiras mudanças foram com relação ao layout do comércio, ele colocou os produtos que mais vendia, que eram as frutas, na calçada para terem mais visibilidade e observou que existia inimizade entre os demais comerciantes, como uma forma de amenizar uma rivalidade desnecessária, no período do final do ano, comprou garrafas de vinhos e entregou pessoalmente aos concorrentes e vizinhos, depois de um período, os mesmos lhe procuravam para também lhe presentear e assim instalou-se um vínculo de amizade.



RELISE

Figura 2 - Primeiro ponto comercial do Mercantil Diony Andrade



Fonte: Arquivos Diony Andrade (2020)

Ainda com o objetivo de fazer um empreendimento diferente, ele observou que os clientes que estavam vindo de supermercados, paravam e compravam as frutas que estavam expostas e bem visíveis, Diony então tomou a iniciativa, junto com seu irmão que havia começado a lhe ajudar no comércio, a pegar as sacolas dos clientes, mesmo as que não tinham compras do seu comércio, e ajudar a entregar nas suas casas, assim o comerciante aos poucos foi cativando seus clientes, quando percebeu, o seu comércio já estava com um ótimo fluxo de compradores e lhe fornecendo ótimos lucros.

Com um novo objetivo, Diony viu que precisava crescer ainda mais e expandir seu ponto comercial, junto a isto, um radialista da cidade lhe procurou e ofereceu-se para divulgar seu negócio, pois o mesmo estava virando repercussão na cidade. O empreendedor viu uma nova oportunidade e aceitou a ideia, mas com uma condição, a propaganda teria que ser do modo que ele dissesse, foi assim que surgiu o primeiro slogan *“No mercadinho Diony Andrade você encontra até dinheiro no chão!”*. Após a propaganda ser divulgada na rádio, clientes iam até o estabelecimento perguntando onde estava o dinheiro no chão,



RELISE

então ele percebeu que aquela sua forma diferente de fazer propaganda estava funcionando e gerando resultados positivos.

Com o fluxo de clientes aumentando cada vez mais, Diony percebeu que o espaço disponível no ponto comercial não estava mais atendendo sua demanda e em certos momentos ocorriam incidentes e gerava insatisfação para seus clientes. Surgiu a oportunidade de comprar uma casa onde funciona o atual ponto do mercantil. O comerciante recebeu várias críticas sobre o lugar, afirmavam que a localização tinha baixo fluxo de pessoas e que não daria certo, ele então continuou firme em sua decisão e afirmou que os clientes iriam receber a mudança como melhoria e em 10 de maio de 2013, ele construiu o Mercantil Diony Andrade. Com a chegada do Assaí Atacadista na cidade, Diony percebeu que o seu mercantil estava começando a ter uma queda bastante significativa de vendas e que seria necessário aderir novas medidas, no estilo Diony Andrade.

Figura 3 - Comemoração de 5 anos do Mercantil já no novo ponto comercial.



Fonte: Arquivo Diony Andrade (2020).

REDES SOCIAIS? VAMOS LÁ!

Vendo a necessidade de novamente atrair a atenção dos clientes, Diony criou uma página no Facebook, que na época era a rede social mais acessada. Contratou um profissional especializado que lhe custou um valor bem alto, mas



RELISE

que ele estava disposto a pagar. Com a página no ar, editada com as informações do estabelecimento e com um vídeo no feed mostrando as instalações do mercantil, que no final, apenas 22 pessoas visualizaram.

A experiência não foi bem sucedida e triste com a situação, tomou a iniciativa de gravar de forma caseira os próprios vídeos, chamou sua esposa para gravar e iniciou as tentativas. Na primeira, estava muito nervoso e não saiu da forma desejada, na segunda vez, da mesma forma, foi então que percebeu que seus vídeos precisavam de emoção, até que nasceu o que hoje é conhecido, os vídeos descontraídos e diferentes do Diony Andrade, falando um inglês que não era compreendido, mas que atraía os clientes com sua desinibição na criação única de seus vídeos.

Com isto, muitas pessoas o criticavam e o intitulavam de “doido”, mas isto não lhe abalava, continuou a fazer vídeos com brincadeiras e participações de figuras locais. Assim, seu comércio retornou a alavancar, transformou produtos que não eram conhecidos, com sua forma diferente de fazer marketing, em itens desejados, devido a tudo isto, muitas marcas lhe procuravam para que Diony vendesse seus produtos e que em troca da divulgação e venda, ele ganharia descontos exclusivos dos demais, além de brindes para seus clientes.

