

LUIZ GUILHERME LOURENÇO BECKER PEDROSO

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA ONG PRÓ EMPREENDEDORISMO

São Paulo

2017

LUIZ GUILHERME LOURENÇO BECKER PEDROSO

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA ONG PRÓ EMPREENDEDORISMO

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
a obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

São Paulo

2017

LUIZ GUILHERME LOURENÇO BECKER PEDROSO

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA ONG PRÓ EMPREENDEDORISMO

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo

2017

Catálogo-na-publicação

Pedroso, Luiz Guilherme Lourenço Becker

Análise Estratégica de uma ONG Pró Empreendedorismo / L. G. L. B. Pedroso –São Paulo, 2017.

121 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia 2.Terceiro Setor 3.Empreendedorismo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À minha irmã Camila.

Que este trabalho sirva de inspiração, para sua jornada de aprendizado que se inicia, e de evidencia que não importa o quanto os desafios sejam difíceis, se resistirmos, venceremos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao meu orientador, Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, que esteve diretamente envolvido com a realização deste trabalho. Seus direcionamentos, conhecimentos, dedicação e, principalmente, paciência foram cruciais não apenas para a conclusão deste, mas também na minha formação como Engenheiro de Produção. Me sinto honrado de ter sido seu orientado.

Aos meus pais, Ana, Gian, Roseli e Walter, os quais sempre estiveram ao meu lado, segurando meu choro na primeira tentativa falha de ingressar na Politécnica e chorando comigo na conquista do vestibular. Todo dia aprendo com eles que uma família não é feita de casamentos, mas sim de amor, suporte e acima de tudo dedicação. Essa conquista não é apenas minha, mas também deles. Na universidade da vida, eles são meus eternos professores e orientadores.

À Cris e ao Osni, ousou dizer que são os terceiros pais que a vida me deu. Os tempos de faculdade não são fáceis, e se sobrevivi, foi graças a eles, que me adotaram desde o dia 1, que me estenderam a mão, ombro e coração nos momentos difíceis, que me escutavam e guiavam pelos tempos de incerteza e que me fizeram ser uma pessoa melhor e ainda mais feliz. Não importa por onde eu vá, sempre levarei eles comigo. Neles encontrei meu porto seguro.

Aos meus irmãos e irmãs de CAEP e agora de vida, Conrado, Daniel, João, Leonardo, Luiz, Marcos, Marília, Pedro, Raphael, William e, em especial, Daniela e Kevin, os quais todos são as maiores riquezas que eu levo da Poli. Enfrentamos os desafios acadêmicos, de gestão e de vida lado a lado, nos divertimos e aproveitamos e continuaremos aproveitando a vida juntos, justamente como irmãos.

Aos meus irmãos e irmãs de infância e sempre de vida, Amanda, Brian, Larissa, Pedro e José Renato, que me acompanharam nos melhores momentos que passei e nunca deixaram de estar ao meu lado nos piores. Com eles aprendi que não importa distância ou o quão diferente cada um seja, uma amizade forte de pessoas que se amam sobrevive a tudo.

Ao CAEP, centro acadêmico que virou uma segunda casa para mim, me trouxe diversas amizades e onde tive experiências incríveis, com histórias para a vida toda, fazendo parte do que eu sou hoje. Se não fosse pelo CAEP, minha jornada politécnica teria sido totalmente sem paixão.

Amanda, Brian, Larissa, Pedro Henrique, Renato, Artur, Carlos, Raphael Straatmann, Fernando Renosto, Matheus, Nathalia, Isabella Genova, Tarsila, Isabella Yacar, Raquel, Bruna, Ana Helena, Fernando, Conrado, Daniel, Daniela, João, Kevin, Leonardo, Marcos, Marília, Pedro Alexandre, Raphael Ardengh, William, Camila, Fernando Laurindo, Osni, Cris, Walter, Roseli, Gian e Ana. Jamais teria conseguido sem vocês. É como diz o poeta Raul Seixas, “nunca se vence uma guerra lutando sozinho”. À todos vocês, o meu muito obrigado.

