



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALCINEY SOARES DIONIZIO JUNIOR

**JORNADA EMPREENDEDORA: ERROS E ACERTOS NA
TRAJETÓRIA DE UMA EMPREENDEDORA**

**JOÃO PESSOA
2025**

ALCINEY SOARES DIONIZIO JUNIOR

**JORNADA EMPREENDEDORA: ERROS E ACERTOS NA TRAJETÓRIA DE UMA
EMPREENDEDORA.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
(IFPB), curso Superior de Bacharelado em
Administração, como requisito institucional
para a obtenção do Grau de
Bacharel(a) em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador(a): Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira

**JOÃO PESSOA
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

D592j

Dionizio Junior, Alciney Soares .

Jornada empreendedora: erros e acertos na trajetória de uma empreendedora / Alciney Soares Dionizio Junior. – 2025.

84 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora: Prof. Dra. Maria de Fátima Silva Oliveira.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo feminino – Brasil. 3. Processo empreendedor. I. Título.

CDU 005.342



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 44/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 21 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALCINEY SOARES DIONIZIO JUNIOR

Matrícula 20211460040

**JORNADA EMPREENDEDORA: ERROS E ACERTOS NA TRAJETÓRIA DE UMA
EMPREENDEDORA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 20/08/2025 no Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito
institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 20 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

José Washington de Morais Medeiros (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/08/2025 11:36:36.
- Jose Washington de Morais Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/08/2025 11:49:21.
- Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 25/08/2025 10:06:43.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 752147
Verificador: 769c706647
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Àquele que é, e que sendo, sempre foi e para sempre será.

À minha família, que sempre foram inspiração e motivação para enfrentar os desafios da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor, que me deu forças e me capacitou para concluir esta etapa tão importante da minha vida. Sem Ele nada disso faria sentido ou seria possível, pois do Senhor procede vida, sabedoria e paz, e dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Agradeço à minha família, meu pai Alciney, minha mãe Luciana, que é a grande inspiração para este trabalho, à minha irmã mais velha Alyce, à minha irmãzinha Bia e também à Pipoca e Nutella. Vocês são um dos grandes presentes que o Senhor me deu, tudo que faço é por vocês e sou grato ao Senhor por ter nos abençoado com uma família incrível. Amo vocês!

Também estendo meus agradecimentos ao restante da minha família, como meus avós Iêda, Antônio, Vera (*In memoriam*), Inácio, Josefa (*In memoriam*) e José Gabriel (*In memoriam*), e meus muitos tios(as) e primos(as), pois são muito importantes para mim, são presentes de Deus em minha vida e foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço à minha namorada Letícia Macedo, que sempre me apoiou e me ajudou a não desistir em meio às dificuldades. Seu amor e companhia foram fundamentais ao longo de todo este processo. Eu te amo!

Agradeço também aos meus colegas do Ministério Público do Trabalho, em especial às minhas companheiras da DGP, Amanda, Clênia e Marília, que me auxiliam não só na jornada acadêmica e profissional, mas também são amigas que Deus colocou em meu caminho.

Também não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, com quem dividi esta longa jornada, João Victor, Natalia, Ana Luísa e Marcia Kelly. Entre sorrisos e lágrimas, conseguimos vencer tudo juntos. A amizade que construímos foi fundamental para concluir esta etapa, e não tenho dúvidas que foi o Senhor que nos separou para estarmos juntos. Amo cada um de vocês e os guardarei para sempre em meu coração.

Quero agradecer a alguns amigos, Orlanildo, Renan, José Neto e Amós. Vocês são irmãos que o Senhor me deu, e cada um é importante em sua particularidade. Amo cada um de vocês!

Agradeço a todos os professores que estiveram comigo em toda a minha vida acadêmica, mas destaco três que foram fundamentais ao longo desse tempo. Minhas primeiras professoras, minhas tias Sara e Jeane, que me ensinaram a ler e a escrever, e sem elas, nada disto teria acontecido. Amo vocês! E também à minha orientadora, Dra. Maria de Fátima, que

me auxiliou durante este processo, acreditando na minha ideia e no meu potencial, sem seus conselhos, orientações e tamanho conhecimento, este trabalho também não seria possível.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha comunidade de fé, a Nona Igreja Congregacional em João Pessoa, em especial aos meus pastores, Pr. Junior Cabral e Pr. Cícero Manuel. Vocês são servos de Deus que me fizeram perceber que Cristo deve ser o centro de todas as coisas, e que a vontade dEle deve prevalecer sobre tudo. Se cheguei aqui hoje, foi porque o Senhor permitiu e pude perceber isto através da vida de vocês e da comunhão dos meus irmãos. Que eu possa cada dia mais amar vocês.

Poderia citar outras muitas pessoas, porém não o farei para não esquecer ou cometer injustiça com algum, mas saibam que estão em meu coração e que sou extremamente grato à cada um de vocês.

**“Mas buscai primeiro o Reino de Deus e a sua
justiça, e todas essas coisas vos serão
acrescentadas.”**

(Mateus 6:33)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a jornada empreendedora de uma microempreendedora individual da cidade de João Pessoa – PB, investigando os principais desafios enfrentados, os acertos alcançados ao longo do tempo e as estratégias adotadas para gerir o negócio. O estudo está ancorado em uma abordagem qualitativa, utilizando como procedimentos metodológicos a entrevista semiestruturada e a observação não participante, com base em um roteiro previamente estruturado. A análise se concentrou em aspectos como tomada de decisão, controle gerencial, atuação da empreendedora, estrutura física da empresa, registro de informações e adequação às normas legais e sanitárias. A fundamentação teórica contempla conceitos relacionados à jornada empreendedora, descrição do processo empreendedor e aspectos inerentes ao empreendedorismo feminino. A empresa analisada, denominada Sabor Natural da Lu, atua no ramo alimentício e apresenta um cenário de crescimento, mas também de informalidade em diversos aspectos de sua gestão. Foram identificados acertos relevantes, como a decisão de empreender motivada por fatores pessoais e contextuais, a utilização da própria residência como ponto de partida do negócio e a construção de uma relação de proximidade com os clientes. No entanto, também foram constatadas falhas como a ausência de registros formais de movimentações financeiras, bem como inexistência de controle de estoque. Os dados revelam que, apesar do esforço e dedicação, a falta de conhecimento técnico e a informalidade nos processos podem comprometer a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Conclui-se que, para fortalecer sua atuação empreendedora, é necessário que a gestora adote práticas mais estruturadas, busque capacitação para um melhor desenvolvimento da empresa. O estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados por pequenos empreendedores e destaca a importância da profissionalização da gestão como elemento essencial para o sucesso no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedora. Jornada empreendedora. Processo empreendedor.

ABSTRACT

This study aims to analyze the entrepreneurial journey of an individual micro-entrepreneur from the city of João Pessoa – PB, investigating the main challenges faced, the achievements obtained over time, and the strategies adopted to manage the business. The study is anchored in a qualitative approach, using semi-structured interviews and non-participant observation as methodological procedures, based on a previously structured script. The analysis focused on aspects such as decision-making, managerial control, the entrepreneur's performance, the physical structure of the company, information recording, and compliance with legal and sanitary regulations. The theoretical foundation includes concepts related to the entrepreneurial journey, a description of the entrepreneurial process, and aspects inherent to female entrepreneurship. The analyzed company, named Sabor Natural da Lu, operates in the food sector and presents a scenario of growth, but also of informality in several aspects of its management. Relevant achievements were identified, such as the decision to undertake motivated by personal and contextual factors, the use of the entrepreneur's own home as the starting point of the business, and the building of a close relationship with customers. However, flaws were also found, such as the absence of formal records of financial transactions, lack of inventory control. The data reveal that despite the entrepreneur's effort and dedication, the lack of technical knowledge and informality in processes may compromise the long-term sustainability of the business. It is concluded that, to strengthen her entrepreneurial performance, the manager needs to adopt more structured practices, seek training for better business development. The study contributes to understanding the challenges faced by small entrepreneurs and highlights the importance of professionalizing management as an essential element for market success.

Keywords: Entrepreneurship. Female Entrepreneur. Entrepreneurial Journey. Entrepreneurial Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ferramentas de Mercado Problema do PNBOX SEBRAE.....	30
Figura 2 - Ferramentas de Estratégia e Finanças do PNBOX SEBRAE.....	30
Figura 3 - Ferramentas Complementares do PNBOX SEBRAE.	31
Figura 4 - Modelos de Planos de Negócios no Canva	31
Figura 5 - Exemplo de Análise SWOT.....	38
Figura 6 - Ciclo PDCA completo	39
Figura 7 - Coleção de biojoias	42
Figura 8 - Colares das Sereias da Penha	43
Figura 9 - Serviços do Sabor Natural da Lu	50
Figura 10 - Primeiro banner em frente à residência de Luciana.....	52
Figura 11 - Primeiro cartão de visitas do Sabor Natural da Lu.....	55
Figura 12 - Primeira equipe do Sabor Natural da Lu.....	58
Figura 13 - Escala Sabor Natural da Lu.....	59
Figura 14 - Organograma do Sabor Natural da Lu	60
Figura 15 - Fachada do novo local do Sabor Natural da Lu.....	61
Figura 16 - Primeira logo do Sabor Natural da Lu	63
Figura 17 - Novos cartões de visita	63
Figura 18 - Logo atual do Sabor Natural da Lu.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de empreendedor.....	22
Quadro 2 - Os 3Ms de Dornelas	26
Quadro 3 - Plano de negócios para pequenas empresas	28
Quadro 4 - Funções gerenciais.....	36
Quadro 5 - Perfil sociodemográfico.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT -	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPA -	Boas Práticas de Armazenagem
ERP -	Enterprise Resource Planning
GEM -	Global Entrepreneurship Monitor
IFPB -	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEI -	Microempreendedora Individual
MEIs -	Microempreendedores Individuais
MPEs -	Micro e Pequenas Empresas
PIB -	Produto Interno Bruto
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVOS	20
1.1.1	Objetivo Geral	20
1.1.2	Objetivos Específicos	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	O EMPREENDEDOR NA SOCIEDADE.....	22
2.2	PROCESSO EMPREENDEDOR	24
2.2.1	Identificação e avaliação da oportunidade	25
2.2.2	Criação do plano de negócios	27
2.2.3	Determinação e captação de recursos	32
2.2.4	Gerenciamento da empresa criada	35
2.3	EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL.....	40
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	45
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	46
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	46
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	47
4	ANÁLISE DE DADOS	49
4.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	49
4.2	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	50
4.3	DESCRIÇÃO DO PROCESSO EMPREENDEDOR.....	51
4.3.1	Identificação de oportunidade do negócio	51
4.3.2	Plano de negócios	53
4.3.3	Captação de recursos	55
4.3.4	Gerenciamento da empresa criada	57
4.4	ERROS E ACERTOS DA JORNADA EMPREENDEDORA DA EMPREENDEDORA MODELO	65
4.4.1	Análise sobre a identificação da oportunidade	65

4.4.2	Análise sobre o plano de negócio	66
4.4.3	Análise sobre a captação de recursos	67
4.4.4	Análise sobre o gerenciamento da empresa criada	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	81
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	83

1 INTRODUÇÃO

Para compreender o fenômeno do empreendedorismo e seu desenvolvimento, é necessário retroceder no tempo e analisar os eventos e acontecimentos que moldaram parte da sociedade e sua forma de buscar e validar os conhecimentos.

A sociedade, de um modo geral, é marcada por inúmeros movimentos de revolução popular e mudanças de traços comportamentais e ideológicos, como a Revolução Industrial, o Iluminismo e a Revolução Científica, que ocorreram entre os séculos XVI e XVIII e resultaram em grandes impactos para a posteridade. Como resultado desses movimentos, Bernardi (2010, p. 28) destaca que "Os pressupostos e valores associados aos eventos da Revolução Científica, do Iluminismo e da Revolução Industrial consagram que a única abordagem válida de conhecimento é a científica", o que trouxe consequências significativas para a forma como toda a sociedade busca e valida o conhecimento. Neste contexto, apesar de ter despertado o interesse de estudiosos, como Richard Cantillon, já no século XVIII, o empreendedorismo foi levado à academia somente a partir do século XX. Na década de 1970, muitas universidades dos Estados Unidos começaram a estudar o empreendedorismo, surgindo então estudos aprofundados, novas pesquisas, conceitos e experiências sobre o tema, oferecendo um olhar mais refinado e transformando a percepção da sociedade sobre este assunto (Salim; Silva, 2010).

O estudo do empreendedorismo na academia trouxe diversos conceitos importantes, como o do estudioso Albert Shapero, em 1975, o qual associou o empreendedorismo à iniciativa individual, e ainda o de Robert Hisrich, em 1985, que descreveu o empreendedorismo como o processo de criação de algo novo e valioso, enfatizando a dedicação e destacando a assunção de riscos (Silva, 2015).

Willian Bygrave, professor do Babson College, uma das principais universidades de empreendedorismo dos Estados Unidos, afirma que "O empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la" (Salim; Silva, 2010, p.9). A partir desta visão onde o empreendedor também nasce a partir da oportunidade, seria equivocado definir um único perfil para todos os empreendedores, pois cada indivíduo está exposto a diferentes realidades, gerando oportunidades distintas e formas diversas de lidar com elas (Salim; Silva, 2010), o que nos leva a observar um ponto interessante, o empreendedor é um fruto do seu meio. Diversos fatores econômicos e sociais contribuem para esse fenômeno, desde os que empreendem por necessidade até os que identificam uma oportunidade de

negócio e decidem investir nessa jornada. Portanto, é necessário adotar um olhar mais abrangente para compreender cada realidade e situação. (Bernardi, 2010)

Ao trazermos essa discussão para o Brasil, nos deparamos com um dos principais países empreendedores do mundo. Na edição de 2023 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a principal pesquisa sobre empreendedorismo global, o Brasil ocupa a 8ª posição na taxa de empreendedorismo total, indicando que 30% da população adulta está envolvida em atividades empreendedoras. Além disso, o país ocupa a 2ª posição na estimativa de empreendedores potenciais, com 48 milhões de indivíduos, destacando a relevância do empreendedorismo no cenário nacional (GEM, 2024).

Nesse contexto, destaca-se também o aumento do empreendedorismo feminino, que tem atingido marcas expressivas ao longo dos últimos anos. Uma das principais razões para este movimento é de que:

O aumento de mulheres abrindo seus próprios negócios vem da necessidade de uma fonte de renda. Principalmente aquelas que não sustentam apenas a si mesmas e sim tem outras pessoas para cuidar. Um bom exemplo disso são as mulheres que têm filhos e procuram dar condições financeiras melhores para eles (Antunes et al., 2022, p. 97).

Sendo assim, isto nos leva a observar este fenômeno não apenas sob a perspectiva de criação de novos negócios no geral, mas faz-se necessário compreender tal situação como um fenômeno socioeconômico, que também evidencia a ascensão social das mulheres. Estas mulheres têm ganhado cada vez mais espaço no meio empreendedor, representando 46,8% dos empreendedores iniciais do Brasil (GEM, 2025). Tais mulheres têm aberto micro e pequenos empreendimentos os quais acabam tendo um papel significativo na economia e sociedade. Porém as mulheres enfrentam adversidades diferentes, desafios restritos à elas que impactam diretamente na criação e sobrevivência de uma empresa que tem uma mulher como chefe, motivados por fatores socioculturais inerentes à um contexto histórico de desvalorização da mulher (Pedezzi; Rodrigues, 2020).

No Brasil, as mulheres representam mais de 50% da população (IBGE, 2022), em contrapartida, segundo pesquisas da FIA Business School, figuram como apenas 35% dos cargos de alta liderança, mas ocupam 70% de empregos em funções operacionais e recebem 21% a menos que os homens na mesma função (Serrano, 2025), cenário que também é presente no meio do empreendedorismo, pois romper a barreira do preconceito e dos estereótipos impostos pela sociedade, onde os homens sempre se estabelecem entre as maiores

posições de destaque, é muito difícil, porém é uma realidade que vem mudando nos últimos anos, tendo o empreendedorismo feminino como um dos principais agentes de transformação.

Focando nos micro e pequenos empreendedores, percebemos que eles se consolidam como um dos principais agentes econômicos do país, representando 96% do total de empresas, segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (SEBRAE, 2023a). Por outro lado, as facilidades proporcionadas pela tecnologia têm permitido melhor acesso à informação, impulsionando o desenvolvimento e a estabilidade dos empreendedores. Em 2024, observou-se um crescimento de mais de 16% no número de Microempreendedores Individuais (MEIs) ativos, em comparação aos anos anteriores, atingindo uma marca superior a 90% (Marques, 2024).

Todavia os MEIs ainda enfrentam dificuldades na gestão de seus negócios, desde a concepção, se estendendo por toda vida da empresa, devido, muitas vezes, ao desconhecimento das ferramentas da área de administração que possibilita grandes vantagens competitivas, um melhor posicionamento no mercado e resultados mais expressivos. A falta de conhecimento em gestão acarreta prejuízos significativos para os empreendedores, pois essas dificuldades frequentemente resultam em desistências e falências, alcançando uma taxa de mortalidade empresarial entre os MEIs de 29%, segundo dados do SEBRAE (2021). Muitas vezes essa falta de profissionalismo ou conhecimento e capacitação não apenas para a abertura do novo negócio, mas também para seu gerenciamento, envolvendo desde a identificação da oportunidade até a gestão para o crescimento do negócio, ou seja envolvendo as quatro fases do processo empreendedor, pode levar a erros importantes do empreendedor. Mas também muitos empreendedores podem, por forças intuitivas, tomar decisões assertivas nesse processo. Um dos principais fatores relacionados com o desempenho desses empreendedores é a motivação para empreender: aqueles que empreendem por necessidade tendem a enfrentar maiores desafios, enquanto os que empreendem por oportunidade tendem a realizar um maior preparo e estudo (Neves; Cruz; Locatelli, 2024).