Um dos produtos que mais vendia na época era a cachaça e isto estava lhe atraindo muitos consumidores, mas em contrapartida, estava afastando famílias, então mais uma vez ele precisou pensar em mudanças, desta vez para reconquistar famílias, analisou os produtos essenciais e começou a melhorar o seu estoque.

Assim, nasceu o grande foco dele, fraldas descartáveis, fazendo muitas propagandas de diversas marcas desse produto e as fabricantes começaram a lhe oferecer ótimos descontos e o menor preço da região. Com o objetivo alcançado, ele expandiu seu negócio, e conseguiu mais uma vez ultrapassar suas metas. Hoje, Diony possui sua própria equipe de mídias sociais, onde cria



RELISE

vídeos tanto para a venda de seus produtos do mercantil quanto para enviar às indústrias como propagandas sem informar preços.

O empreendedor não se acomodou e percebeu que poderia melhorar na quantia de manutenção do ponto comercial, e que se investisse em energia solar, reduziria os gastos, e assim fez a compra e instalação de placas solares. A ação lhe levou para uma competição, onde foi o vencedor na edição do ano de 2017 do Prêmio Banco do Nordeste de micro e pequena empresa na categoria comércio, ganhando ênfase na sua apresentação como desinibido e criativo na divulgação da empresa, sendo ele mesmo o “garoto propaganda”.

Ainda no ano de 2017, Diony realizou o Dia das Crianças solidário, no qual junto com empresas parceiras, distribuiu presentes para as crianças, *coffee break*, e muita diversão para a comunidade local. Em momentos difíceis que a população sobralense passou com o covid-19, o mesmo teve a iniciativa de vender álcool em gel a preço de custo, criou um “The voize Sobral” que foi ao ar em suas redes sociais para arrecadação de alimentos para as famílias menos favorecidas, fechou parcerias com empresas de alimentos e vestuários para fazer a divulgação das marcas dos produtos comercializados em troca de cestas básicas para a população.

Figura 4 - Entrega de alimentos às pessoas necessitadas.



Fonte: Arquivos Diony Andrade (2020).



RELISE

Com o grande anseio de expansão de suas comercializações, Diony deu seu primeiro grande passo, a construção da sua primeira filial em 20 de fevereiro de 2020 no bairro COHAB 2 na cidade de Sobral, vendendo exclusivamente fraldas e afins que têm sido na sua matriz, o carro-chefe das vendas. Ele teve como ideia levar para os bairros mais distantes da cidade a distribuição de seus produtos, pois os moradores do bairro Cohab 2 e vizinhos visitavam a matriz para realizar compra de fraldas e afins por questão do preço baixo.

Figura 5 - Inauguração Filial Diony Fraldas no bairro Cohab 2.



Fonte: Arquivos Diony Andrade (2020)

Após seis meses da abertura da filial, ele viu a necessidade e oportunidade de levar seus produtos para os municípios vizinhos, constatando que estava havendo bastante busca pelos mesmos. Então, Diony abriu sua segunda filial na cidade de Massapê distante vinte quilômetros de Sobral, mantendo o seimento de fraldas. Ambas as filiais estão em bastante crescimento de vendas e ocorreu uma melhora na rapidez da logística do empreendimento por servirem como centros de distribuição em pontos estratégicos. Foi com esta grande história de superação e perseverança que Diony Andrade hoje se tornou uma figura muito importante para seus fornecedores e principalmente para a população de Sobral e região.



RELISE

no futuro do mercantil Diony Andrade. Como iremos ajudar a resolver este dilema?

Figura 7 - Linha cronológica do caso.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

NOTAS DE ENSINO

Objetivos pedagógicos

Este caso possui finalidade acadêmica de apresentar aos discentes exemplos práticos do empreendedorismo local, especialmente o uso do marketing digital para alavancar o crescimento estrutural da marca e empresa, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades de gestão dos leitores, despertando-os para a realidade do mercado.

Fontes da obtenção de dados

O caso relata a história real de um empreendedor, desenvolvido a partir de entrevistas com o proprietário, sua esposa e gerente, bem como os dados documentais e imagens cedidas pela empresa e observação participante realizada por meio de um estágio supervisionado ocorrido em um período de seis



RELISE

meses. O nome da empresa, do proprietário, personagens coadjuvantes e os demais dados apresentados são reais e verídicos.