*“I've been up and down and over and out and I
know one thing
Each time I find myself flat on my face
I pick myself up and get back in the race
That's life, I tell you I can't deny it
I thought of quitting, baby, but my heart just ain't
gonna buy it
And if I didn't think it was worth one single try
I'd jump right on a big bird and then I'd fly”
(Frank Sinatra)*

RESUMO

Todo ano a Endeavor apoia centenas de empresas de alto crescimento e seus empreendedores de alto impacto, ganhando cada vez mais relevância nesse ecossistema e sendo uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no Brasil.

Este trabalho visa fazer uma análise estratégica dessa organização sem fins lucrativos, com o intuito de se entender tanto o ambiente externo no qual ela está inserida, quanto o seu ambiente interno, de modo a se identificar quais deverão ser as suas prioridades para os próximos anos e, com base nelas, se estruturar um plano de ação para o próximo ano, almejando-se que a Endeavor não apenas continue crescendo, mas também obtenha ainda mais conquistas por meio da sua rede de mentores e empreendedores, de seu time, de processos internos eficientes e da geração de inteligência por meio da gestão do conhecimento.

Para se compreender a organização internamente, definir prioridades e estabelecer o plano de ação proposto, foi utilizado o método da pirâmide do *Roadmap* Estratégico, desenvolvido pela própria organização em conjunto com a Bain&Company. A escolha desse método visa dar a ele credibilidade por usá-lo em um trabalho de conclusão de curso e por aplicá-lo na sua própria organização idealizadora, a qual o utiliza para basear todo o seu apoio.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia do Terceiro Setor, *Roadmap* Estratégico, Empreendedorismo, Endeavor, Indicadores de Desempenho

ABSTRACT

Every year, Endeavor supports hundreds of high-growth companies and their high-impact entrepreneurs, gaining more and more relevance in this ecosystem and being one of the main organizations to foment entrepreneurship in Brazil.

This work aims to do a strategic analysis of this non-profit organization, in order to understand not only its external environment, but also its internal environment, in order to identify which may be its priorities for the upcoming years and, based on them, to structure a plan of action for the next year, intending that Endeavor will not only continue to grow, but also achieve even more accomplishments through its network of mentors and entrepreneurs, its team, efficient internal processes and intelligence generation through knowledge management.

With regard to understand the organization internally, to define the priorities and to establish the proposed plan of action, it was used the pyramid method the Strategic Roadmap, which was developed by the organization itself in conjunction with Bain & Company. The choice of this method has the purpose of giving it credibility by using it in a graduation thesis and by applying it to its own idealizing organization, who uses it as base for its support.

Keywords: Strategy, Third Sector Strategy, Strategic *Roadmap*, Entrepreneurship, Endeavor, Performance Indicators