Portanto, faz-se necessário compreender quais os erros e acertos que podem ocorrer com empreendedores durante o processo empreendedor, mais especificamente com mulheres empreendedoras, que enfrentam diversas dificuldades, dentre estas conciliar o trabalho com as atividades domésticas, maternidade, preconceito, tendo em vista que Neves, Cruz e Locatelli (2024) apontam a maternidade como um fator que contribui para a mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Então, a partir desta perspectiva, surge uma questão central que orientará esta pesquisa: diante de inúmeros exemplos de sucesso e insucesso na

jornada empreendedora feminina, quais os principais erros e acertos da jornada empreendedora da proprietária do Sabor Natural da Lu ?

O presente estudo analisará a jornada empreendedora de Luciana Valéria, proprietária do Sabor Natural da Lu, observando suas decisões, estratégias e ferramentas utilizadas ao longo de seus anos como empreendedora. A pesquisa é de suma importância, visto que faz-se necessário a compreensão da vivência do dia-a-dia da mulher empreendedora, e compreender a justificativa por trás de suas decisões, e trazer novos conhecimentos acerca do empreendedorismo feminino desde uma experiência prática, onde trará uma contribuição para o meio acadêmico, aplicando os conhecimentos teóricos e expandindo o olhar científico. Pesquisas como essa enriquecem a academia, pois deve-se cada vez mais propor trabalhos que explorem o campo prático, que abordam o cotidiano da população e trazem a realidade social, tendo em vista que, por mais que façamos estudos que proponham ferramentas que auxiliem o empreendedor, a realidade funciona de uma forma diferente dos ambiente ideais dos laboratórios da Administração, logo, trabalhos que evidencie a realidade do empreendedor são extremamente valiosos para a comunidade acadêmica.

Além do mais, o presente trabalho é importante para a sociedade, tendo em vista o aumento no número de mulheres empreendedoras, e trazer estudos e informações aprofundados sobre o tema, pode agregar conhecimento para estas, facilitando a gestão e o desenvolvimento de seus respectivos negócios, além de contribuir para a região nordestina, colocando a face da regionalidade em questão, trazendo identificação e explorando características regionais da empreendedora.

Este estudo também será de suma importância para a empreendedora estudada, tendo em vista que seu negócio necessita de uma profissionalização maior, e através deste estudo, será possível analisar pontos à melhorar na empresa em questão. Outro fator importante, é a visibilidade que trará para o negócio, mas principalmente, a voz que será dada à uma mulher que demonstrou força e coragem ao decidir empreender.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar a jornada empreendedora da proprietária do Sabor Natural da Lu, considerando os principais erros e acertos cometidos ao longo de sua trajetória.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever o processo empreendedor da proprietária do Sabor Natural da Lu;
2. Identificar os principais erros e acertos ao longo da trajetória da empreendedora;
3. Analisar as decisões e estratégias adotadas pela gestora, identificando seus impactos e consequências no desenvolvimento da empresa.
4. Propor sugestões de melhoria, visando agregar uma contribuição positiva à gestão da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, veremos os pilares do empreendedorismo, e como ele se relaciona com o nosso dia-a-dia. A partir disso, será abordado a relação entre empreendedorismo e o empreendedor, as etapas do processo empreendedor e o empreendedorismo feminino no Brasil. A fundamentação teórica servirá como base para a análise dos erros e acertos do estudo de caso que virá mais adiante.

2.1 O EMPREENDEDOR NA SOCIEDADE

O ser humano, em sua natureza intrínseca, pode tornar-se um empreendedor. Quando olhamos para os primórdios da humanidade, podemos encontrar no homem primitivo características claras do perfil empreendedor (Salim; Silva, 2010), e nos dias atuais, exemplos de empreendedorismo que seguem por caminhos alternativos aos padrões sociais, o que nos permite expandir nossas percepções além do mundo corporativo tradicional, e enxergar ainda mais o empreendedorismo em nosso cotidiano (Bernardi, 2010).

Os conceitos acerca do que é o empreendedor foram mudando ao longo do tempo, atravessando gerações e tendo diversos significados que colaboraram para a compreensão do empreendedorismo e do empreendedor (Oliveira; Ferreira, 2023). No quadro a seguir, estão dispostos alguns destes conceitos, e poderemos analisar suas implicações e contribuições para a sociedade atual.

Quadro 1 - Evolução do conceito de empreendedor

PERÍODO/ANO	PESQUISADOR	CONCEITO
Séc. XVII	-	O empreendedor era compreendido como o indivíduo que assumia riscos financeiros em contratos fixos com o governo.
1725	Richard Cantillon	Introduziu o termo “entrepreneur” no contexto econômico, definindo-o como aquele que assume riscos no mercado.
1803	Jean Baptiste Say	Descreveu o empreendedor como quem transfere recursos de áreas de baixa produtividade para atividades mais eficientes, incluindo o empreendedorismo como o quarto fator de produção.
1876	Francis A. Walker	Identificou o empreendedor como um gestor que utiliza habilidades administrativas para gerar lucro.

1934	Joseph A. Schumpeter	Definiu o empreendedor como o agente de inovação e “destruição criativa”, introduzindo novos produtos, métodos ou mercados.
1961	David McClelland	Enfatizou a dinâmica do empreendedor, caracterizando-o como um tomador de riscos moderados, motivado por necessidades de realização e poder.
1964	Peter Drucker	Definiu o empreendedor como um inovador que maximiza oportunidades através de negócios e serviços diferenciados.
1980	Karl Vesper	Identificou o empreendedor como aquele que combina recursos de maneira inovadora, promovendo valor e mudanças.
1996	Lumpkin e Dess	Caracterizaram o empreendedor em cinco dimensões: autonomia, inovação, tolerância ao risco, proatividade e competitividade.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Silva (2015).

A partir do quadro 1 acima, observa-se que o empreendedor e a inovação sempre andaram lado a lado ao longo da evolução conceitual, entretanto a partir de 1964 com Peter Drucker, a inovação pode ser também do tipo de aperfeiçoamento, o que a dissocia um pouco da ideia comum da inovação, como sendo resultante de ideias originais, inexistentes anteriormente, de forma que, devido a esta correlação, todos os empreendedores estariam comprometidos com esse tipo de resultado, entretanto, o empreendedor traz características únicas aos seus empreendimentos, seja criando algo novo do absoluto zero, ou aperfeiçoando uma ideia pré existente, criando assim um novo negócio (Baron; Shane, 2011).

No início, o empreendedor era ligado apenas ao contexto econômico, mas com o passar do tempo, o conceito abrange as questões comportamentais atreladas ao empreendedorismo, de modo que a visão se expande ao longo do tempo. Observamos isso quando Oliveira e Ferreira (2023, p. 37) abordam a influência do empreendedor no empreendimento, onde defendem que “[...] percebe-se que o sucesso do empreendedorismo depende do empreendedor, que tem características próprias, muitas vezes inatas e que evoluíram com o passar do tempo” reafirmando a unicidade de cada processo empreendedor, enxergando mais uma vez o empreendedor como fruto do meio que está inserido.

Nos dias atuais, com o crescimento do empreendedorismo, podemos encontrar inúmeros empreendedores espalhados pela vasta gama das formas de empreender, desde sua forma clássica, até exemplos de intraempreendedorismo, empreendedorismo social,

empreendedorismo cultural, e outras inúmeras possíveis variações, porém Lima (2024) destaca que o termo empreendedor tem sido comumente empregado de forma errada a qualquer indivíduo que trabalhe por conta própria no Brasil, desconsiderando todos os aspectos que englobam o empreendedorismo.

Mantendo os olhares no Brasil, observamos ainda mais esta “miscigenação empreendedora”, tendo em vista a quantidade de meios e formas que os empreendedores encontram para desenvolver e explorar oportunidades para implementação de seus negócios. Quando podemos perceber que os empreendedores são agentes extremamente importantes para o desenvolvimento não só econômico, quanto cultural, onde podemos observar que, da mesma forma como grandes empreendedores contribuem para o desenvolvimento econômico do país, também existem MPEs, MEIs, que fomentam o comércio local, que contribuem para o desenvolvimento social de sua região, principalmente em regiões periféricas do Brasil. De modo que essa relevância se consolida quando vemos que estas empresas já alcançaram a marca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, e representaram 80% dos novos empregos formais no ano de 2023 (SEBRAE, 2024).

Com isso, percebemos a importância da figura do empreendedor dentro do seu negócio, sendo, muitas vezes, impossível desvincular a imagem do criador ao negócio, fazendo-se necessário compreender todas as circunstâncias que contribuíram para aquela realidade, também vemos a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico (Oliveira; Ferreira, 2023). Para facilitar o entendimento destas realidades, é de suma importância o conhecimento do processo empreendedor, que será abordado na próxima seção deste trabalho.

2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR

Para compreender a jornada empreendedora de um indivíduo, é fundamental analisar o conceito de processo empreendedor. Ressalta-se que cada trajetória empreendedora é singular, influenciada por características pessoais e contextuais. Conforme Bernardi (2010, p. 63), “a concepção de um empreendimento muitas vezes surge de habilidades, interesses e traços individuais, podendo inclusive ser impulsionada por pessoas sem experiência prévia no ramo, resultando em inovações ou novos modelos de negócio”. Essa individualidade confere particularidades tanto ao empreendimento quanto à experiência vivenciada pelo empreendedor.

Partindo do pressuposto de que o processo empreendedor está intrinsecamente ligado à identificação e exploração de oportunidades, conforme destacam Albuquerque e Teixeira (2016), é possível analisá-lo sob diferentes perspectivas. Analisaremos neste momento, a partir da visão de Dornelas (2018), as quatro etapas do processo empreendedor, que são:

- Identificação e avaliação da oportunidade;
- Criação do plano de negócios;
- Determinação e captação dos recursos necessários;
- Gerenciamento da empresa criada.

Analisando cada uma destas etapas, conseguiremos observar detalhadamente o processo empreendedor. Nem todos os empreendimentos passarão por todas as 4 fases de forma sequencial e integral, mas não há como começar por outro ponto, que não seja a identificação e avaliação da oportunidade, por isso começaremos por ela (Dornelas, 2018).

2.2.1 Identificação e avaliação da oportunidade

Parece claro que para começar um negócio, precisa-se saber qual será a proposta do empreendimento, mas é justamente esse o momento mais importante em todo o processo empreendedor, onde o coração do empreendimento será constituído. Segundo Dornelas (2018), a identificação da oportunidade é a fase mais difícil, pois depende da visão do empreendedor, da capacidade de avaliar aquilo como algo promissor.

É importante ressaltar que, assim como as oportunidades de negócio se manifestam de formas distintas, os empreendedores também as aproveitam e desenvolvem de maneiras únicas. Na literatura encontram-se duas correntes principais sobre o surgimento de oportunidades: Alvarez e Barney (2007) argumentam que as oportunidades já existem e estão disponíveis para serem descobertas, enquanto Vaghely e Julien (2010) defendem que elas são criadas pelos próprios empreendedores. Essas perspectivas opostas evidenciam a complexidade e a singularidade do processo empreendedor, no qual um mesmo fenômeno pode gerar interpretações diferentes.

Quando seguimos a linha de que as oportunidades sempre estão disponíveis, revela o empreendedor como um ser observador, que consegue aproveitar as oportunidades disponíveis, muitas vezes ligados à pessoa que empreende por oportunidade, partindo do princípio onde o “[...] empreendedorismo por oportunidade ocorre quando um empreendimento é iniciado, ao se identificar uma condição favorável” (Maciel et al., 2024, p. 4).

Quando observamos este mesmo evento sob a ótica da criação de oportunidades, revela o empreendedor como um indivíduo criativo, que conseguem ir além do óbvio, desenvolvendo, a partir de sua realidade, uma nova oportunidade de negócio, sendo muitas vezes associados ao empreendimento que surgiu por necessidade, ao empreendedorismo de subsistência e à modelos de negócios ligados ao artesanato, produtos criativos e afins. (Albuquerque; Teixeira, 2016).

A partir da visualização da ideia ou da oportunidade, o empreendedor passa a analisar novas questões, como o risco a ser corrido, a capacidade de absorção daquele produto ou serviço por parte do mercado, além das questões econômicas, que costumam ser as principais métricas para concepção do escopo do projeto. Uma das soluções propostas para auxiliar o empreendedor, são os 3Ms de Dornelas (2018), que visa auxiliar na análise do potencial da oportunidade. No quadro abaixo, podemos observar as características de cada ponto desta ferramenta.

Quadro 2 - Os 3Ms de Dornelas

3 Ms DE DORNELAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
DEMANDA DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> -Validação do público-alvo e necessidades reais; -Ciclo de vida do produto/serviço; -Acessibilidade e custo de captação de clientes.
TAMANHO E ESTRUTURA DO MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliação do crescimento do mercado (emergente/fragmentado); - Identificação de barreiras de entrada e concorrentes; - Estrutura do setor (fornecedores, compradores, substitutos).
ANÁLISE DE MARGEM	<ul style="list-style-type: none"> -Análise de custos e ponto de equilíbrio; -Cálculo de margens brutas; -Otimização da cadeia de valor; -Custos fixos e variáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Dornelas (2018).

No quadro 2, observamos que os 3Ms abordam pontos importantíssimos para a análise da oportunidade do negócio, onde cada um trará uma contribuição específica, sendo o primeiro M trazendo uma base para a existência do negócio, o segundo M uma análise da

viabilidade competitiva e capacidade de absorção do mercado e por fim, o terceiro M, que aborda a sustentabilidade financeira do empreendimento.

Com base nas perspectivas apresentadas, fica evidente que o processo de identificação de oportunidades é multifacetado e influenciado por diferentes fatores, sejam eles a descoberta ou criação de oportunidades. Cada abordagem ressalta a importância de características pessoais, contexto e motivação do empreendedor, que trará especificidades dentro de cada processo de identificação de oportunidades, dentro de cada jornada empreendedora. Neste momento, abordaremos a próxima etapa, a criação do plano de negócios.

2.2.2 Criação do plano de negócios

Outra etapa crucial no processo empreendedor, é a criação do plano de negócios. A definição que Dornelas (2018, p. 95) traz, é de que “O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa”. Esta ferramenta tem ganhado cada vez mais notoriedade, se tornando algo indispensável em empreendimentos que buscam captação de recursos com investidores, mas, principalmente, como ferramenta fundamental no processo de planejamento de um novo negócio. Esta ferramenta traz ao empreendedor uma visão geral do seu projeto, pois:

Ele oferece uma estrutura para definir objetivos claros, identificar o público-alvo, traçar estratégias de marketing e detalhar aspectos financeiros. Essa abordagem sistemática ajuda a prever desafios e a planejar soluções, tornando-se um recurso valioso para a tomada de decisões informadas e estratégicas (Fonseca et al., 2024, p.44).

Sendo assim, o plano de negócios possibilita uma análise detalhada não apenas do novo negócio que o empreendedor pretende implantar, mas também um estudo do mercado, a viabilidade do negócio, estudo dos concorrentes e de inúmeras variáveis que permeiam este processo.

Como já foi falado anteriormente, cada empreendedor terá sua particularidade na jornada empreendedora, cada processo empreendedor é singular e carrega consigo a identidade do negócio, sendo assim, também não existe um modelo rígido e inflexível do plano de negócios, pois cada empreendimento terá suas necessidades específicas, por isso Dornelas (2018) sugere alguns modelos baseado em alguns ramos do mercado, abordando as

características daquele tipo de empreendimento. Podemos ver no Quadro 3, um modelo sugerido para pequenas empresas em geral.

Quadro 3 - Plano de negócios para pequenas empresas

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PEQUENAS EMPRESAS	
1 - CAPA	
2 - SUMÁRIO	
3 - SUMÁRIO EXECUTIVO ESTENDIDO	3.1. Declaração de visão
	3.2. Declaração de missão
	3.3. Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas
	3.4. Estratégia de marketing
	3.5. Processo de produção
	3.6. Equipe gerencial
	3.7. Investimentos e retornos financeiros
4 - PRODUTOS E SERVIÇOS	4.1. Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
	4.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços
5 - ANÁLISE DA INDÚSTRIA	5.1. Análise do setor
	5.2. Definição do nicho de mercado
	5.3. Análise da concorrência
	5.4. Diferenciais competitivos
	6.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
	6.2. Canais de venda e distribuição

6 - PLANO DE MARKETING	6.3. Projeção de vendas
7 - PLANO OPERACIONAL	7.1. Análise das instalações
	7.2. Equipamentos e máquinas necessárias
	7.3. Funcionários e insumos necessários
	7.4. Processo de produção
	7.5. Terceirização
8 - ESTRUTURA DA EMPRESA	8.1. Estrutura organizacional
	8.2. Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)
	8.3. Equipe de gestão
9 - PLANO FINANCEIRO	9.1. Balanço patrimonial
	9.2. Demonstrativo de resultados
	9.3. Fluxo de caixa
10 - ANEXOS	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Dornelas (2018).