Público-alvo:

As disciplinas que serão utilizadas para reflexão são: (I) Empreendedorismo; (II) Estratégias de crescimento; (III) Inovação; (IV) Marketing Digital; (V) Experiência em negócios. O público-alvo são estudantes de graduação e pós-graduação nas áreas de administração, economia, Marketing digital.

Agenda para discussão

Quadro 1 - Agenda para discussão do caso.

Tempo de duração	Atividades
30 min	Leitura individual do caso;
25 min	Análise e discussão em pequenos grupos de até 5 pessoas;
40 min	Desenvolvimento da solução do dilema;
15 min	Apresentação da solução com a turma e com o orientador;
10 min	Encerramento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Questões para discussão e fundamentação teórica

Questão 01: No decorrer do caso, quais as características apresentadas por Diony Andrade que podem considerá-lo empreendedor?

Construto	Conceitos	Autor (Es)
Empreendedorismo	Empreendedorismo é a união de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita realização destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.	Dornelas (2008); Zollo; Rialti; Tron; Ciappei, (2022)
	O segredo para compreender a ação empreendedora é ser capaz de examinar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição de enfrentar essa incerteza. O conhecimento pregresso do indivíduo pode diminuir o nível de incerteza e sua motivação indica a disposição de enfrentá-la.	Hisrich; Peters; Shepherd, (2014); Wójcik; Ciszewska-Mlinarič, (2020)
	O empreendedor é uma pessoa que tem uma ideia, é influenciado pelo contexto ambiental no qual está introduzido e gera bens e serviços, que são objetos de julgamento pelo mercado.	Leite (2017); Prado; Ayala; Pedroso, (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).



RELISE

277

Questão 02: Quais as estratégias de marketing digital adotadas por Diony que podem influenciar no consumo dos clientes?

Construto	Conceitos	Autor (Es)
Marketing digital	As pessoas mudaram seus hábitos e agora usufruem o ambiente digital como principal meio de consumo. Nestes casos, o marketing digital se tornou uma questão de sobrevivência.	Torres (2012); Benatti; Da Silva; Prearo, (2021)
	O marketing digital consiste em planos de ações para divulgar e comercializar serviços e produtos, por meio de ferramentas digitais.	Hanauer (2016); Maula; Stam, (2020)
	O marketing digital vem para facilitar e agilizar a vida das pessoas. Em pouco tempo se faz a divulgação e se estabelecem contatos e isso até com menores gastos.	Cintra (2010); Neuenfeldt, (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Questão 03: No caso apresentado, quais características inovadoras foram observadas? Que tipo de inovação Diony realizou?

Construto	Conceitos	Autor (Es)
Inovação	Para que sejam consideradas inovações, devem ser capazes de gerar valor para o negócio, seja econômico, estratégico ou de outra natureza que seja importante para a firma. Portanto, existe a necessidade de não só inventar algo novo, mas também desenvolver e explorar essa invenção para que, assim, torne-se uma inovação.	Osenieks; Babauska (2014); Teece (2016); Hechavarría; Ingram, (2019)
	A inovação pode ser tratada e conceitualizada numa abordagem técnica ou administrativa. Como visão técnica, origina novos produtos, novos serviços e processos. Como uma visão administrativa, cria novas políticas organizacionais.	Jiménez; Sanz-Valle (2011); Burke; Cowling, (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Questão 4: Quais estratégias de crescimento Diony adotou para expandir suas vendas e conquistar mais clientes?

Construto	Conceitos	Autor (Es)
Estratégias de crescimento	O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.	Kotler (1975); Frare; Horz; Barbosa; Da Cruz, (2021)
	A estratégia é o conjunto dos objetivos e alvos maiores da empresa, assim como das políticas essenciais e dos planos para realizar estes alvos, definindo o domínio de ação da empresa ou aquele no qual ela deveria estar e a espécie de empresa que ela é ou deveria ser.	Desreumaux (1993); Barros; Pereira, (2008)
	Uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação para o crescimento, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucratividade.	Ansoff (1977); Powell; Baker, (2017); Ott; Eisenhardt, (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).



RELISE

278

Questão 5: Pelos desafios passados por Diony, de que modo as experiências anteriores influenciam na gestão do atual negócio?