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Forma de atuação da Endeavor no Brasil	18
Figura 2 - Panorama da administração estratégica	26
Figura 3 - Hierarquia dos objetivos	29
Figura 4 - Cinco forças de Porter.....	31
Figura 5 - Concorrência ampliada de uma indústria.....	33
Figura 6 - Mapa de grupos estratégicos.....	36
Figura 7 - Competição no resultado e/ou experiência	38
Figura 8 - Análise gráfica dos critérios de VPU de dois concorrentes	39
Figura 9 - Matriz importância desempenho.....	41
Figura 10 - <i>Balanced Scorecard</i>	43
Figura 11 - O papel do modelo de negócio	46
Figura 12 - <i>Business Model Canvas</i>	47
Figura 13 - Evolução dos investimentos ao longo do tempo.....	52
Figura 14 - Pirâmide estratégica <i>Roadmap</i>	58
Figura 15 - Mapa dos grupos estratégicos analisados	71
Figura 16 - Análise dos resultados e experiência da organização	73
Figura 17 - Análise gráfica dos VPUs	75
Figura 18 - Matriz importância desempenho com os critérios avaliados	77
Figura 19 - Objetivos da Endeavor.....	78
Figura 20 - Áreas da Endeavor	79
Figura 21 - Relação do modelo de negócio com o <i>Where to Play</i> e <i>How to Win</i>	83
Figura 22 - Proposta de revisão da base de mentores.....	91
Figura 23 - Cronograma de implementação 1	93
Figura 24 - Funil ideal e único.....	94
Figura 25 - Funil atual e dividido	94
Figura 26 - Cronograma de implementação 2	100
Figura 27 - Cronograma de implementação 3	103
Figura 28 - Cronograma de implementação 4	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes essenciais da administração estratégica	26
Quadro 2 - Relacionamento com clientes e fornecedores	32
Quadro 3 - Análise SWOT	34
Quadro 4 - Escala de importância e desempenho	40
Quadro 5 - Exemplos de indicadores sociais	44
Quadro 6 - Tipos de fundos e suas características	51
Quadro 7 - Estágios de crescimento de uma organização	52
Quadro 8 - Principais áreas de atuação das ONGs no Brasil	61
Quadro 9 - Principais atividades das ONGs no Brasil	61
Quadro 10 - Resumo das forças competitiva da indústria da Endeavor	66
Quadro 11 - Análise SWOT da Endeavor	70
Quadro 12 - Diferenças entre as formas de apoio da Endeavor	81
Quadro 13 - Objetivos estratégicos e operacionais da Endeavor	82
Quadro 14 - Plano de ação 1	92
Quadro 15 - Plano de ação 2	99
Quadro 16 - Estrutura dos treinamentos	102
Quadro 17 - Plano de ação 3	103
Quadro 18 - Plano de ação 4	105
Quadro 19 - Indicadores de Clientes	106
Quadro 20 - Indicadores para Finanças	108
Quadro 21 - Indicadores de processos internos	108
Quadro 22 - Indicadores de aprendizado e crescimento	109
Quadro 23 - Resumo do Plano de Trabalho (1/2)	110
Quadro 24 - Resumo do Plano de Trabalho (2/2)	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação dos VPUs.....	75
Tabela 2 - Análise de desempenho e importância	76
Tabela 3 - Quantidade de empresas em cada etapa do funil de seleção	95
Tabela 4 - Classificação e proporção das empresas selecionadas para o <i>Scale Up</i>	97
Tabela 5 - Taxas de aprovação	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APCRI	Associação Portuguesa de Capital de Risco e Desenvolvimento
EAC	Empresa de Alto Crescimento
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Índice de Cidades Empreendedoras
ISP	<i>International Selection Panel</i>
ONG	Organização Não Governamental

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Endeavor	15
1.2	Motivação	18
1.3	Objetivo e estrutura do trabalho	20
2	Revisão bibliográfica	23
2.1	Estratégia	23
2.2	Missão e Visão.....	27
2.3	Objetivos.....	28
2.4	Desenvolvimento da análise estratégica	30
2.5	Critérios de desempenho.....	43
2.6	Modelo de Negócio - <i>Business Model Canvas</i>	46
2.7	Empreendedorismo.....	47
2.8	Empresas de alto crescimento	48
2.9	Necessidade de investimento.....	48
2.10	Formas de apoio a empreendedores.....	49
2.11	NPS - <i>Net Promoter Score</i>	53
3	METODOLOGIA	55
3.1	Método <i>Roadmap</i> Estratégico.....	55
4	ANÁLISES REALIZADAS	59
4.1	Terceiro Setor no Brasil.....	59
4.2	Análise estrutural da indústria	63
4.3	SWOT	67
4.4	Grupos estratégicos	71
4.5	Posição de experiência e resultados.....	72
4.6	VPU - Valor Percebido pelo Usuário.....	73
4.7	<i>Roadmap</i> Estratégico.....	77
5	Plano de trabalho	89
5.2	Indicadores de desempenho - <i>Balanced Scorecard</i>	106
5.3	Resumo do Plano de Trabalho	109
6	CONCLUSÃO	113
6.1	Contribuições.....	114
6.2	Próximos passos	115
6.3	Pontos de melhoria do trabalho.....	115
6.4	Objetos de novos estudos	116
7	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	117
8	APÊNDICE A - <i>PAGER</i> ESTRATÉGICO: ROADMAP ENDEAVOR.....	121

1 INTRODUÇÃO

O Trabalho de Formatura da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo tem como objetivo a aplicação dos conceitos aprendidos durante o curso para a identificação e solução de um problema de escolha do aluno.