Este modelo apresentado no quadro 3, traz informações extremamente importantes para a concepção de um novo negócio, abordando desde questões estruturais e internas, como missão, visão e valores, passando por estratégias de marketing, canais de distribuição, canais de venda, gestão operacional e gestão financeira. Se bem trabalhado, pode ser um documento que trará vantagens competitivas, e esclarecerá a estrutura da empresa para todos os seus stakeholders.

Atualmente, com o avanço da tecnologia, o empreendedor conta também com o apoio de softwares e plataformas específicas para a elaboração de planos de negócios, como o

PNBOX SEBRAE (Figuras 1, 2 e 3), além de muitos modelos editáveis no site Canva.com (figura 2). Essas ferramentas auxiliam na organização das informações, automatizam cálculos financeiros, facilitam a projeção de cenários e oferecem modelos estruturados que guiam o usuário passo a passo no desenvolvimento do documento. Essas ferramentas otimizam o tempo do usuário e facilita a visualização dos dados, o que se torna especialmente vantajoso para empreendedores iniciantes ou com pouca experiência na área de gestão.

Figura 1 - Ferramentas de Mercado Problema do PNBOX SEBRAE



Fonte: SEBRAE (2025b).

Figura 2 - Ferramentas de Estratégia e Finanças do PNBOX SEBRAE



Fonte: SEBRAE (2025b).

Podemos observar nas figuras 1 e 2 que a plataforma PNBOX traz recursos que simulam experiências reais de um negócio, como a segmentação de mercado, DRE, análise da concorrência, análise swot, que são ferramentas que permitem um planejamento ainda mais detalhado e explorando situações que as formas mais analógicas não trazem.

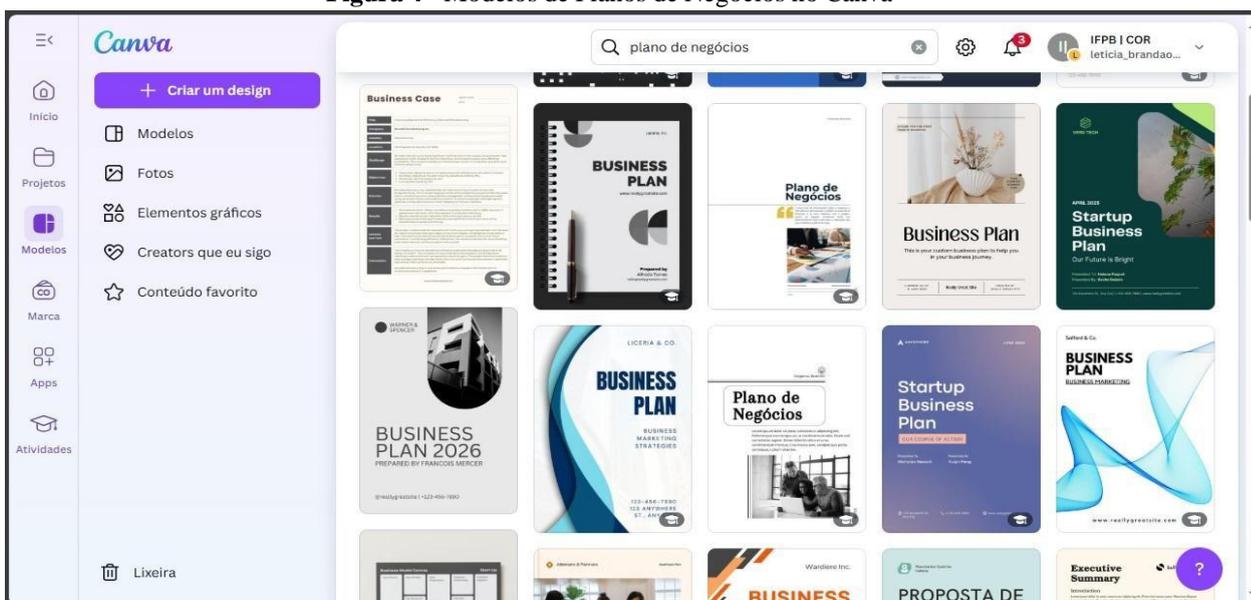
Figura 3 - Ferramentas Complementares do PNBOX SEBRAE



Fonte: SEBRAE (2025b).

Além das ferramentas de planejamento presentes nas figuras 1 e 2, podemos observar na figura 3 recursos como canais de aquisição, funil de vendas, além de oferecer uma simulação virtual do funcionamento do seu negócio, utilizando as informações que você preencheu.

Figura 4 - Modelos de Planos de Negócios no Canva



Fonte: Canva (2025).

Em contrapartida, no Canva (figura 4) você utilizará alguns modelos fornecidos pelos usuários para preencher com as informações do empreendimento que você pretende iniciar, também possuindo alguns *templates* gerados pela própria plataforma.

Portanto, o plano de negócios não deve ser visto apenas como uma exigência formal ou um documento a ser apresentado a investidores, mas sim como uma ferramenta estratégica de gestão. Ele permite ao empreendedor refletir profundamente sobre sua ideia, estruturar o funcionamento do empreendimento e alinhar expectativas com a realidade do mercado. Quando bem elaborado, torna-se um guia norteador capaz de minimizar riscos, ampliar oportunidades e fortalecer a tomada de decisões, sendo essencial tanto para o sucesso inicial quanto para a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

2.2.3 Determinação e captação de recursos

Após a criação do plano de negócios, o próximo passo é estudar formas de viabilizar financeiramente a implementação da oportunidade identificada, e estruturar os recursos humanos, materiais ou físicos e tecnológicos. Este processo é fundamental para o desenvolvimento da empresa, pois:

Toda empresa necessita de recursos para poder funcionar e alcançar objetivos. Os recursos são os meios empregados para possibilitar as ações e operações da empresa [...] São ativos utilizados para produzir produtos ou prestar serviços (Chiavenato, 2022, local. cap. 2.8).

Portanto, para compreender este processo, faz-se necessário um estudo acerca de quais maneiras o empreendedor irá recorrer para captar estes recursos.

Os recursos financeiros são a base desta etapa, sendo eles os recursos que possibilitaram a obtenção dos demais (Chiavenato, 2022). A obtenção de crédito no Brasil, principalmente para os MEIs, demonstra-se com uma grande barreira de entrada, seja devido às altas taxas de juros, processos burocráticos, mas também por desinformação por parte dos empreendedores (Dornelas, 2018). A escolha da forma de captação de recursos financeiros é um passo vital na constituição de um negócio, sendo um dos principais limitadores do escopo do projeto, logo, em cenário onde muitos empreendedores desconhecem as muitas formas de financiamento, buscar as melhores alternativas para este processo pode se tornar um grande diferencial competitivo.

Quando analisamos as MPEs, percebemos que o padrão de captação de recursos mais comum é através das instituições financeiras tradicionais (Bancos de varejo), que oferecem como principal vantagem a acessibilidade, sendo o meio mais difundido em nosso país (Neves; Cruz; Locatelli, 2024). Antes da liberação de qualquer tipo de linha de crédito é necessário a análise criteriosa da instituição financeira acerca do tomador de crédito (Santos, 2015). Para isso, é de suma importância que todo e qualquer negócio que pretenda obter algum meio de financiamento de crédito bancário tenha em mente que a organização deve atender às demandas e aos requerimentos preestabelecidos por essas instituições financeiras, a fim de comprovar a sua capacidade de pagamento. Conforme mencionado por Santos (2015), a análise envolvendo a concessão de crédito é dividida em dois segmentos distintos, sendo eles:

- a. A análise **subjéitiva**, onde é abordado questões relacionadas à capacidade de pagamento do tomador de crédito, às condições financeiras da organização e ao seu capital, além de avaliar se o cliente tem a capacidade de cumprir com suas obrigações financeiras.
- b. A análise **estatística** é o método mais utilizado para esse tipo de situação, em que é aplicada uma pontuação de crédito por meio do *Rating* (Sistema de pontuação ou avaliação de crédito), onde os clientes são avaliados, possibilitando a identificação de possíveis riscos de inadimplência e a avaliação das garantias de pagamentos.

Dessa maneira, a concessão de crédito para MPEs é influenciada pela capacidade de pagamento e, com isso, a viabilidade financeira da organização se torna um fator determinante para a aprovação do crédito bancário.

Porém Dornelas (2018) aborda mais outras cinco formas de obtenção de crédito, sendo elas:

- Economia pessoal, família e amigos;
- Investidor anjo;
- Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários;
- Capital de risco;
- Programas do governo brasileiro.

Conhecendo essas outras formas apresentadas, podemos observar o leque de oportunidades que se abrem para os empreendedores, seja através de métodos que trazem mais imprevisibilidade, como o capital de risco, ou através de métodos mais conservadores, como programas governamentais ou economia familiar. O empreendedor deve estar sempre atento às oportunidades que batem à sua porta. Os fornecedores, por exemplo, podem não ser

uma fonte direta de obtenção de capital, mas é um stakeholder que pode facilitar a gestão do fluxo de caixa, auxiliando na viabilidade financeira do negócio (Dornelas, 2018). Já os investidores anjos são indivíduos que investem capital em startups ou pequenas empresas em troca de participação nas ações, além de oferecer mentoria e networking. Dessa forma e, por conta desses fatores, é essencial que as empresas avaliem as melhores opções de financiamento adequadas às suas metas e objetivos organizacionais, uma vez que cada método existente no mercado tem suas vantagens e desvantagens, e tomar um caminho imprudente pode ser um erro que trará consequências muito severas, tornando fundamental uma avaliação criteriosa por parte da organização a respeito dos meios disponíveis.

Os recursos humanos, outro dos principais recursos da empresa, são um ponto chave no desenvolvimento de um empreendimento, sendo os responsáveis pelo funcionamento da organização. É primordial a definição de um escopo a se basear, para otimizar ao máximo a estruturação e utilização dos recursos humanos de uma organização. Baron e Shane (2011) destacam a importância do autoconhecimento nesta etapa do processo empreendedor, visando compreender suas próprias características e habilidades, de modo a saber como pode agregar à sua organização e saber o que lhe falta, para buscar em outros possíveis sócios e colaboradores.

O processo de admissão dos funcionários deve ser extremamente alinhado à missão e valores da empresa, tendo em vista que, no começo de um negócio, é comum a contratação de amigos e familiares, pela facilidade do acesso a estes, porém pode ser um erro gravíssimo, pois não houve definição de critérios, objetivos, requisitos basilares que devem nortear o processo de seleção (Baron; Shane, 2011).

A empresa também precisará definir quais os recursos físicos ou materiais que necessitarão ser incorporados para o início do negócio, como o local onde a organização estará instalada, maquinário e equipamentos para o desenvolvimento das atividades. Para Chiavenato (2022, local. cap. 2.8) os recursos materiais “são recursos necessários para garantir as operações básicas da empresa”, o que evidencia a necessidade de um olhar cuidadoso no momento de definição destes recursos, pois a escolha errada do espaço onde a organização será instalada, por exemplo, pode trazer consequências severas. Um bom gerenciamento dos recursos materiais é crucial para o desenvolvimento sustentável de uma empresa, tendo em vista que será a partir deles que a empresa obterá os meios necessários para o abastecimento da cadeia produtiva ou entrega dos serviços, bem como o funcionamento da organização como um todo (Silva et al., 2023; Chiavenato, 2022).

A captação de recursos tecnológicos, como softwares gerenciais e computadores, que também podem ser vistos como parte dos recursos materiais, é necessária para uma empresa que busca competitividade no mercado (Chiavenato, 2022), porém isso pode significar uma dificuldade para empreendedores pouco familiarizados com tecnologia, quando pensamos nas tecnologias mais atuais, voltadas aos meios digitais.

2.2.4 Gerenciamento da empresa criada

Após a etapa de captação de recursos, chega o momento de formalizar a criação do negócio. É nesse momento onde se enxerga o “filho nascendo”, os projetos começando a sair do papel, os primeiros problemas e o início de uma jornada árdua, mas que permite colher grandes resultados.

Um ponto comum no cenário empreendedor brasileiro, é a falta de conhecimento e/ou capacitação sobre gestão empresarial. Segundo pesquisa do SEBRAE (2023b), 19,5% dos empreendedores no Brasil possuem ensino superior, esse valor diminui para 17% quando restringimos apenas aos homens, e sobe para 22% quando falamos sobre as mulheres, sendo esse um dos erros mais comuns dos empreendedores, a falta de busca por capacitação. A literatura também aborda esta perspectiva quando dizem que:

[...] a escolaridade tem impacto na sobrevivência das MPE, fazendo-se necessário promover a formação empresarial para aumentar as chances de sobrevivência e induzir mais empreendimentos por oportunidade, já que apresentam maiores taxas de sobrevivência. [...] fatores relacionados ao capital humano, como educação, treinamento, habilidade e experiência, têm impacto na sobrevivência das MPE (Neves; Cruz; Locatelli, 2024, p.8).

Sendo assim, a busca pela sobrevivência, é a primeira batalha que o empreendedor enfrenta, logo, buscar estratégias específicas para esse estágio é primordial, e não compreender isso pode ser um erro capital no desenvolvimento do negócio. Dornelas (2018) trata acerca de alguns métodos, como aceleradoras e incubadoras de empresas, que ajudam as empresas recém-criadas ou projetos que ainda não saíram do papel a se estabilizar no mercado.

O empreendedor, ao longo da experiência como administrador de seu empreendimento, irá desenvolver seu estilo de gestão, e é primordial que o gestor vise a melhoria contínua de seu negócio. Cremonini et al. (2023, p. 10) dizem que “A boa gestão é

responsável por melhorar os processos administrativos, financeiros e organizacionais das instituições”, logo, este deve ser o maior propósito do empreendedor.

De acordo com os pensamentos de Maximiano (2017), um dos principais pilares da gestão administrativa são os cinco principais processos funcionais da Administração: Planejamento, organização, liderança, execução e controle. O autor traz a definição de cada processo da seguinte forma:

Quadro 4 - Funções gerenciais.

FUNÇÕES GERENCIAIS	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	É o processo de tomar decisões voltadas para o futuro, definindo ações para alcançar os objetivos da organização. Envolve pensar antecipadamente nas metas e nos meios para alcançá-las.
ORGANIZAÇÃO	Consiste em estruturar e distribuir os recursos (humanos, materiais, financeiros) de forma coordenada, para facilitar a realização dos objetivos. O resultado é a estrutura organizacional.
LIDERANÇA	É o processo de trabalhar com pessoas, influenciando e coordenando suas ações para atingir os objetivos. Envolve direção, motivação, comunicação e trabalho em equipe.
EXECUÇÃO	Refere-se à realização efetiva das atividades planejadas, com aplicação de esforço físico e intelectual para transformar planos em ações.
CONTROLE	Busca garantir que os objetivos sejam alcançados, comparando o que foi planejado com o que foi realizado e corrigindo desvios, se necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Maximiano (2017).

A partir disso, observamos que no quadro 4 a gestão de uma empresa passa completamente por estes cinco processos, que funcionam também como um ciclo que se realimenta e são interdependentes. Estabelecendo a gestão organizacional nestes cinco processos, a empresa poderá ter um desenvolvimento estável e uma administração equilibrada.

Visando contribuir para uma gestão mais eficiente, os estudos da administração trazem algumas ferramentas que auxiliam o gestor diante de situações rotineiras e possíveis problemas que podem surgir ao longo da vida da organização, duas delas são a Análise SWOT e o ciclo PDCA.

A Análise SWOT (traduzida dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é uma ferramenta muito utilizada no planejamento estratégico de uma

empresa. Definida por Kotler e Keller (2012, p. 49) como “um meio de monitorar os ambientes externo e interno”, esta ferramenta nos traz a possibilidade de identificar fatores do mercado ou organizacionais que afetam direta e/ou indiretamente a organização através de quatro quadrantes, conforme vemos na figura 5: Forças e Fraquezas, que analisam os fatores internos à organização, e as Oportunidades e Ameaças, que trabalham os fatores macro e microambientais externos à organização (Dornelas, 2018). A análise swot é extremamente útil no planejamento estratégico de uma empresa estabelecida, mas também pode ser utilizado no processo de planejamento de um negócio, pois os empreendedores

[...] precisam de informações do mercado antes de começarem suas empresas; informações sobre como os clientes em potencial reagirão e avaliarão os produtos ou serviços que oferecem e quem realmente são os clientes em potencial (Baron; Shane, 2011, p. 95).

A análise das forças e fraquezas deve ser feita de maneira cautelosa, tendo em vista que não será possível a correção de todas as fraquezas, devendo ter os seus ajustes realizados de forma estratégica, realizando uma análise criteriosa das prioridades das fraquezas que mais impactam à organização, bem como as forças, onde deve ser visado sempre a melhoria dos processos, almejando a eficiência e otimização deles (Kotler; Keller, 2012).

Quanto às oportunidades e ameaças, deve-se analisar os fatores externos à organização. Quando tratamos das oportunidades de mercado, Kotler e Keller (2012) trazem três caminhos para aproveitá-las: preencher uma lacuna existente no mercado, melhorar um serviço existente ou gerar um novo produto. Para obter bom êxito nisso, faz-se necessário uma pesquisa de mercado detalhada para obter-se os dados precisos, e atentos às ameaças que podem trazer prejuízos e complicações para a implementação das oportunidades identificadas.