Construto	Conceitos	Autor (Es)
Experiências em negócios	As experiências anteriores do empreendedor fornecem as habilidades administrativas necessárias para potencializar o desempenho empresarial.	Hisrich; Peters; Shepherd (2014); Kwapsiz; Hechavarría, (2018).
	Esses são vários aspectos que resumem uma combinação de características pessoais, traços, experiências vividas e qual o meio que a pessoa está inserida, onde é indispensável a percepção dessas características que podem influenciar empreendedores futuros.	Kickul et al. (2009); Barbosa; Borges, (2021)
	O sujeito da experiência é um sujeito alcançado, tombado, derrubado. Não um sujeito que permanece sempre em pé, ereto, erguido e seguro de si mesmo; não um sujeito que alcança aquilo que se propõe ou que se apodera daquilo que quer.	Heidegger (1987); Pathak; Goltz, (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARBOSA, R.; BORGES, C. A Saúde do Empreendedor no Brasil: Uma Análise dos Dados do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (SINAN). **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 13(1), 28–41, 2021. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2021.v13i1.532>

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(4), 975–993, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400005>

BENATTI, L. N.; DA SILVA, E. E.; PREARO, L. C. Microempreendedores individuais e o desenvolvimento econômico nos municípios paulistas de 2010 a 2014. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 10(2), e1676-e1676, 2021. <https://doi.org/10.14211/regepe.e1676>

BURKE, A.; COWLING, M. On the critical role of freelancers in agile economies. **Small Business Economics**, 55(2), 393–398, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00240-y>

CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **INVESTIGAÇÃO**, v. 10, n. 1, 2010.

DESREUMAUX, A. **Stratégie**. Paris: PrécisDalloz, 1993.



RELISE

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

FRARE, A. B.; HORZ, V.; BARBOSA, M. A. G.; DA CRUZ, A. P. C. Interface entre orientação empreendedora, planejamento estratégico e orçamento: Configurações para o alto desempenho. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 10(2) e1934, 2021. <https://doi.org/10.14211/regepe.e1934>

HANAUER, A. D. S. et al. Marketing Digital como ferramenta de diferenciação: Estudo de caso na empresa Negócios. Com. **Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, v. 5, n. 2, 2016.

HECHAVARRÍA, D. M.; INGRAM, A. E. Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: a 14-year panel study of GEM. **Small Business Economics**, 53(2), 431–458, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9994-7>

HEIDEGGER, M. La esencia del habla. In: **De camino al habla**. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1987.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408 - 417, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>

KICKUL, J. et al. Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. **Theory & Practice**. v. 33, n. 2, p. 439-453, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KWAPSIZ, A.; HECHAVARRIA, D. Women don't ask: an investigation of startup financing and gender. **Venture Capital**, 20(2), 159–190, 2018. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1345119>

MAULA, M.; STAM, W. (2020). Enhancing Rigor in Quantitative Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 44(6), 1059–1090. <https://doi.org/10.1177/1042258719891388>



RELISE

280

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. Editora Saraiva, 2017.

MICHELIN, C.; MINELLO, I. F.; SILUK, J. C.; GERHARDT, V.; DOS SANTOS, J.; NEUENFELDT, A. Evaluation of entrepreneurial behavior of technology based companies in stages of the business life cycle. **Intangible Capital**, 18(1), 1–19, 2022. <https://doi.org/10.3926/ic.1876>

PATHAK, S.; GOLTZ, S. An emotional intelligence model of entrepreneurial coping strategies. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 27(4), 911-943, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2020-0017>

POWELL, E. E.; BAKER, T. In The Beginning: Identity Processes and Organizing in Multi-Founder Nascent Ventures. **Academy of Management Journal**, 60(6), 2381–2414, 2017. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0175>

PRADO, R. S.; AYALA, L. S.; PEDROSO, M. C. Tomada de decisão estratégica para empreendedores: Uma aplicação da abordagem effectuation/Strategic decision making for entrepreneurs: an application of the effectuation approach. **Brazilian Journal of Business**, 2(4), Art. 4, 2020. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n4-001>

OSENIEKS, J; BABAUSKA, S. The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 110, p. 82 - 92, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.850>

OTT, T. E.; EISENHARDT, K. M. Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. **Strategic Management Journal**, 41(12), 2275–2314, 2020. <https://doi.org/10.1002/smj.3189>

TORRES, C. Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual. **GV-executivo**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 58 - 61, 2012.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, jul. 2016.

ZOLLO, L.; RIALTI, R.; TRON, A.; CIAPPEI, C. Entrepreneurial passion, orientation and behavior: The moderating role of linear and nonlinear thinking styles. **Management Decision**, 59(5), 973–994, 2021. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1500>



RELISE

281

WÓJCIK, P.; CISZEWSKA-MLINARIČ, M. Explorative and exploitative choices in response to initiative failure: Study of entrepreneurs and managers. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 8(3), 83–99, 2020. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080305>