1.1 Endeavor

A organização onde o presente trabalho será aplicado é o Instituto Empreender Endeavor, sendo mais conhecido como Endeavor Brasil, e que será referenciado apenas como Endeavor ao longo deste documento. A Endeavor é uma Organização Não Governamental (ONG) idealizada em 1997 por Linda Rottenberg e Peter Kellner e fundada em 1998 no Chile e na Argentina, com o propósito de fomentar e apoiar o empreendedorismo local dos países em que atua, estando hoje presente em 28 países e tendo chegado ao Brasil em 2000, trazida pelos executivos brasileiros Jorge Paulo Lemann e Carlos Alberto Sicupira.

De maneira global, a Endeavor possui a crença que o empreendedorismo é um dos principais promotores do desenvolvimento econômico e social de cada país e do mundo, sendo seu modelo de atuação também muito similar em cada uma de suas localizações: criar um ecossistema empreendedor, em que pessoas de diversos conhecimentos e mercados se conectem, estimulando a troca de experiências e aprendizados. Para que isso fosse possível, os fundadores da Endeavor entenderam que os casos de sucesso de um ecossistema específico, como o de Steve Jobs e de Mark Zuckerberg, dois grandes inspiradores nos Estados Unidos, acabam não se aplicando e servindo como exemplo e inspiração para outros ecossistemas, como o da Argentina ou o do próprio Brasil, em que as realidades social, tecnológica e econômica são distintas e específicas para cada um. Dessa forma a Endeavor busca conectar empreendedores de alto impacto locais com a elite dos negócios de seus respectivos países.

A organização define um empreendedor de alto impacto como aquele que possui as seguintes características:

- **Potencial de liderança** - Líderes com a visão, energia e habilidades para levar o negócio e eles mesmos a novos patamares.
- **Impacto no ecossistema** – Empreendedores que vão se tornar grandes exemplos do empreendedorismo no Brasil ao doar, financeiramente e com seu tempo, para a Endeavor e para o ecossistema empreendedor como um todo.
- **Sonham grande** - Tem ambição e capacidade de enxergar longe.

- **Botam *pra* fazer** - Tem capacidade de executar com excelência.
- **São éticos** - Fazem com transparência, gestão e profissionalismo.
- **Têm brilho no olho** - Tem paixão pelo que fazem e, por isso, fazem mais e melhor.
- **Inovam** - Sabem que, para realmente se diferenciarem, não adianta fazer igual ao concorrente.

Apesar de cada unidade da Endeavor no mundo seguir as mesmas diretrizes, cada uma delas possui alta autonomia para tomar decisões em âmbito nacional e ser administrada da forma que melhor se adequa com a realidade do seu país e com as estratégias das lideranças locais.

A Endeavor localizada no Brasil é a de maior porte, possuindo aproximadamente 85 colaboradores espalhados pelas capitais de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Pernambuco e Ceará.

A Endeavor acredita no poder de transformação do empreendedor brasileiro e apoia empreendedores de alto impacto, que são exemplos a terem suas histórias disseminadas, de forma a inspirar e incentivar outros empreendedores, sendo sua missão “Criar condições para que os empreendedores exerçam seu papel de protagonistas na transformação do Brasil – e do mundo.” e dessa forma define o seu posicionamento no trecho a seguir:

Para empreendedores que sonham grande e para as novas gerações de empreendedores que necessitam de um ambiente de negócios favorável, inspiração, capacitação e networking, a Endeavor é a organização de fomento ao empreendedorismo que “bota para fazer” com excelência na mobilização de organizações públicas e privadas no compartilhamento do conhecimento prático e dos exemplos de sua rede, fortalecendo a cultura empreendedora.