Figura 5 - Exemplo de Análise SWOT

Quadro 6.5 Exemplo de análise SWOT para um *site* de turismo focado no turista estrangeiro que visita o Brasil*

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Informações completas sobre os principais destinos turísticos do país ■ Focado no Brasil (especialidade da empresa) ■ Modelo de receita ancorado em três fontes de receita, com redução do risco: publicidade, assinatura e comércio eletrônico 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marca (ainda) desconhecida ■ Negócio em fase inicial e sem histórico no mercado ■ Equipe precisa provar que entende do setor e que sabe escalar uma empresa inovadora ■ Poucos recursos financeiros e necessidade de busca de aporte financeiro no mercado
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Setor de turismo cresce no mundo de maneira consistente e crescerá ainda mais, em particular no Brasil, devido aos dois grandes eventos de 2014 e 2016 (Copa do Mundo e Olimpíadas) ■ Não há concorrência focada no mercado brasileiro (em língua inglesa) 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Negócio de turismo <i>on-line</i> é dominado por grandes empresas, que podem rapidamente estruturar uma operação com foco no Brasil ■ Empresas locais, que já atuam no Brasil, no mercado não <i>on-line</i> e em língua portuguesa, podem migrar para o modelo <i>on-line</i> em inglês ■ Nova crise mundial pode abalar o setor de turismo, diminuindo o fluxo de estrangeiros para o Brasil

Fonte: Dornelas (2018, p. 164).

Como vemos na figura 5, a análise SWOT traz uma análise estratégica que permite que o administrador veja o cenário atual do mercado, perceba como sua empresa está posicionada e também realize projeções futuras, considerando fatores políticos, bem como as movimentações de mercados, e obtenha uma eficiência maior em seus resultados. Sendo assim, se bem trabalhada, a Análise Swot pode gerar um grande diferencial competitivo para a organização, trazendo um panorama sobre o mercado, aprofundando a análise dentro da empresa, e permitindo uma gestão mais específica e eficiente.

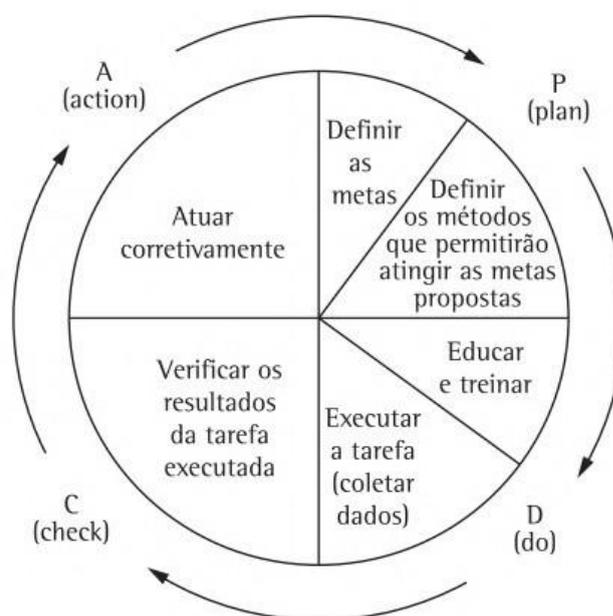
Quanto ao Ciclo PDCA, é uma ferramenta direcionada para análise de processos, sendo muito utilizada por gestores de diversas áreas de interesse, principalmente pela gestão de qualidade, pois visa a melhoria contínua dos processos, gerando uma otimização e eficiência no desempenho da organização (Cremonini et al., 2023).

PDCA vem do inglês *plan, do, check e act*, que traduzido para o português ficou amplamente aceito como planejar, fazer, verificar e agir. Nesta ordem, cada etapa serve como input para etapa seguinte, logo, no final, o ciclo se realimenta e gera uma nova análise, como podemos observar na figura 6. Com base em Ramos e Casagrande (2024) e Silva e Oliveira (2024), entenderemos cada uma das quatro etapas:

- Planejar (P): Nesta etapa, identificam-se os problemas e analisam-se suas causas. São definidos os objetivos a alcançar, as metas específicas e quem será responsável por cada ação.

- Fazer (D): Neste momento é colocado em prática o que foi planejado, mobilizando os recursos, ferramentas e processos necessários para implementar as soluções propostas.
- Verificar (C): Após a execução, avaliam-se os dados e os resultados obtidos, comparando-os com as metas estabelecidas para identificar se os objetivos foram atingidos.
- Agir (A): Com base na verificação, tomam-se medidas corretivas para ajustar falhas ou padronizar boas práticas, garantindo a melhoria contínua do processo.

Figura 6 - Ciclo PDCA completo



Fonte: Oliveira et al.(2011, p. 170).

Sendo assim, o ciclo PDCA é uma ferramenta extremamente útil e contribui para a melhoria dos processos organizacionais. Optar pelo uso dessas ferramentas facilita o dia-a-dia do empreendedor e amplia a quantidade de indicadores para analisar o desempenho da organização.

Ainda assim, a gestão de um negócio vai além do conhecimento e uso de ferramentas e/ou técnicas de gestão, observamos isso quando Baron e Shane (2011, p. 332) dizem que “... o sucesso envolve muito mais do que conhecimento técnico, experiência no negócio e trabalho árduo. Em muitos casos, também requer habilidades pessoais que permitem aos indivíduos relacionarem-se com os outros de forma eficaz”. Sendo assim, destaca-se a importância de um bom relacionamento interpessoal, seja no meio corporativo, quando pensamos nos stakeholders externos ao espaço físico da organização, mas principalmente no

dia-a-dia com os colaboradores e sócios, para manter um bom clima organizacional, e dispor uma condição de trabalho adequada aos funcionários (Baron; Shane, 2011).

O desenvolvimento das habilidades sociais são imprescindíveis para o desenvolvimento do negócio. Baron e Shane (2011) destacam 5 delas: Percepção social, expressividade, administração da imagem, persuasão e influência, e adaptabilidade social. Por exemplo, um empreendedor com **percepção social** desenvolvida, tende a lidar melhor com o gerenciamento de conflitos, a seleção de candidatos em processos seletivos e a condução de negociações, o que favorece sua sobrevivência e sucesso no mercado. Diferentemente de um empreendedor que não apresenta uma **expressividade** desenvolvida, tendo dificuldades em se comunicar de forma clara e objetiva, gerando ruídos e problemas nas negociações e vendas de seus produtos. A **administração da imagem** refere-se à busca por causar uma impressão positiva nas pessoas, especialmente em momentos estratégicos para a organização, como reuniões com executivos ou captação de investimentos. Por isso, aparência e reputação devem ser constantemente zeladas. A **persuasão e a influência** estão diretamente relacionadas à capacidade de convencimento e mobilização de outras pessoas. Baron e Shane (2011, p. 337) afirmam que “pessoas de grande poder de persuasão geralmente alcançam maior sucesso em muitas ocupações”. Quando associada à **adaptabilidade social**, essas competências podem ampliar significativamente o networking da organização, uma vez que administradores socialmente adaptáveis demonstram maior facilidade de comunicação e sociabilidade em novos ambientes.

No entanto, ao focar no empreendedorismo feminino, observa-se que as mulheres enfrentam desafios adicionais, como a conciliação de responsabilidades familiares e profissionais, além de barreiras sociais e econômicas (Antunes et al., 2022). Portanto, a análise da trajetória de empreendedoras destaca não apenas os erros e acertos comuns a todos os empreendedores, mas também as particularidades e resiliência das mulheres ao longo de sua jornada empresarial, que será abordado na próxima seção do presente estudo. Compreender essas especificidades é essencial para promover políticas e ações que fomentem e apoiem o empreendedorismo feminino de forma eficaz.

2.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL

Ao longo dos últimos anos, as mulheres têm ganhando um destaque cada vez mais significativo no meio corporativo, ocupando cadeiras que antes eram restritas aos homens,

figurando entre espaços historicamente masculinos e ganhando uma voz de poder e representatividade ainda maior. O aumento do empreendedorismo feminino é uma das grandes causas deste fenômeno social, pois gera um crescimento das mulheres líderes de negócios (Ribeiro et al., 2023), representando, atualmente, 42% dos donos de negócios, que se referem a empreendedores formais e informais que possuem ou não empregados registrados (SEBRAE, 2025a). Bandeira, Amorim e Oliveira (2020, p. 1106) descrevem este movimento como um “fenômeno sustentável” quando dizem que:

Desde os anos 1980, o aumento expressivo do exercício da atividade empreendedora por mulheres tem sido verificado ao redor do mundo, motivando o interesse de pesquisadores sobre o tema e indicando que se trata de um fenômeno sustentável, e não uma tendência passageira (Bandeira; Amorim; Oliveira, 2020, p. 1106).

A partir disso vemos que as mulheres se consolidam na sociedade moderna, vencendo preconceitos e enfrentando barreiras sociais extremamente rígidas. Quando observamos as motivações e dificuldades das mulheres para empreender, percebemos que são atribuídas condições que não costumam ser associadas ao empreendedor homem, onde a literatura aborda esta questão esclarecendo que:

O aumento de mulheres abrindo seus próprios negócios vem da necessidade de uma fonte de renda. Principalmente aquelas que não sustentam apenas a si mesmas e sim tem outras pessoas para cuidar. Um bom exemplo disso são as mulheres que tem filhos e procuram dar condições financeiras melhores para eles. Junto a isso podemos considerar que o motivo independência financeira não está tão longe como imaginamos. A vontade de se desprender de amarras abrindo seu próprio negócio, também entra como uma opção eficaz (Antunes et al., 2022, p. 97).

A necessidade de uma fonte de renda é um dos principais fatores que contribuem para o aumento do empreendedorismo feminino, pois as mulheres agora buscam reafirmar sua independência, visto que historicamente sempre foram colocadas e até subjugadas à submissão masculina, sendo vistas como inferiores aos homens e restritas ao trabalho doméstico. Sendo assim, é comum que, para a mulher, seja necessário encontrar um denominador comum entre trabalho e família, tendo que conciliar as responsabilidades laborais e familiares, conforme apontam Ribeiro et al. (2023), ratificado por dados do SEBRAE (2025a) que indicam que 52% das donas de negócios são chefes de domicílio.

Felizmente esse fenômeno sustentável é cada vez mais consolidado quando, segundo pesquisas do SEBRAE (2025a), no ano de 2024 as mulheres ultrapassaram a marca das 10 milhões de empreendedoras, superando os 9,4 milhões do primeiro trimestre de 2021. Boa parte deste crescimento pode ser atribuído ao avanço da tecnologia e o crescimento das

plataformas digitais, que têm sido fundamentais para muitas mulheres que buscam iniciar e expandir seus negócios, permitindo uma maior flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar remotamente (Santos et al., 2023).

Um dos aspectos mais relevantes da expansão desse fenômeno é o fortalecimento do empreendedorismo social e coletivo. É cada vez mais comum observar grupos de mulheres atuando como sócias em empreendimentos, integrantes de cooperativas ou participantes de iniciativas voltadas à economia criativa. Antunes et al. (2022, p. 106) abordam essa dinâmica ao afirmar que “Esse impacto social também é ligado ao fato de que uma pessoa influencia a outra de maneiras diferentes. Assim, como mulheres são as maiores influências de outras. Mesmo que os trabalhos sejam de diferentes nichos”, o que evidencia o potencial de crescimento do empreendedorismo feminino por meio das redes de apoio e inspiração mútua. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002, p. 92) atribuem esta característica ao perfil feminino, ao dizerem que “a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros”. Entre os diversos movimentos presentes no Brasil, especificamente na Paraíba, destaca-se o projeto Sereias da Penha, localizado no bairro da Penha, em João Pessoa (PB). Nesse empreendimento, mulheres, em sua maioria ribeirinhas da própria comunidade, reaproveitam escamas de peixe na confecção de jóias, acessórios e peças decorativas, como ilustrado na Figura 7 e 8 (Meireles, 2023).

Figura 7 - Coleção de biojóias



Fonte: Sereias da Penha (2021)

Figura 8 - Colares das Sereias da Penha

Fonte: Instagram: Sereias da Penha (2019a)

Outra dificuldade encontrada pelas mulheres empreendedoras é conseguir conciliar o trabalho com a maternidade. Esta é uma situação que não se restringe apenas às empreendedoras, mas é um problema para o gerenciamento de carreira da mulher como um todo, independente de qual ramo desejar seguir (Ribeiro et al., 2023). A educação e cuidado dos filhos, normalmente são responsabilidades atribuídas às mulheres, necessitando um alto nível de esforço físico e mental para realização destas atividades. A opção pelo empreendedorismo pode ser motivada justamente por essas adversidades, tendo em vista que os melhores anos da mulher para estes dois fins se chocam (Ribeiro et al., 2023), sendo o empreendedorismo uma forma de adquirir flexibilidade e autonomia para equilibrar estas demandas (Pedezzi; Rodrigues, 2020), porém é uma situação extremamente desafiadora, tendo em vista que o gerenciamento de uma organização requer muita atenção e planejamento, e em condições como estas, Neves, Cruz e Locatelli (2024) afirmam que o desempenho da organização costuma ser diretamente afetado, o que faz deste um dos fatores que contribuem negativamente para a sobrevivência das MPEs.

Diante do exposto, é evidente que o empreendedorismo feminino tem ganhado espaço de forma consistente e representa um importante instrumento de ascensão social. Mais do que uma resposta às adversidades, o empreendedorismo tornou-se para muitas mulheres uma alternativa viável de geração de renda, autonomia financeira e conciliação entre vida

profissional e pessoal que, embora ainda represente um desafio, também evidencia a capacidade de resiliência e adaptabilidade feminina, reafirmando o papel crucial como agentes importantes economicamente e socialmente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização de um estudo com tamanha responsabilidade e importância, faz-se necessário uma metodologia concreta para validar o desenvolvimento e os resultados que serão encontrados, sendo uma grande ferramenta de sustentação para o presente estudo (Gerhardt; Souza, 2009).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho adotou uma abordagem do tipo qualitativa, visto que o estudo tem como ponto central investigar a jornada empreendedora de Luciana Valéria, bem como analisá-la. De acordo com os pensamentos de Silveira e Córdova (2009), as pesquisas do tipo qualitativa têm como principal objetivo analisar um grupo social e as suas funcionalidades em diferentes contextos, permitindo ao pesquisador compreender o ambiente dentro da realidade vivenciada pelo elemento de investigação.

Quanto à natureza, a presente pesquisa enquadra-se como aplicada, que tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (Silveira; Córdova, 2009, p. 35). Sendo assim, visando contribuir para o desenvolvimento da empresa estudada e para contribuições para o meio acadêmico, corporativo e social, esta classificação faz-se necessária para o alcance dos objetivos.

Quanto à tipologia, a pesquisa classifica-se como exploratória, visando uma maior proximidade ao problema, o que permitiu uma análise mais profunda e eficaz (Silveira; Córdova, 2009).

Quanto ao conjunto de procedimentos metodológicos utilizados, o pesquisador realizou uma **pesquisa bibliográfica**, baseando-se em artigos de periódicos científicos, teses e dissertações publicadas no últimos cinco anos, bem como em livros publicados por autores conceituados na área da administração, a fim de embasar e realizar um levantamento acerca da visão dos teóricos sobre empreendedorismo e empreendedorismo feminino, para poder pôr em prática o seu **estudo de caso**, que, conforme descreve Gil (2008, p. 58), permite “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”, sendo o delineamento que se encaixa na proposta do autor.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo desta pesquisa compreende os pequenos negócios liderados por mulheres em João Pessoa - PB. Para Moresi (2003, p.29), “população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.”

Sendo assim, para compreender melhor a realidade da amostra estudada, foi escolhida uma microempresa na cidade de João Pessoa, acreditando que representa com fidelidade o grupo em questão.

A amostragem da pesquisa foi não probabilística por acessibilidade, levando em consideração que a empreendedora é a mãe do autor, facilitando a coleta de dados. A escolha da amostragem baseia-se na definição de que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos (Gil, 2008, p. 94)”.

Sendo assim, a amostra da pesquisa delimitou-se à empresa Sabor Natural da Lu, uma microempresa do ramo alimentício, localizada em João Pessoa - PB, administrada pela Micro Empreendedora Individual (MEI) Luciana Valéria. A escolha da empresa deu-se a partir da compatibilidade das características da pesquisada com a amostra escolhida, tendo em vista que a população também se refere a mulheres empreendedoras, o que motivou o autor pela escolha desta mulher, levando em conta também o interesse do autor em dar voz à essa empreendedora.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Visando compreender, em sua completude e complexidade, toda a jornada da empreendedora pesquisada, foi escolhida a entrevista utilizando como o principal instrumento de coleta de dados o roteiro semiestruturado. De acordo com Gil (2008), é por meio da entrevista que se torna possível o contato direto com a realidade vivida pelos respondentes envolvidos, além de permitir que falem abertamente sobre assuntos que surgem com o desdobramento do roteiro. Portanto, a entrevista é uma espécie de interação, um diálogo em que uma parte busca coletar dados sobre o ambiente estudado enquanto a outra é a fonte das informações desejadas.

O modelo de entrevista para coleta de dados da microempresa consiste em um roteiro semiestruturado (Apêndice A) que são aqueles que buscam maior interação entre os envolvidos e um maior grau das respostas obtidas (Gil, 2008). Ainda, as entrevistas semiestruturadas, de acordo com Gerhardt et al. (2009, p. 72), são aquelas em que “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

Em complemento à entrevista, também foi utilizada a observação sistemática ou não participante como instrumento de coleta de dados. Os procedimentos da observação não participante acontecem através do contato direto do investigador com o objeto pesquisado, porém sem a influência do pesquisador nas ações, atuando apenas como uma testemunha e visando não interferir nos processos observados, bem como garantir a exatidão e precisão das informações coletadas através do procedimento técnico em questão (Gerhardt et al., 2009). Para isso, foi elaborado um roteiro de observação (Apêndice B) que norteou o pesquisador no momento da visita para garantir a integridade dos dados coletados, bem como a exatidão no momento de analisar estes dados.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa, o presente estudo seguiu uma perspectiva de análise de dados norteada por esta visão. Para Silveira e Córdova (2009, p. 32):

[..] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Portanto, para englobar as questões inerentes à realidade social em que a empreendedora está inserida, suas motivações e dificuldades enfrentadas, este delineamento demonstra-se fundamental na condução, bem como a utilização da análise de conteúdo como procedimento técnico de análise de dados.

A análise de conteúdo deu-se em três fases, conforme explica Gil (2008), em que se divide em pré-análise, exploração de material e tratamento de dados. A pré-análise é a fase inicial da análise qualitativa, na qual o pesquisador realiza uma leitura exploratória do

material coletado, define o corpus da análise e estabelece os objetivos e categorias preliminares para orientar o tratamento dos dados. A exploração do material corresponde ao momento de codificar e classificar o conteúdo, identificando unidades de significado e agrupando-as em categorias temáticas, de forma sistemática e coerente com os objetivos da pesquisa. A análise de dados consiste na interpretação crítica das informações organizadas, buscando identificar padrões, significados e relações, com base no referencial teórico e nas hipóteses formuladas previamente (Gil, 2008).

Sendo assim, foi realizada a análise dos dados em três etapas:

1ª etapa: Realizou-se uma leitura das respostas da entrevistada, descartando informações consideradas irrelevantes para o alcance dos objetivos e destacando as principais respostas.

2ª etapa: Após a análise inicial, os dados obtidos foram separados em quatro grupos de acordo com as fases do processo empreendedor apresentadas na fundamentação teórica da presente pesquisa, para possibilitar uma análise mais precisa e aprofundada sobre cada etapa, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

3ª etapa: Por fim, foi realizada uma análise detalhada em cada um das classificações estabelecidas, onde foi possível perceber padrões e comportamentos associados a inúmeros fatores inerentes à realidade da entrevistada.

A partir da estruturação definida na metodologia da pesquisa, será apresentado na próxima seção a análise dos dados obtidos no presente estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através da entrevista com a proprietária e da observação do empreendimento. Primeiramente, será apresentado o perfil sociodemográfico da entrevistada, para nortear a discussão e trazer mais informações sobre ela. Em seguida, será apresentada a jornada empreendedora da entrevistada, bem como a análise sobre este tópico, destacando os erros e acertos ao longo de sua trajetória como empreendedora.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Em relação ao perfil sociodemográfico da entrevistada, o quadro a seguir apresenta informações sobre a idade, estado civil, quantidade de filhos e nível de escolaridade. Estas informações são importantes para servir como efeito comparativo e como referência diante de alguns dados apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

Quadro 5 - Perfil sociodemográfico

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	
IDADE	52 anos
QUANTIDADE DE FILHOS	Três
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Médio incompleto
RAÇA/COR	Parda

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Observa-se que a tendência observada nos dados obtidos através desta pesquisa, está de acordo com os resultados da GEM (2025), onde apenas 13,10% dos empreendedores estabelecidos possuem ensino médio incompleto, tendo o menor indicador dentre os níveis de escolaridade possíveis. Além disso, a empreendedora também se enquadra nos 26,9% dos empreendedores que estão na faixa dos 45-54 anos, 48,10% que se identificam como pretos ou pardos e, principalmente, 38,2% que são do sexo feminino, sendo todos estes dados referentes à empreendedores estabelecidos, categoria que a empreendedora em questão se encaixa (GEM, 2025). Além disso, também destaca-se a condição de mãe e esposa, o que traz uma complexidade ainda maior para a empreendedora.

4.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O Sabor Natural da Lu é um empreendimento registrado como MEI, que tem como principal atividade a venda de salgados e doces para festas. Localizada no bairro dos Funcionários IV na cidade de João Pessoa - PB, assim como define a proprietária Luciana Valéria, seu público alvo são homens e mulheres que estão organizando algum evento, sejam eles festas de aniversário, eventos corporativos, casamentos e afins. Funcionando desde 2013, a empresa também oferece alguns serviços voltados para o mesmo fim, como fritura dos salgados no local do evento, serviços de garçons, conforme observamos na figura 9, bem como a entrega a domicílio dos seus produtos.

Figura 9 - Serviços do Sabor Natural da Lu

Sabor Natural
Salgados & Doces da Lu

Confira nossos serviços

- ✓ Kit Festa para 5, 10 e 20 pessoas
- ✓ Opções veganas e 0 lactose
- ✓ Entrega para toda João Pessoa
- ✓ Aceitamos todos os cartões
- ✓ Fritura na hora
- ✓ Serviço de garçom

Quer saber mais ?

📞 (83) 8715-0268
Ou mande uma DM

Fonte: Sabornaturaldalu, 2023b.

Sempre gerido por Luciana, a empresa funciona todos os dias da semana, e embora esteja registrada como MEI, atualmente conta com seis funcionárias na área da produção, que são divididas através de uma escala semanal, com a produção de salgados e doces acontecendo de segunda a sexta, sendo o sábado e o domingo restritos apenas para entrega de pedidos agendados. A empresa também conta com mais três colaboradores, um entregador, que é acionado mediante demanda de entrega, uma colaboradora responsável pelo

atendimento ao cliente, demandas administrativas e marketing, e outra responsável pelos serviços gerais, totalizando o quadro de funcionários com nove pessoas.

4.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

Através das respostas da empreendedora no momento da entrevista, ficou claro que todo o processo empreendedor aconteceu de maneira informal, dispensando os modelos que vemos nesta pesquisa, seguindo por um caminho que ela mesma decidiu traçar, carregado de muita persistência e garra. Movida pela necessidade de sustentar sua família, Luciana demonstrou muita coragem durante toda sua trajetória.

A seguir, iremos conhecer toda a sua jornada empreendedora, abordando cada etapa do processo empreendedor, seguindo o roteiro que foi apresentado na seção 2.2 deste estudo.

4.3.1 Identificação de oportunidade do negócio

Em um país onde 44,7% dos empreendedores iniciais são motivados a empreender pela necessidade, no ano de 2013, após pedir demissão do seu antigo emprego, diante da **necessidade** de uma fonte de renda, Luciana decide empreender (GEM, 2025). Num primeiro momento, aproveitando da experiência que tivera em empregos anteriores e motivada por seus familiares que elogiavam seus preparos, ela decide abraçar estas sugestões, como diz Baron e Shane (2011, p. 13), foi o momento onde ela percebeu uma “convergência de fatores que juntos ofereciam uma oportunidade para um novo e interessante empreendimento”. Ainda que sua principal motivação fosse a necessidade de uma renda, um outro fator crucial para a escolha de Luciana em empreender foi a “ideia de trabalhar para mim”, como ela disse durante a entrevista, sendo este um dos principais motivos para a abertura de um pequeno negócio no Brasil, tendo em vista que “ter o próprio negócio” figura como o 3º colocado dentre os “sonhos” mais mencionados dentre os brasileiros, conforme dados da GEM (2025).

Mesmo com o grau de escolaridade baixo, o que poderia ser uma razão para empreender, tendo em vista que dificultaria a obtenção de emprego (Neves; Cruz; Locatelli, 2024) Luciana carrega consigo uma vasta experiência no ramo alimentício, tendo trabalhado em alguns restaurantes, lanchonetes e confeitaria na cidade de João Pessoa, além de cursos profissionalizantes dentro da mesma área. A partir desta experiência, Luciana decidiu começar a produzir e comercializar sanduíches naturais, pão gelado, *cupcakes*, salgados e dindin em sua própria residência, conforme mostra a figura 10, tendo, num primeiro

momento, os sanduíches naturais como seu principal produto. A escolha dos sanduíches, além de ser o que ela sabia fazer, também deu-se a partir de uma simples análise de mercado, onde ela enxergava este mercado como pouco explorado, então ela decidiu seguir por este caminho.

Figura 10 - Primeiro banner em frente à residência de Luciana



Fonte: Valeria (2013).

Algo muito característico do empreendedorismo por necessidade e subsistência é a ausência de formalidade, neste caso, assim como na análise de mercado, Luciana não realizou uma análise de custos detalhada, ela disse que apenas consultava a ficha técnica dos produtos de outras empresas e analisava o que iria gastar na compra daqueles produtos, sem realizar pesquisas com múltiplos fornecedores, apenas ia no supermercado mais próximo e comprava os insumos. Ela também destaca que a busca por fornecedores também era uma grande dificuldade, não sabendo exatamente onde comprar e também quais eram as melhores opções para os seus produtos..

Quando questionada sobre as principais dificuldades que enfrentou no momento da identificação da oportunidade, Luciana não hesitou em falar sobre o medo, mesmo quando 48,2% dos brasileiros afirmam que o medo do fracasso o impede de criar um novo negócio (GEM, 2025). O que destaca a coragem e persistência dessa mulher em enfrentar suas dificuldades e insistir no empreendedorismo. Além disso, ela também via o receio de não formar uma carteira de clientes e de não conseguir superar a concorrência como a principal barreira de entrada no mercado.

Quando comparado aos 3Ms de Dornelas apresentados no Quadro 2, vemos que a empreendedora atendeu boa parte dos indicadores trabalhados, porém de forma intuitiva, sem uma preparação adequada, o que está diretamente ligado ao fato de ter empreendido por necessidade, tendo em vista a falta de capacitação na área de gestão. Porém Luciana realizou uma simples análise de mercado, o que lhe permitiu analisar a necessidade de seus clientes, bem como a possível aceitação que teria por parte deles, o que faz referência ao primeiro M. Em seguida, também analisou seus concorrentes, visualizou barreiras de entrada, buscou conhecer o cenário que iria enfrentar, o que para ela foi motivo de muita preocupação, e assim alcançou o segundo M. Por fim, fez uma análise de custos muito simples, mas que lhe norteou em sua estrutura de custos e permitiu-lhe uma estimativa de como iria gerir as finanças.

A partir disso, finda-se a parte da identificação de oportunidade, observando-se que a empreendedora deu um grande salto de coragem ao decidir empreender por necessidade, passando por processos extremamente informais e longe da tecnicidade acadêmica, o que trouxe para elas impactos consideráveis que serão abordados mais adiante. Sendo assim, conheceremos agora a etapa do Plano de Negócios.

4.3.2 Plano de negócios

Quanto à elaboração de um plano de negócios, de forma direta, a empreendedora informa o desconhecimento desta ferramenta e diz que conduziu esta fase de maneira intuitiva, contando apenas com o auxílio de seu marido, que tinha experiências falhas com o empreendedorismo. “Foi tudo pela necessidade de ganhar dinheiro, eu comecei sozinha, então não houve elaboração de um plano de negócios”, disse ela. Logo, todo este processo de planejamento deu-se de maneira muito resumida e desprovida da atenção necessária, pois diante da importância de um bom planejamento para alicerçar o negócio em bases sólidas, na tentativa de mitigar as chances iniciais de fracasso (Dornelas, 2018), a aplicação do plano não ocorreu como sugere a teoria apresentada na seção 2.2.1 do presente estudo. A empreendedora apenas montou um plano de negócios que permitiria uma rápida implementação do negócio, visando a urgência de geração de renda, e foi realizando ajustes com o andamento do negócio, conforme sugerem Baron e Shane (2011, p. 187):

Prepare um plano de negócio relativamente simples; ele pode ser usado para obter os fundos iniciais, se necessários. Abra o negócio efetivamente. Refine o plano de negócio com base na experiência obtida com o funcionamento da empresa e use o plano revisado para administrá-la e garantir financiamentos adicionais. Faça o

empreendimento crescer, produza e comercialize o produto, contrate funcionários conforme necessidade etc.

Este modelo de planejamento pode ser útil para a implementação imediata de um negócio, como era o caso de Luciana, mas a ausência de um planejamento detalhado pode gerar brechas na gestão e dificuldades para lidar com imprevistos que surgem no dia-a-dia de uma organização.

Mediante a necessidade de início imediato, Luciana não projetou e definiu bem a estrutura da empresa, apenas decidiu começar sozinha na cozinha de sua casa, muito por conta do baixo capital inicial. Quando questionada acerca do escopo inicial que planejara, ela disse que “tudo aconteceu no seu devido tempo”, destacando que a estrutura foi crescendo de acordo com a demanda que surgia com o passar do tempo, sendo inclusive superior às suas expectativas, o que demandou um ajuste rápido em relação ao projeto inicial.

A escolha do cardápio foi muito simples, por já fazer os salgados para as festinhas de aniversários dos seus filhos, Luciana diz que sempre recebia elogios dos convidados em relação aos seus salgados, principalmente a coxinha e os pasteizinhos de carne com açúcar, que até então, não eram tão conhecidos em toda a cidade, sendo assim, Luciana já sabia que estes não poderiam ficar de fora. Para complementar o cardápio, ela decidiu implementar outros salgadinhos que sabia fazer, como empadinhas, risoles e pãezinhos, além dos sanduíches, doces, bolo, cupcakes e mini pizza.

Como já mencionado anteriormente, Luciana não tinha quase nenhum conhecimento técnico no que tange a área de gestão, sendo assim, suas estratégias de marketing foram predominantemente o marketing boca a boca, o marketing de preço, onde ela visava oferecer o valor menor que o de seus principais concorrentes, posicionou um banner em frente a sua casa, como observamos na figura 10, tendo em vista a alta movimentação de sua rua, devido a uma pequena escola que está localizada lá, e também decidiu elaborar um simples cartão de visitas (figura 11). Em paralelo à essas estratégias, também iniciava o mercado do marketing digital com o crescimento das redes sociais, então ela também publicou algumas fotos de seus produtos no seu facebook e registrava os pedidos através de ligação telefônica.

Figura 11 - Primeiro cartão de visitas do Sabor Natural da Lu



Fonte: Duarte (2016).

A partir deste simples planejamento, Luciana também buscou alternativas para contornar a barreira de entrada que enxergava, pois acreditava que “as pessoas que faziam uma festinha já tinha aquele fornecedor certo, então eu achava que não viriam pra mim, ninguém iria acreditar em mim”, então buscou propor um preço competitivo e menor do que a média do mercado, ciente de que ainda teriam concorrentes com um preço menor que o seu, o que causava uma certa dúvida na empreendedora, pois ela diz que “os compradores não buscam qualidade, buscam preço”. Além disso, também enxergava como um problema o fato de estar localizada em uma região periférica da cidade, longe das áreas centrais de João Pessoa, sendo assim, utilizou-se do serviço de delivery para alcançar a todos que quisessem seus produtos dizendo que: “Se não tem como vir aqui por ser distante, eu levo o salgado até lá”. Sendo assim, os principais diferenciais competitivos que Luciana pretendia propor eram o preço competitivo e a entrega à domicílio.

Mas para iniciar o negócio, Luciana precisava de inúmeros recursos, como financeiros, físicos e humanos. Conheceremos agora a etapa da captação de recursos realizada por ela.

4.3.3 Captação de recursos

Seguindo para a fase de captação de recursos, Luciana compartilha que estava em uma situação muito delicada, sendo esta uma das etapas mais difíceis, tendo em vista que tinha acabado de pedir demissão do emprego anterior e tinha que arcar com seus compromissos

financeiros, logo tinha um capital inicial muito limitado, aproximadamente R\$60,00. Luciana também disse que não buscou financiamentos através de agências financeiras, pois “morria de medo de fazer empréstimo” disse ela, e só decidiu buscar este tipo de financiamento depois de 10 anos de funcionamento do negócio, ainda assim, foi através de linhas de crédito para pessoas físicas. Este medo pode ser motivado por condições inerentes ao gênero, pois as mulheres costumam pagar taxas de juros superiores aos homens, mesmo tendo um índice de inadimplência inferior (SEBRAE, 2023c). Logo, diante deste cenário complicado, Luciana decidiu falar com familiares que tinham cartões de crédito para poder adquirir sua primeira freezer, porque era um investimento muito alto para as condições que se encontrava naquele momento.

Uma outra forma que ela encontrou para financiar os primeiros equipamentos foi a venda dos din-dins, que trazia um retorno muito rápido, tendo em vista a movimentação das crianças na escola em sua rua, ela disse que “enquanto eu ainda tava planejando o que eu ia fazer, eu vendia o meu din-din”, gerando assim a movimentação do fluxo de caixa que permitiu a aquisição de um cilindro manual para massas e algumas panelas e utensílios específicos para preparo, armazenagem e fritura dos salgados. Luciana também entrou em contato com alguns vizinhos e familiares para que lhe emprestasse certos valores para poder comprar os ingredientes de seus produtos, o que deu as condições mínimas necessárias para iniciar o seu negócio.

Quanto à escolha do espaço físico, Luciana começou com as condições que tinha naquele momento, na cozinha de sua residência, aproveitando muito da sua estrutura pessoal para dar início à empresa. A escolha deu-se à impossibilidade no momento de arcar com os custos do aluguel de um espaço exclusivo para o funcionamento da empresa, tendo em vista que durante aquele momento, ela ainda não enxergava o seu negócio como uma empresa, apenas como um meio momentâneo de fonte de renda.