De acordo com o seu Relatório de Impacto 2015 -2016, os resultados de sua atuação no Brasil são expressivos, os quais estão apresentados nos seguintes dados:

- 10 milhões de pessoas impactadas pelo Portal Endeavor
- 65 mil horas de conteúdo consumidos nos cursos a distância
- 22% de média de crescimento das empresas apoiadas ativamente nos últimos três anos
- 3 bilhões de reais e 30 mil empregos gerados pelas empresas apoiadas
- Mais de 500 empreendedores apoiados pelos programas de aceleração

- 50 candidatos a prefeito de cidades brasileiras com pautas pró empreendedorismo

Para entender tais números, é necessário que seja explicada a forma de atuação da Endeavor no Brasil, que pode ser dividida em três pilares: Apoio a Empreendedores; Cultura Empreendedora; Mudanças no Ecossistema.

1.1.1 Apoio a Empreendedores

No que se refere a Apoio a Empreendedores, a Endeavor apoia um tipo específico de empresas, as chamadas Empresas de Alto Crescimento (EACs). A justificativa por tal escolha se dá em virtude de um estudo realizado em 2014 pela própria Endeavor em parceria com o IBGE, no qual é identificado que apenas 1,3% das novas empresas no Brasil geram 46,7% dos novos postos de trabalho, sendo tais empresas as conhecidas como EACs e que empregam cerca de 4,4 milhões de empregos e pagam uma quantia em torno de R\$103 bilhões em salários e outras formas de remuneração.

Para tais tipos de empresas, possui-se duas formas de apoio: Apoio a Empreendedores Endeavor e Programas de Aceleração, as quais serão melhor detalhadas na parte das análises.

1.1.2 Cultura Empreendedora

A partir de todo conhecimento gerado e adquirido pelo contato com os empreendedores e mentores, o time de Cultura Empreendedora o transforma em conteúdo online para ser divulgado no Portal Endeavor, seja em forma de artigo, vídeo, e-book, cursos online, tema de eventos, entre outros, de forma gratuita, democratizando o conhecimento gerado nas interações com a sua rede. O principal propósito do portal é de disseminar exemplos, histórias inspiradoras e casos de sucesso de forma a demonstrar a todos os brasileiros que empreender no Brasil é uma possibilidade e por acreditar-se que a dor dos empreendedores apoiados também pode ser a dor de milhares empreendedores espalhados pelo país. Só no ano de 2016, o portal foi acessado por 7 milhões de pessoas, visitantes únicos.

Dentro de Cultura Empreendedora, também está inserida a parte de relações públicas da Endeavor, em que se almeja fazer com o empreendedorismo seja pautado na imprensa, de forma a se disseminar nos principais veículos de comunicação brasileiros as histórias e casos de que inspiram e falem dos problemas e dificuldades que impedem o empreendedor brasileiro de crescer. Para o ano de 2017, almeja-se alcançar um resultado de

divulgação de estudos e pautas ligadas à Endeavor no valor equivalente a R\$47 milhões em mídia espontânea, ou seja, mídia em que a divulgação não foi paga.

1.1.3 Mudanças no Ecossistema

Por fim, a Endeavor entende que não basta apenas se apoiar empreendedores e incentivar tal cultura empreendedora nas pessoas, é também necessário que se busque a melhoria do ecossistema brasileiro, no que tange a burocracias, realização de estudos do ambiente nacional, relacionamento com instituições e figuras públicas, de forma a tornar o Brasil um ambiente sem amarras ou burocracias, que permita que o empreendedor brasileiro alcance todo o seu potencial e se torne exemplo, crescendo de forma acelerada e criando soluções que melhoram a vida das pessoas, conforme exposto no portal da organização.

Entre os estudos realizados pela Endeavor, estão o ICE – Índice de Cidades Empreendedoras e o estudo Burocracia no Ciclo de Vida das Empresas.