Luciana também decidiu começar sozinha, levando em consideração que tinha um grande receio de não ter demanda, imaginava que conseguiria suprir tudo apenas com sua mão de obra. Porém ela relata que com aproximadamente três meses de trabalho, enxergou-se sobrecarregada e percebeu que não daria conta do trabalho sozinha, logo, devido à proximidade dos laços familiares, contactou sua cunhada para trabalhar com ela, pois ela estava desempregada, foi onde tinha “a necessidade dela e a minha necessidade. Juntou o útil ao agradável” disse ela. Sendo assim, combinaram um valor semanal e foi onde a empresa começou a tomar forma.

4.3.4 Gerenciamento da empresa criada

A gestão da empresa é um ponto que deve ser observado com muita atenção, pois Luciana compartilha que nunca buscou nenhum tipo de qualificação voltada para gestão de negócios, dizendo que apenas discutia alguns assuntos com seu esposo, tendo em vista sua experiência com empreendedorismo e em sua profissão como Analista de Recursos Humanos, e ia aprendendo a gerir seu negócio no dia-a-dia. Porém é interessante observar que, ao ser questionada se a sua falta de capacitação na área influenciou ou não os resultados da empresa, Luciana não soube responder, ora afirmando que sim, ora dizendo que não. Porém, mais adiante veremos questões que claramente foram influenciadas por sua pouca experiência e conhecimento com a área administrativa.

Para iniciar as atividades, a empreendedora adotou uma estratégia de precificação muito simples: “Eu coloquei o valor dos salgados avulso. Se fulano vende a R\$40,00, por exemplo, eu vendia por R\$35,00”. Esse modelo de estratégia trouxe o preço de venda como um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, porém, devido a ausência de uma análise de custos detalhadas, poderia afetar a saúde financeira da empresa, tendo em vista que o valor da matéria-prima é apenas um dos fatores da estrutura de custos de um produto. Hoje em dia, Luciana segue sem realizar uma análise de custos e também não realiza sua precificação com base em alguma estrutura de custos detalhadas, ela apenas decide aumentar o valor dos produtos quando percebe que os valores dos insumos aumentaram, mas sem basear-se em dados concretos, apenas na percepção diária de que houve um aumento no valor de algum produto.

Luciana destaca que a empresa foi crescendo de forma gradual, principalmente pelo fato de que a única barreira que ela projetou não se concretizou, a falta de demanda. A empreendedora diz que se assustou com a quantidade de clientes que vinham até ela, fazendo-se necessário a contratação de funcionários, finalizando o primeiro ano com uma equipe de 4 pessoas, incluindo a proprietária, como vemos na figura 12. Essa foto foi tirada anos depois, mas sendo a equipe que finalizou o ano de 2014, que foi o ano em que a empresa começou a tomar forma.

Figura 12 - Primeira equipe do Sabor Natural da Lu



Fonte: Dionísio (2015).

Atualmente, como falado anteriormente, a empresa conta com uma equipe de oito funcionárias fixas, com uma jornada fixa de segunda a sexta, e mediante escala nos finais de semana, além do entregador, que é acionado mediante demanda. Um detalhe que merece destaque é que três funcionárias são familiares de Luciana, sendo duas filhas e uma sobrinha. A divisão dos processos também é realizada através de uma escala (figura 13), porém esta é determinada pelos próprios funcionários, pois como a proprietária alega: “a demanda de produção é repetitiva, porque toda semana fazemos coxinha, pastel, empada... então as meninas olham o estoque e se dividem para o que vão fazer naquela semana”.

Figura 13 - Escala Sabor Natural da Lu

5/2	10/3	5/9	10/30
Helida Amanda	Julia Inara	Alyce Amanda	Jessica Bia
5/16	10/17	5/23	10/24
Jonica Alyce Julia Helida	Amanda Inara	Alyce Julia Helida	Jessica Bia
5/30	10/31	5	10
Julia Alyce	Helida Bia		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com exceção de três funcionárias específicas, onde duas são responsáveis apenas pelo preparo dos doces, enquanto a terceira fica responsável pelo atendimento ao cliente, geralmente via whatsapp, algumas demandas administrativas e gestão do marketing, onde são realizados apenas posts esporádicos no Instagram, os principais processos são divididos entre os outros seis colaboradores restantes da seguinte forma:

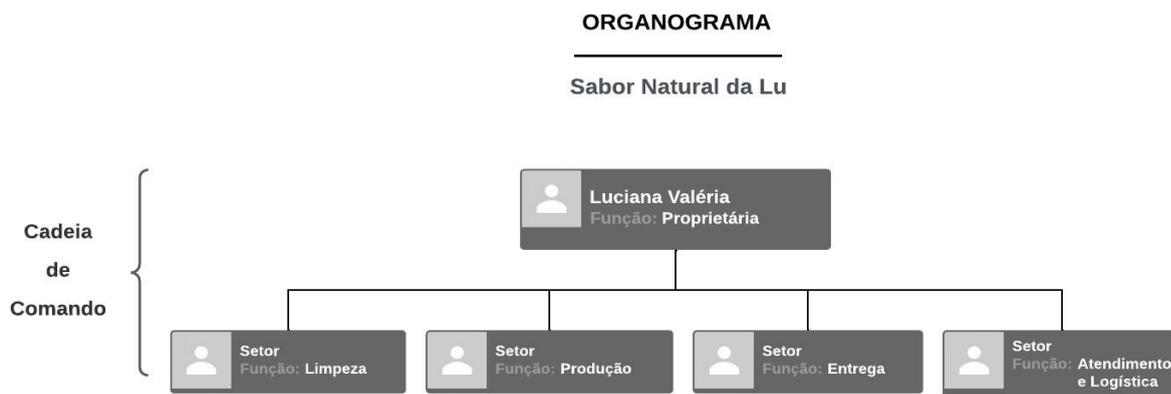
- Preparo de massas e recheios;
- Modelagem dos salgados;
- Fritura;
- Embalamento dos produtos;
- Entrega à domicílio;
- Limpeza.

Dentre os seis processos citados acima, a limpeza e a entrega à domicílio são atribuições de dois funcionários específicos, onde não participam de nenhum dos outros processos da empresa. As três funcionárias que possuem atribuições específicas a elas, também participam esporadicamente dos processos de fritura e embalamento dos produtos.

A empresa possui um organograma que foi elaborado por estudantes do curso de Administração do IFPB (figura 14), que consegue ilustrar a hierarquia presente na empresa, porém, a organização não faz uso deste documento, inclusive, quando questionada em um

primeiro momento, a empresária alegou não possuí-lo, mas depois o mencionou. Este é um ponto a ser destacado, onde muitos processos administrativos acontecem de maneira informal, sendo gerido mais por intuição do que por qualquer outro motivo.

Figura 14 - Organograma do Sabor Natural da Lu



Fonte: Sabor Natural da Lu (2023a).

Como podemos observar na figura 14, a organização possui uma estrutura simples, onde possuem quatro setores, que não possuem subdivisões ou diferença de poder, e todos respondem à proprietária, que quando questionada durante a entrevista sobre a hierarquia organizacional disse “quem manda lá sou eu”.

Sendo assim, o controle dos processos não fica diretamente sob sua responsabilidade, atuando mais como uma supervisora, fiscalizando a qualidade, controle de produtividade e andamento destes processos, porém foi observado que ela não é tão atuante no direcionamento da equipe, evitando ao máximo dar comandos para seus colaboradores. Este novo posicionamento da proprietária foi tomado recentemente, tendo em vista que no início ela realizava todos os processos da empresa. Atualmente a empreendedora toma conta das responsabilidades financeiras e de compra da empresa, atuando no pagamento de funcionários e fornecedores, bem como as compras de todos os insumos necessários para o funcionamento da empresa.

Por outro lado, mesmo com o crescimento do negócio, a empreendedora ainda não adota práticas mínimas de controle gerencial. Luciana afirma não manter registros financeiros da empresa, como faturamento mensal, realizando toda a gestão com base apenas na memória. Um exemplo disso é o pagamento semanal dos funcionários: ela efetua a transferência via Pix, encaminha o comprovante e considera o processo encerrado, sem qualquer registro formal para controle ou armazenagem dos dados desta transação. A empreendedora também destaca

que não existe uma separação clara entre as finanças pessoais e as finanças da empresa, utilizando-se dos cartões pessoais e do cartão corporativo para realizar os pagamentos de todas as despesas, quer sejam da pessoa física ou da pessoa jurídica. A ausência de controle também se aplica às compras de mercadorias, não havendo sequer registros dos gastos mensais, não é feito um balanço patrimonial e nem mesmo há o hábito de guardar as notas fiscais das compras realizadas. Ela alega que este tipo de procedimento é muito complexo, e por ter dificuldade com tecnologia, não utiliza-se de meios digitais para tais processos, porém também não faz de outras formas alegando desconhecimento. Essa ausência de organização financeira pode comprometer a tomada de decisão, dificultar o planejamento, dificultar a obtenção de crédito e limitar o crescimento sustentável do negócio (Santiago; Leal, 2024).

Com o crescimento da empresa, fez-se necessário inúmeros ajustes no projeto inicial, tendo em vista a simplicidade do planejamento realizado por Luciana. Uma das principais mudanças foi o ajuste de seu posicionamento no mercado, saindo de uma empresa que vendia inúmeros produtos, e focando apenas no que era mais rentável, que foram os salgados e doces, onde a empreendedora disse que: “foi onde vi que me encaixei no que eu realmente gostaria de fazer”. A partir deste momento, que deu-se no ano de 2014, a empresa teve um crescimento significativo, onde fez-se necessário a compra de novas freezers, fogões e fornos industriais e o projeto seguiu crescendo. Sendo assim, depois de nove anos funcionando na cozinha da residência da proprietária, a empresa conseguiu dar um salto e ter um espaço dedicado apenas para suas atividades (figura 15).

Figura 15 - Fachada do novo local do Sabor Natural da Lu



Fonte: Sabor Natural da Lu (2022).

Durante a visita à empresa, foi possível observar que algumas práticas adotadas no armazenamento dos produtos não seguem normas básicas exigidas pelas Boas Práticas de Armazenamento (BPA) e por normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), como a NBR 14725-3, que trata da identificação de materiais. Essas práticas, além de prejudicarem a organização e dificultarem a rotina da produção, podem gerar sérias consequências em caso de fiscalização da vigilância sanitária.

A empreendedora diz que sua demanda é estável, com uma variação controlada e que normalmente se repete ao longo dos anos, tendo o seu pico em datas comemorativas, com destaque para as datas festivas de fim de ano, natal e ano novo. Luciana diz que, em um final de semana comum, vende de 2.000 a 3.000 unidades de salgados, e nestas datas de fim de ano, a demanda supera os 10.000 salgados nos dois dias, o que requer planos de operações específicos para estas datas, onde há contratações de colaboradores eventuais, bem como alterações nos fluxos do processo.

Mesmo com este crescimento, Luciana diz que não planeja uma expansão de seu negócio no momento, “se eu disser que planejo, vou estar mentindo [...] eu vivo o hoje, vivo minha demanda diária” disse ela. Ela disse que tem o desejo de comprar um espaço próprio em uma zona mais central, tendo em vista que o local onde a empresa está estabelecida é alugado e em um bairro afastado da maioria dos seus clientes, mas que vê isso como um sonho distante e que não trabalha em função deste objetivo.

Outro ponto que foi considerado um avanço para Luciana foi a melhora da identidade visual da empresa. Sabemos o quanto a administração da imagem é importante para o sucesso de uma empresa no mercado. Luciana também percebeu isso após alguns anos de funcionamento, pois observou que seus cartões de visita (figura 11) e a arte de seu banner (figura 10) eram muito simples e já não refletiam mais a proposta da empresa, pois nesse momento ela já tinha reestruturado seu cardápio alterando os produtos e serviços que oferecia. Logo decidiu contratar uma empresa que renovou sua identidade visual, trazendo uma logo para empresa (figura 16), novos cartões de visita (figura 17), além de estampar as marcas em alguns itens da empresa, como as embalagens dos salgados.

Figura 16 - Primeira logo do Sabor Natural da Lu



Fonte: Sabor Natural da Lu (2019).

Figura 17 - Novos cartões de visita



Fonte: Dionísio (2016).

Posteriormente, reforçando o compromisso com a imagem da empresa, Luciana decidiu renovar mais uma vez a identidade visual da empresa completamente, inclusive com a criação de uma nova logo (figura 18), que permanece até os dias atuais, e também inserindo sua marca em mais itens da empresa, como fardamento dos funcionários, por exemplo, visando conquistar o cliente através da beleza de seus produtos.

Figura 18 - Logo atual do Sabor Natural da Lu



Fonte: Sabor Natural da Lu (2020).

A empreendedora comenta que uma das suas principais dificuldades quando passou a gerenciar a empresa criada, foi o relacionamento com os seus funcionários, tendo em vista a inexperiência com as atribuições de um cargo de liderança, tendo em vista que a empreendedora, enquanto trabalhava em regimes convencionais, ocupava apenas cargo operacionais, o que foi um choque muito grande pra ela. Luciana compartilha que chegou ao ponto de chorar com a saída de funcionários, dizendo que absorvia muito para si os problemas vivenciados com a equipe, mas que hoje “pega mais leve” e entende que são situações comuns a todas as empresas, porém não compartilhou a natureza destes problemas relacionais. Uma possível causa para este problema pode ser atribuída à ausência de reuniões periódicas, pois a empreendedora não impôs esta prática ao gerenciamento de sua empresa, o que dificulta a comunicação com seus colaboradores.

Outra situação que ele visualiza como dificuldade é o gerenciamento financeiro em momentos de baixa demanda, “tem meses que eu tenho dificuldade em pagar alguma conta, pois tem meses que são mais fracos” disse ela. Luciana disse que as principais formas que encontra para contornar estas adversidades são a negociação de prazo com os fornecedores, e o rodízio da equipe, que gera um alívio na folha de pagamento.

É desta forma que Luciana vem gerenciando sua empresa ao longo destes anos, uma jornada de altos e baixos, que mesmo em meio à informalidade e especificidades inerentes à sua inexperiência em gestão, demonstra-se como uma trajetória de sucesso, aprendizado e melhoria ao longo dos anos.

Em seguida, será abordado os erros e acertos da jornada empreendedora de Luciana, sob a perspectiva do autor, levando em consideração os dados coletados na entrevista e baseando-se na fundamentação teórica do presente trabalho.

4.4 ERROS E ACERTOS DA JORNADA EMPREENDEDORA DA EMPREENDEDORA MODELO

A partir das informações obtidas por meio da entrevista com a empreendedora Luciana e da observação realizada pelo pesquisador, torna-se possível analisar sua trajetória sob a ótica proposta neste trabalho. Nesta seção, serão destacados os principais acertos e equívocos ao longo de sua jornada empreendedora. A análise será feita com base nos conceitos apresentados ao longo do trabalho, buscando entender até que ponto a experiência empreendedora de Luciana, suas escolhas, estratégias e desafios dialogam com os conceitos e modelos apresentados, e como aproximam ou se afastam das principais teorias da administração. Dessa forma, será possível identificar quais escolhas contribuíram para o sucesso do seu negócio e quais decisões podem ter representado desafios ou obstáculos ao longo da sua trajetória.

4.4.1 Análise sobre a identificação da oportunidade

Entre todas as decisões tomadas por Luciana ao longo de sua trajetória, o principal acerto que merece destaque é justamente a escolha de empreender. Ainda que essa decisão tenha sido motivada mais pela necessidade do que por uma oportunidade clara de mercado, ela representa um ato de coragem e determinação que deve ser reconhecido. Luciana expressa esse sentimento com orgulho e satisfação, demonstrando realização em sua escolha, pois quando questionada sobre possíveis arrependimentos, afirmou: “faria tudo de novo, pois a única coisa que me arrependo é de não ter trabalhado pra mim antes”. Essa fala reforça a importância do empreendedorismo como ferramenta de transformação pessoal e profissional, escancarando cada vez mais a força da mulher empreendedora.

Porém, mesmo em meio a uma decisão tomada sob as preocupações inerentes à uma chefe de família desempregada, Luciana errou na forma como conduziu a análise da oportunidade, realizando análises de mercado e de custo muito simplórias. Baron e Shane (2011, p. 35) destacam a importância da análise de mercado quando dizem que “As informações diferentes de que algumas pessoas dispõem as tornam melhores que outras para a

tomada de decisão com relação a uma determinada ideia de negócio”. O que revela que o conhecimento do cenário de mercado é crucial neste momento da identificação de oportunidades, o que resultou em uma opção por oferecer produtos que, posteriormente, foram retirados completamente de seu cardápio devido à baixa absorção do mercado.

Em contrapartida, tendo em vista que a opção pelo negócio veio a partir da necessidade, a escolha pela área a qual iria iniciar um negócio foi assertiva, seguindo por um caminho compatíveis às ideias de Vaghely e Julien (2010), criando uma oportunidade com os recursos que tinha em mãos. Levando em consideração os pensamentos de Dornelas (2018, p.51), a decisão também se demonstra correta, tendo em vista a recomendação por iniciar um empreendimento em uma área que você tenha domínio e interesse, pois “em primeiro lugar, vem a paixão pelo negócio”.

Sendo assim, não restam pontos a abordar nesta etapa, levando em conta a forma rasa como foi abordada pela empreendedora, indubitavelmente influenciada pelas circunstâncias que se encontrava no momento e pela urgência por uma fonte de renda.

4.4.2 Análise sobre o plano de negócio

Percebe-se claramente que o principal erro nesta fase é a ausência da elaboração de um plano de negócios. O planejamento é uma das principais características do empreendedor de sucesso, embora a empreendedora tenha feito o planejamento apenas em sua cabeça, trazer isto para o papel, realizar o uso da ferramenta do plano de negócios traz clareza e segurança nesta etapa importantíssima para o desenvolvimento da organização (Dornelas, 2018). Baron e Shane (2011, p. 185) fundamentam esta ideia quando afirmam que “os empreendedores que preparam planos de negócios excelentes têm mais probabilidade de sucesso do que aqueles que não o fazem”.

Uma decisão que merece destaque foi o planejamento realista do escopo da empresa, pois ciente das limitações técnicas, físicas e financeiras que possuía, Luciana decidiu projetar algo possível de implementar naquele momento, pois mesmo que tivesse o desejo de ter algo maior, as circunstâncias que se encontrava naquele momento poderiam desmotivá-la a empreender, pois poderia viver no aguardo de “condições ideais” mediante a complexidade que a abertura de um novo negócio carrega (Baron; Shane, 2011).

Outra decisão assertiva foi ter buscado o auxílio de seu marido. Muitas vezes temos dificuldade em reconhecer nossas fraquezas, mas a empreendedora viu que poderia ter um desempenho melhor caso buscasse a ajuda de seu marido. É crucial perceber quando outras

peças podem agregar no seu negócio, pois estas pessoas podem trazer visões que você não perceberia sozinho e contribuir positivamente para a organização (Baron; Shane, 2011).

A escolha do cardápio foi uma decisão que houve controvérsias, tendo em vista que já tinha um feedback de seu possível público, decidiu aproveitar as informações de mercado que havia obtido sem ter necessariamente esta intenção, o que resultou mais a frente no sucesso de parte do seu cardápio, mas por oferecer muitas coisas distintas, acabou gerando uma rejeição do seu público em muitos produtos, como os sanduíches naturais, *cupcakes* e bolo.

Outra escolha positiva foi o uso dos meios de divulgação da empresa. A escolha pelo banner em frente a sua casa foi extremamente estratégica, pois o movimento em sua rua fica muito intenso em dias de aula, devido a uma escola localizada na vizinhança, como mencionado anteriormente. Logo, as pessoas que passavam na rua viam a placa e se interessavam pelos produtos, com destaque para os dindins, que em uma cidade que frequentemente possui temperaturas elevadas, torna-se um produto muito atrativo para adultos e crianças.

As propostas de vantagem competitiva que Luciana trouxe foram corretas, com destaque para o *delivery*, pois ela conseguiu enxergar algo que poderia ser um problema para ela e para o cliente e decidiu propor soluções, no momento em que planejou implementar o serviço de entrega à domicílio. Dornelas (2018) enxerga o empreendedor como alguém que explora ao máximo a oportunidade que tem, propondo soluções criativas e que visam agregar valor ao produto ou serviço oferecido, sendo exatamente o que a empreendedora planejava fazer e se demonstrou extremamente eficaz posteriormente.

Ainda que de forma simples, a empreendedora realizou um planejamento eficaz e que trouxe ideias importantes para o desenvolvimento da empresa. Embora não tenha estruturado bem o seu planejamento, o realizou de forma que possibilitou a implementação da empresa. Caso tivesse realizado esta etapa de maneira mais racional e utilizando-se de ferramentas adequadas, poderia ter alcançado um desempenho ainda mais satisfatório nesta fase.

4.4.3 Análise sobre a captação de recursos

Quando olhamos para as definições de empreendedor, vemos com frequência a associação à assunção de riscos, sejam eles moderados (Silva, 2010) ou como alguém que corre riscos calculados e controlados (Dornelas, 2018). Luciana demonstrou desenvolver esta característica empreendedora na fase de captação de recursos, quando seguiu com muita cautela no momento de financiar seu empreendimento.

Outra decisão acertada de Luciana foi a escolha de iniciar seu empreendimento em sua própria residência. Optar por outro local poderia ter adiado o início das atividades, além de demandar uma gestão mais complexa e custos adicionais. Considerando as habilidades de gerenciamento que Luciana possuía naquele momento, essa alternativa poderia ter representado um obstáculo significativo. Ao começar em casa, ela conseguiu reduzir riscos, controlar melhor os recursos disponíveis e dar os primeiros passos de forma mais segura e estratégica.

Observa-se também que o fato de não ter buscado ferramentas de crédito para financiar o seu negócio, pode ser considerado um erro no planejamento da empreendedora. A escolha pela compra de equipamentos através do cartão de crédito pode demonstrar-se assertiva, mas torna-se uma alternativa que também pode ter sido motivada pela ausência de um plano de negócios. Dornelas (2018, p. 183) reforça isso quando diz que em condições de financiamento por familiares ou amigos “Nesse caso, vale mais a amizade e a confiança que as outras pessoas têm no empreendedor que um plano de negócios”. Sendo assim, a elaboração de um plano de negócios permitiria a visualização de alternativas de financiamento em agências financeiras, inclusive com linhas de créditos direcionadas para MEIs. Ainda assim, os meios de financiamento escolhidos pela empreendedora permitiram o estabelecimento de uma estrutura física que proporcionasse o início do negócio, tendo em vista que era o suficiente para alcançar seu objetivo primário que era a geração de renda.

A adaptação do projeto à sua realidade momentânea é uma demonstração de extrema maturidade e responsabilidade por parte da empreendedora (Dornelas, 2018), o que resultou em mais uma decisão correta, a de estruturar a empresa para o início sem colaboradores. Embora tenha contado com a ajuda de seu esposo em algumas etapas do planejamento, a empreendedora comandava o negócio sozinha, realizando o atendimento ao cliente, compras, preparo e embalagem dos produtos, o que lhe trouxe uma proximidade maior com seu cliente, além do contato direto com a empresa, o que fez com que a paixão pelo negócio aflorasse cada vez mais.

Chegando ao fim da determinação e captação de recursos, podemos enxergar um balanço positivo para a empreendedora, levando em conta os objetivos que tinha com o negócio, bem como suas condições socioeconômicas, que não contribuíram para um planejamento estruturado nos moldes das teorias da administração. Logo, precisamos estar cientes de que a expectativa imposta sobre Luciana não deve ser tão alta, e também não deve-se esperar formalidade (Neves; Cruz; Locatelli, 2024), tendo em vista que ela não possuía nenhuma experiência anterior com empreendedorismo ou gestão de um negócio,

porém conseguimos observar a evidência de características do perfil empreendedor, principalmente com a forma como ela conseguiu constituir a empresa com os poucos recursos que tinham nas mãos.

Vale ressaltar que as ferramentas de planejamento são extremamente úteis e auxiliam o empreendedor neste processo. Para Bandeira e Silva (2023), o desenvolvimento das habilidades empreendedoras está inteiramente ligado à busca por capacitação, resultando também em um planejamento adequado e eficiente, ainda que o empreendedor esteja submetido à condições adversas. Assim, é possível perceber que este pensamento reforça a busca por capacitação, principalmente em empreendimentos que surgem por necessidade, porém a não utilização destas ferramentas não indicam que o empreendedor não planejou ou não direcionou bem suas ações. Sendo assim, pode-se concluir que Luciana teve um desempenho aceitável nas etapas de configuração e obtenção dos recursos.

4.4.4 Análise sobre o gerenciamento da empresa criada

Chegando à etapa de gerenciamento, olhamos para as tomadas de decisão de Luciana e vemos que ele segue um perfil extremamente conservador, com mudanças cautelosas e visa sempre o mínimo de impacto possível na empresa. Por não haver uma definição clara dos objetivos, a empresa acaba vivendo em um estado de estagnação, onde não há uma situação de crise, porém não apresenta perspectiva de crescimento.

Na visão do autor, o maior erro da empreendedora está na falta de controle dos registros da empresa. Observamos que existem muitos processos realizados pela empreendedora que se distanciam dos métodos que vemos na academia e em grandes empresas. Pode-se dizer que um dos principais erros de Luciana é a falta de registro em todas as áreas, tendo em vista que o volume de estoque não é registrado, as movimentações financeiras não são armazenadas, não existe nenhum tipo de banco de dados de pedidos anteriores, não há registro de vendas mensais, resultando em que a maior parte das decisões sejam tomadas de maneira intuitiva, sem basear-se em nenhum tipo de gerenciamento de dados que permita uma análise precisa, indo em confronto com a habilidade de organização que Dornelas (2018) atribui ao empreendedor de sucesso. A falta de controle das atividades financeiras pode comprometer o equilíbrio financeiro do negócios. Em caso de ultrapassar o limite de faturamento anual de R\$81.000,00 estabelecido pela Lei Complementar nº 123/2006, a empresa pode sofrer com consequências severas, como multas, além da obrigatoriedade de alteração do seu porte e natureza jurídica, e a ausência destes registros

dificulta seriamente o acompanhamento destes dados, sendo necessário definir uma estratégia para a implementação de ferramentas de controle.

Em contrapartida houveram decisões extremamente acertadas que foram cruciais para o desenvolvimento da empresa. A mudança da oferta de produtos e serviços é algo que merece muito destaque, pois a partir do momento que Luciana analisa o mercado e define o seu segmento e público-alvo oferecendo apenas os salgados e doces, ela pode desenvolver estratégias específicas para aquele público, atendendo necessidades e demandas direcionadas. Então a partir disso, a empresa passa a buscar formas de agregar valor ao seu produto, trazendo o serviço de entrega, serviço de fritura na hora, o que também resulta em um diferencial competitivo para empresa (Kotler; Keller, 2012).

Outra decisão que gerou um destaque negativo foi a estratégia de precificação. Para Ribeiro et al. (2025, p. 3) “A precificação é uma das decisões mais importantes que uma empresa deve tomar, pois determina o valor dos produtos ou serviços oferecidos e influencia diretamente a demanda dos consumidores e a rentabilidade do negócio”, e com base na descrição que a empreendedora trouxe na entrevista, tornou-se perceptível que foi realizada apenas de maneira empírica. Por não possuir os resultados operacionais da empresa, não podemos precisar o quanto esta decisão impactou no desempenho da empresa, porém a forma como foi conduzida demonstra que não foi dada a devida importância para este processo.

Entre as decisões gerenciais de Luciana ao decorrer de toda sua jornada, observa-se como um ponto positivo a mudança do local da empresa. A saída de sua residência para um local dedicado exclusivamente para a organização revela não só crescimento da empresa, mas também a evolução das capacidades gerenciais da empreendedora, percebendo a necessidade da expansão do seu negócio. Esta decisão também evidencia o aumento da capacidade produtiva da empresa, bem como a melhoria no fluxo dos processos, saindo de um espaço pequeno, para um local que pode gerar um layout que melhore a gestão dos processos produtivos e de armazenamento.

Outro erro que vale ser destacado está na dificuldade em manter uma gestão de estoques e armazenagem adequada, tendo em vista que seus produtos não possuem etiquetagem indicando data de validade, também existindo produtos que, embora estejam lacrados, ficam em contato com o solo, evidenciado o desacordo com as principais normas técnicas para armazenagem, estando sujeita a multas e sanções que podem ser impostas pela Vigilância Sanitária.

A definição da identidade visual da empresa foi um ponto muito positivo da gestão da empreendedora. A forma como a empresa é vista pelos clientes é fundamental para o sucesso

dela do mercado, Kotler e Keller (2012, p. 566) reforçam a necessidade do desenvolvimento de uma identidade visual quando dizem que “as empresas precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente”. Sendo assim, Luciana demonstra cuidado com a imagem que transmite para o seu cliente quando busca, mais de uma vez, a imagem ideal de sua empresa. Porém a empreendedora não possui uma preocupação clara com o marketing digital, realizando apenas alguns posts esporádicos de seus produtos no Instagram da empresa, porém não utiliza-se de estratégias bem definidas, não realiza pesquisas de mercado e também não busca profissionais especializados na área, tendo em vista que possui um desconhecimento no assunto. A falta de posicionamento nas redes sociais pode trazer prejuízos significativos para empresa, pois a sociedade atual consome muito deste meio, e um empreendimento que não se desenvolve nesta área pode chegar a um ponto de estagnação e sentir dificuldades claras de crescimento, tendo em vista que não realiza a captação de clientes nos meios digitais.

Em complemento a isso, também foi possível observar a ausência da inserção dos meios digitais e tecnológicos na gestão da empreendedora, sendo motivado por sua falta de familiaridade com estes, porém impactando diretamente no dia-a-dia da organização, dificultando a gestão financeira, controle de estoque, marketing digital e até no relacionamento com o cliente. A ausência de uma simples planilha para o gerenciamento financeiro evidencia o ponto mencionado, mostrando a necessidade de implementação de sistemas de gestão, como softwares Enterprise Resource Planning (ERP), traduzido como software para Planejamento de Recursos Empresariais, que possibilitam a integração da gestão de um negócio, ou a busca por outras alternativas que contribua para a melhoria do gerenciamento da organização.

Um dos erros mais graves cometidos por Luciana, porém comum aos MEIs, é a falta de separação entre as finanças pessoais e as finanças da empresa. A partir dos pensamentos de Santiago e Leal (2024, p. 53) observamos que este deveria ser um comportamento básico de Luciana, pois afirmam que “registrar todas as operações, manter os pagamentos em dia, não misturar as finanças pessoais com a da empresa e procurar estudar sobre controles financeiros são itens básicos para que se tenha controle do seu negócio”. O que nos permite perceber que a gestão financeira da empresa é realizada completamente fora dos ideais propostos pelos estudiosos, porém esta é mais uma das decisões que não podemos mensurar o impacto, tendo em vista que não há por parte da empreendedora um registro dos gastos da organização.

A busca pela melhora deve ser constante no meio empreendedor, principalmente em casos como este, onde a empreendedora não possui capacitação formal na área. Santos e Santos (2024, p. 272) reafirmam a importância da busca por capacitação dizendo que “o empreendedor que busca capacitar-se, possui uma visão clara do futuro e das metas para a empresa”. Pode-se dizer que a jornada empreendedora tem se demonstrado como um grande desafio para a Luciana, tendo que gerenciar um negócio sem nenhuma experiência, porém ela demonstrou-se uma mulher extremamente resiliente e observadora, tendo em vista que consegue manter seu negócio há mais de 10 anos. Observando como se deu o processo, ainda que fuja de muitos padrões técnicos e teóricos, podemos considerar Luciana como um case de sucesso, porém deve ser levado em conta que o empreendedorismo por necessidade não pode ser considerado como a primeira alternativa ou mais viável para empreendedores iniciais (Bandeira; Silva, 2023), mas o exemplo de Luciana reflete a ascensão socioeconômica de uma mulher que enxergou o empreendedorismo como ferramenta de mudança de vida para si e para sua família.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral investigar a jornada empreendedora da proprietária do Sabor Natural da Lu, e avaliar os principais erros e acertos cometidos ao longo de sua trajetória. Portanto, foi possível conhecer toda a jornada empreendedora de Luciana Valéria, que demonstrou-se muito solícita em compartilhar com o autor toda a sua trajetória, bem como em expor as dificuldades que enfrentou nesses momentos.

Visando alcançar o objetivo geral e responder a problemática proposta no estudo, foram traçados quatro objetivos específicos, que somados ao referencial teórico e à metodologia, possibilitaram o desenvolvimento da pesquisa. Em relação ao primeiro objetivo específico, a entrevista com a empreendedora demonstrou-se crucial para sua conclusão, tendo em vista que para descrição da jornada empreendedora, o uso da ferramenta de observação não participante foi minimizada, para dar ênfase às falas da empreendedora, no intuito de evidenciar sua voz e sua visão acerca de seu próprio processo empreendedor. Portanto foi possível perceber as adversidades enfrentadas por Luciana, conhecer o perfil empreendedor e perceber as especificidades inerentes ao seu processo empreendedor.

Quanto ao segundo e terceiro objetivo específico, foi onde a análise de conteúdo e a observação demonstrou-se eficaz, pois foi possível identificar os principais erros e acertos cometidos ao longo da jornada empreendedora da entrevistada, bem como o impacto das decisões da gestora. Ficou claro o quanto a empresa possui uma gestão informal, carregada de inúmeros processos distantes das teorias propostas no campo acadêmico da administração, que são realizados apenas de forma intuitiva. Foi possível observar que Luciana desenvolveu suas capacidades gerenciais ao longo do tempo, porém os resultados da empresa foram diretamente impactados por essa forma de conduzir a empresa. E embora não seja possível trazer esta análise em números, tendo em vista que a empresa não possui registros de suas atividades, mas é justamente isso que revela o potencial inexplorado por ela, sendo diretamente motivado pela ausência de formalidade nas práticas gerenciais da empresa. Sendo assim, foram destacados os principais erros e acertos de Luciana, respondendo a questão problema levantada no início desta pesquisa.

Para fins de conclusão do quarto objetivo específico, levando em consideração as questões apresentadas ao longo de todo o estudo, o autor traz algumas considerações como sugestão de melhoria.

Em primeiro lugar, é necessário a empreendedora buscar capacitação formal na área administrativa. Embora possa ser considerado um passo difícil para Luciana, tendo em vista o

seu grau de escolaridade baixo, mas diante das competências desenvolvidas ao longo da gestão do negócio, suas habilidades podem crescer à níveis exponenciais caso busque uma melhora neste aspecto.

Também demonstra-se necessário a adoção de práticas gerenciais básicas para o desenvolvimento da empresa, como registro das finanças da empresa ao menos em uma planilha do Excel, ou caso haja a possibilidade, realizar a implantação de um sistema ERP, que possibilitará não só a gestão financeira, mas também o controle de outras áreas da empresa.

As limitações encontradas no decorrer da pesquisa estiveram ligadas ao contato com a empreendedora, pois ela apresentou uma dificuldade clara na compreensão do conceito do processo empreendedor. Embora o autor estivesse ciente desta possível dificuldade, foram necessários inúmeros ajustes no roteiro de entrevista e a formulação das perguntas visou uma linguagem acessível para facilitar a compreensão por parte da entrevistada, evitando o uso de termos técnicos, que resultou na exclusão de perguntas pensadas previamente, mas que seriam muito complexas para a empreendedora. O momento da análise do conteúdo requereu um esforço muito grande para identificar cada etapa do processo entre as respostas de Luciana, pois devido à dificuldade de compreensão do processo, ela acabou não separando adequadamente as etapas em suas respostas, sendo esta a principal limitação da pesquisa.

Portanto, evidencia-se a partir dos dados apresentados a relevância do tema, mas principalmente a necessidade de conhecer mais a fundo a realidade dos empreendedores, saindo das quatro paredes da sala de aula, e vivenciando o dia-a-dia do empreendedor. Sendo assim, fica como sugestão para pesquisas futuras as principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empreendedores para implantação de uma gestão conforme os moldes das teorias da administração.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. DA R. P.; TEIXEIRA, R. M. O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 25–38, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n44p25/pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 1, n. 1–2, p. 11–26, 2007. Disponível em: <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.4>. Acesso em: 20 jan. 2025.

ANTUNES, S. R. A. et al. Empreendedorismo Feminino. **Revista Gestão em Foco**, n. 14, p. 96-108, 2022. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/EMPREENDEDORISMO-FEMININO-96-a-108.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14725-3: Produtos químicos – Informações sobre segurança, saúde e meio ambiente – Parte 3: Ficha de informações de segurança de produtos químicos (FISPQ)**. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BANDEIRA, P. B.; AMORIM, M. V.; OLIVEIRA, M. Z. DE. Empreendedorismo Feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, 2020. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n3/v20n3a08.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

BANDEIRA, P. V. R.; SILVA, T. S. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade e Oportunidade. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 17, n. 66, p. 190–208, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3771>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 22 out. 2002. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2002/rdc0275_21_10_2002.html. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 04 ago. 2025.

CANVA. Ferramenta de design gráfico online. Disponível em: <https://www.canva.com>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Livro eletrônico.

CREMONINI, R. M. et al. PRINCIPAIS USOS DO CICLO PDCA PARA UMA GESTÃO EFICIENTE. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 5, p. 9–13, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/373998214_PRINCIPAIS_USOS_DO_CICLO_PDCA_PARA_UMA_GESTAO_EFICIENTE. Acesso em: 05 maio 2025.

DIONÍSIO, L. V. C. **Primeira equipe do Sabor Natural da Lu.** João Pessoa: 2015. Facebook: luciana.valeria.cruz.dionisio. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1653535171544962&set=pb.100006654855033.-2207520000>. Acesso em: 22 jul. 2025.

DIONÍSIO, L. V. C. **Novos cartões de visitas.** João Pessoa: 2016. Facebook: luciana.valeria.cruz.dionisio. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1768102103421601&set=pb.100006654855033.-2207520000&type=3>. Acesso em: 29 jul. 2025.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DUARTE, S. **Primeiro cartão de visitas do Sabor Natural da Lu.** João Pessoa: 2016. Facebook: sara.duartecruz.5. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=908655279248091&set=t.100006654855033&type=3>. Acesso em: 21 jul. 2025.

GEM 2023/2024 Global Report - 25 Years and Growing, **Global Entrepreneurship Monitor**, 2024. Disponível em: <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51377> Acesso em: 15 nov. 2024.

GEM 2024/2025 Global Report - Entrepreneurship Reality Check, **Global Entrepreneurship Monitor**, 2025. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51621>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GERHARDT, T. E. et al. Unidade 4 – Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

GERHARDT, T. E.; SOUZA, A. C de. Unidade 1 - Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 11–31. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185–207, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/k8YywBkKLjd5Mhwmds69Gnk/?lang=pt>. Acesso em: 14 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico**. Brasília: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, F. A. **Empreendedorismo, crise e reprodução do capital**: mediações histórico-concretas. *Serviço Social & Sociedade*, v. 147, n. 1, p. e-6628377, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/nMVg7Y4wMGgbhwSjyZGwP6c/?lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2024.

MACIEL, L. T. G. et al. ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR FEMININO SOB A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 4 IS: Um estudo com três empreendedoras. **P2P E INOVAÇÃO**, v. 11, n. 1, p. 7106, 2024. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/7106/6927>. Acesso em: 20 jan. 2025.

MARQUES, V. **Brasil bate recorde de microempreendedores individuais em atividade**. Agência Sebrae de Notícias, 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-bate-recorde-de-microempreendedores-individuais-em-atividade>. Acesso em: 11 nov. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRELES, L. **O recomeço das Sereias da Penha**. João Pessoa: A União, 2023. Disponível em: https://auniao.pb.gov.br/noticias/caderno_paraiba/o-recomeco-das-sereias-da-penha. Acesso em: 14 maio 2025.

MORESI E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003.

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B. DA; LOCATELLI, O. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 1, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377260674_Fatores_que_influenciam_a_sobrevivencia_das_micro_e_pequenas_empresas_no_Brasil. Acesso em: 30 abr. 2025.

OLIVEIRA, E. C. de.; FERREIRA, Y. S. O (re) pensar o empreendedorismo em termos de crise: um olhar sobre o mercado em virtude da pandemia do Covid-19. **Cadernos de gestão e empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/58620/34729>. Acesso em: 26 dez. 2024.

OLIVEIRA, J. A. de et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 708–723, 2011.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/FZnGc9F8sDG8Bj6rJb9rPmp/?lang=pt>. Acesso em: 06 maio 2025.

PEDEZZI, B.; RODRIGUES, L. S. DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO: Um levantamento com mulheres empreendedoras. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 2, p. 398–410, 2020. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/863. Acesso em: 14 jul. 2025.

RAMOS, E. C.; CASAGRANDE, D. J. CICLO PDCA COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE USINAGEM. **Revista Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, p. 952–964, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/388488301_CICLO_PDCA_COMO_FERRAMENTA_DE_APRIMORAMENTO_DOS_PROCEDIMENTOS_DE_PRODUCAO_ESTUDO_D_E_CASO_EM_UMA_EMPRESA_DE_PEQUENO_PORTE_DO_RAMO_DE_USINAGEM. Acesso em: 05 maio 2025.

RIBEIRO, F. D. J. C. et al. EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 11, p. e4114417, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4417>. Acesso em: 12 maio 2025.

RIBEIRO, R. E. M. et al. Gestão de precificação e controle de estoque: Estudo de caso em restaurante no Piauí. **Research, Society and Development**, v. 14, n. 3, p. e9714348530, 2025. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/48530>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SABOR NATURAL DA LU. **Primeira logo do Sabor Natural da Lu**. João Pessoa: 2019. Facebook: sabornaturaldalu. Disponível em: <https://www.facebook.com/sabornaturaldalu/photos/pb.100063611169707.-2207520000/2667892509992432/?type=3>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SABOR NATURAL DA LU. **Logo atual do Sabor Natural da Lu**. João Pessoa: 2020.

SABOR NATURAL DA LU. **Fachada do novo local do Sabor Natural da Lu**. João Pessoa: 2022. Instagram: sabornaturaldalu. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Cb5KTIMLfmr/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SABOR NATURAL DA LU. **Organograma do Sabor Natural da Lu**. João Pessoa, 2023a.

SABOR NATURAL DA LU. **Serviços do Sabor Natural da Lu**. João Pessoa, 2023b. Instagram: sabornaturaldalu. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CpxgmW4LW2s/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo**: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTIAGO, A. R. de. P. G.; LEAL, L. V. Desafios do Microempreendedor Individual Florianense com relação à gestão financeira de seu negócio. **Management in Perspective**, v.

5, n. 1, p. 44–71, 2024. Disponível em:
<https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/71860>. Acesso em: 01 ago. 2025.

SANTOS, A. V. G. DOS.; SANTOS, V. P. DE M. DE M. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: O PERFIL EMPREENDEDOR E A CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS. **Revista Sistemática**, v. 14, n. 7, p. 268-287, 2024. Disponível em:
<https://sevenpublicacoes.com.br/RCS/article/view/6077>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SANTOS, J. M. DOS et al. EMPREENDEDORISMO DIGITAL POR MULHERES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 2, p. 150–175, 2023. Disponível em:
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3442>. Acesso em: 04 ago. 2025.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: Segmentos: Empresas, Pessoas Físicas, Varejo, Agronegócio e Pecuária**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

SEREIAS DA PENHA. **Colares das Sereias da Penha**. João Pessoa: 2019. Instagram: sereiasdapenha. Disponível em: https://www.instagram.com/p/B3bs4_JHE86/. Acesso em: 30 jun. 2025.

SEREIAS DA PENHA. **Coleção de biojóias**. João Pessoa: 2021. Instagram: sereiasdapenha. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CVTPb1QJEpo/?img_index=1. Acesso em: 22 jul. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil**. Brasília: Agência Sebrae de Notícias, 2021. Disponível em:
<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Abertura de micro e pequenas empresas tem alta de 6,6% em 2023**. Brasília: Agência Sebrae de Notícias, 2023a. Disponível em:
<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-tem-alta-de-66-em-2023>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedoras são mais escolarizadas, mas têm rendimento abaixo dos homens**. Brasília: Agência Sebrae de Notícias, 2023b. Disponível em:
<https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/empreendedoras-sao-mais-escolarizadas-mas-tem-rendimento-abaixo-dos-homens/>. Acesso em: 05 maio 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo feminino: boletim de mercado**. Belém: SEBRAE, 2023c. Disponível em:
<https://pa.lojavirtualebrae.com.br/loja/biblioteca-digital/10155-boletim-de-mercado-empresendedorismo-feminino>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **As pequenas empresas e o paradoxo do PIB brasileiro**. Brasília: Agência Sebrae de Notícias, 2024. Disponível em:

<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/as-pequenas-empresas-e-o-paradoxo-do-pib-brasileiro/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo Feminino 2025**. DataSebrae, 2025a. Disponível em:

<https://datasebrae.com.br/empreendedorismo-feminino-2025/>. Acesso em: 13 maio 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **PNBOX plataforma online gratuita para elaboração de plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2025b. Disponível em: <https://pnbox.sebrae.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

SERRANO, L. **Mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil, revela estudo**. São Paulo: Exame, 2025. Disponível em:

<https://exame.com/carreira/mulheres-ocupam-apenas-35-da-alta-lideranca-no-brasil-revela-estudo/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SILVA, A. J. A. **Empreendedorismo e Inovação**. Guarapuava (PR): Unicentro, 2015.

SILVA, M. S. DA et al. Administração de recursos materiais na construção civil. In: SILVA, M. S. DA (Org). **Revolução Tecnológica e os Métodos Científicos nas Engenharias**. [s.l.] Seven Editora, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/homeebookorg02-002>. Acesso em: 03 ago. 2025.

SILVA, I. N. DA; GONÇALVES, A. T. P. Proposta de implantação do programa 5S baseado no ciclo PDCA em uma instituição pública de ensino. **Produto & Produção**, v. 25, n. 3, p. 13–33, 2024. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/385310898_Proposta_de_implantacao_do_Programa_5S_baseado_no_Ciclo_PDCA_em_uma_Instituicao_Publica_de_Ensino. Acesso em: 06 maio 2025.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 - a pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31–42. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

VAGHELY, I. P.; JULIEN, P.-A. Are opportunities recognized or constructed? **Journal of business venturing**, v. 25, n. 1, p. 73–86, 2010. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390260800075X?via%3Dihub>. Acesso em: 20 jan. 2025.

VALERIA, Luciana. **Primeiro banner em frente à residência de Luciana**. João Pessoa: 2025. Facebook: luciana.valeria.188. Disponível em:

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=104658586408521&set=a.104658579741855>. Acesso em: 19 jul. 2025.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

PESQUISADOR: Alciney Soares Dionizio Junior

OBJETIVO: Esta entrevista tem como objetivo conhecer o processo empreendedor de Luciana Valeria, para identificar as principais decisões ao longo de sua jornada a fim de alcançar os objetivos traçados no Trabalho de Conclusão de Curso do pesquisador.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

NOME:

SEXO:

IDADE:

POSSUI FILHOS:

RAÇA/COR:

NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE

1. Quando e como começou a empresa Sabor Natural da Lu
2. No momento da identificação da oportunidade, você tinha capacitação formal/informal na área da culinária
3. Por que você decidiu abrir a empresa. Você viu a necessidade dos consumidores em ter mais uma fornecedora de salgados, ou foi por uma questão pessoal/necessidade.
4. Como você enxergava o mercado. Você via margem de crescimento.
5. Você buscou propor algum diferencial em relação aos concorrentes.
6. Como foi sua análise de custos.
7. Quais as principais barreiras/dificuldades que você enfrentou nesse momento.

PLANO DE NEGÓCIOS

1. Como foi o planejamento para implantação da empresa. Houve a elaboração de um plano de negócios.
2. O escopo projetado neste momento, foi possível implementar posteriormente. Quais as principais mudanças.
3. Você fez uma análise dos seus concorrentes no momento do planejamento.
4. Nesse momento inicial, você contou com a ajuda de alguma empresa especializada ou alguma pessoa para esta etapa de planejamento.
5. Como foi feito o levantamento e a escolha dos produtos ou serviços que você decidiu oferecer no seu negócio.
6. Quais foram suas estratégias de marketing nessa fase inicial.
7. Quais as principais barreiras/dificuldades que você projetou nesse momento.

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

1. Quais foram suas principais fontes de recursos financeiros no momento da implementação do seu negócio e quanto era o seu capital inicial.
2. Você buscou recursos em bancos/agências financeiras. Buscou linhas de crédito específicas para MEIs.
3. Você teve algum funcionário no início. Se sim, como foi o processo de recrutamento/escolha.
4. Você teve que adquirir equipamentos específicos para começar. Quais foram. Isso dificultou o seu processo.
5. Como se deu o processo de escolha do espaço físico. Onde começou a empresa.

GERENCIAMENTO DA EMPRESA

1. Você tinha conhecimento de gestão de um negócio. Caso não, como você lidou com isso. Buscou capacitação ou foi aprendendo no dia-a-dia.
2. Como se deu o processo de precificação.
3. Como você avalia sua gestão administrativa. Você tem um controle rígido sobre os processos e registros da empresa.
4. Como é a estrutura do quadro de funcionários. Vocês possuem organograma. Como é o seu relacionamento com eles.

5. Quais as suas principais atribuições como proprietária. O que você terceiriza e o que você não abre mão de realizar.
6. Você fez/faz uso de alguma ferramenta da Administração, como 5W2H, Análise Swot, Ciclo PDCA.
7. Quais as principais mudanças em relação ao projeto inicial.
8. Como é realizado o planejamento das ações. Você estabelece com clareza os objetivos da empresa.
9. Você possui um planejamento de expansão do negócio.
10. Dentre aquelas dificuldades/barreiras projetadas anteriormente, quais se concretizaram, quais não aconteceram e quais novas apareceram.

PERGUNTAS COMPLEMENTARES

1. Olhando para trás, existe algo que você faria diferente.
2. Você acredita que sua falta de capacitação influenciou muito no desenvolvimento de sua empresa.
3. Quais os objetivos que você ainda almeja.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Pesquisador(a): Alciney Soares Dionizio Junior

Local da observação: Sabor Natural da Lu

Data: 01/07/2025

Objetivo da observação:

Observar os processos organizacionais da empresa Sabor Natural da Lu, com ênfase na atuação da empreendedora no gerenciamento das demandas diárias e na estrutura física e funcional da empresa.

ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

a) Atuação da empreendedora

- Como a empreendedora organiza suas tarefas diárias.

- Há delegação de funções? Como é feita essa delegação?
- Observar se a empreendedora mantém algum tipo de controle (manual ou digital) das atividades.
- Como ela lida com situações de imprevistos ou problemas operacionais.

b) Gerenciamento administrativo

- Existência de um fluxo definido para pedidos, produção e entrega dos produtos.
- Observar se há registro de entradas e saídas de mercadorias.
- Como funciona o gerenciamento dos processos.

c) Relacionamento com a equipe

- Comunicação entre a empreendedora e os funcionários.
- Como ocorrem as instruções e correções durante o trabalho.
- Observar o clima organizacional.

d) Estrutura física da empresa

- Observar como está organizada a estrutura física (estoque, produção, atendimento).
- Observar se há sinalização adequada nos espaços da empresa.
- Os produtos estão armazenados de maneira apropriada?
- As condições de higiene estão sendo respeitadas?

e) Tecnologia e controle

- A empresa utiliza algum sistema de gestão?
- Observar se os registros financeiros ou de produção são feitos digitalmente ou manualmente.