A figura 1 exemplifica de maneira geral a forma de atuação da Endeavor no Brasil:



Figura 1 - Forma de atuação da Endeavor no Brasil

Fonte: adaptado do site da Endeavor

1.2 Motivação

Um empreendimento social alcança maturidade quando o seu modelo foi estabelecido e de fato acarretou em uma solução para um problema social, de forma que é possível multiplica-lo para outras localidades, sejam elas cidades, regiões ou até mesmos países. Ao atingir a maturidade, é essencial que a organização tenha acesso a metodologias de planejamento, de forma a consolidar a sua inovação, manter a sua “saúde” e garantir os resultados esperados (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001), como é o caso da Endeavor.

Ao longo do ano de 2017, a Endeavor tem passando por uma etapa de replanejamento estratégico, em que a cada quatro anos a organização revê toda a sua atuação e define quais serão os seus objetivos a serem alcançados e plano de ação a ser realizado nos próximos quatro anos, no caso, ao longo dos anos de 2018 a 2021. Alinhado a esse fato, o autor deste trabalho, durante a sua realização, estava estagiando na Área de Apoio a Empreendedores da organização, na parte dos programas de aceleração, os *Scale Ups*, o que o motivou a contribuir nessa etapa de redefinições e planejamento estratégico com os seus conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção.

A Endeavor cada vez mais se torna uma organização relevante no meio que está inserida, o que exige a sua constante evolução e adaptação às mudanças do mercado, de maneira a se manter como referência, principalmente no que se trata ao desenvolvimento e suporte dos empreendedores que a organização apoia. Dessa forma, é essencial que a organização tenha bem definida a sua estratégia, podendo assim ter clareza em quais caminhos seguir, que decisões tomar, como ter um desempenho ainda melhor, como se diferenciar dos concorrentes e, claro, como continuar crescendo e escalando cada vez mais o seu impacto no ecossistema empreendedor. Junto a isso, por possuir uma cultura muito transparente e um ambiente em que todos são ouvidos, independentemente do cargo, o autor acredita que, de alguma forma, ao realizar esse trabalho, conseguirá auxiliar a organização nesse momento tão importante.

Este trabalho focará na aplicação dos conceitos aprendidos ao longo do curso de Engenharia de Produção na Área de Apoio a Empreendedores, setor da organização em que o autor trabalha. A principal razão de se focar o trabalho nessa área se dá pelo entendimento de que é através dela que a Endeavor entrega seu principal valor de conectar empreendedores de alto impacto locais com a elite dos negócios, fato que ocorre em todas as unidades globais da organização, o que permite que este trabalho também possa ser aplicado à elas. Além disso, pelo fato das outras áreas da Endeavor no Brasil possuírem a atuação principalmente voltada para o relacionamento com órgãos públicos e produção e divulgação de conteúdo, haveria a necessidade de se utilizar conhecimentos de Relações Públicas, de Comunicações e Marketing, as quais o autor não possui domínio, como no caso da Engenharia de Produção. Também, ao se especificar a área em que este trabalho será aplicado, é possível fazer com ele tenha uma maior profundidade e uma melhor base teórica e de fundamentos, aumentando as chances de tal ser usado pela organização.

De acordo com Hudson (1999), estar envolvido no desenvolvimento de planos e prioridades da organização é algo motivador, sendo a administração estratégica uma das partes mais gratificantes da administração, possibilitando que se veja mais claramente como a organização se encaixa no seu ambiente. Dentro os benefícios da administração estratégica apontados por ele estão: Permitir com que todos fiquem a par dos objetivos; Melhor utilizar os recursos; Estimular o comprometimento e motivação da organização.

Dessa forma, o autor se sentiu extremamente motivado a aplicar seus conhecimentos na organização por ser um ambiente de evolução pessoal e profissional, em que o seu trabalho no dia a dia possui um propósito muito forte, o de ajudar empreendedores a terem sucesso e, com isso, de forma indireta, contribuir para a geração de empregos e riqueza no país, bem como o seu desenvolvimento. Isso faz com que o autor sinta que de alguma forma está retribuindo para a sociedade o investimento que foi feito a ele, ao ter cursado Engenharia de Produção na Universidade de São Paulo, uma instituição em que os custos são arcados pela população.

1.3 Objetivo e estrutura do trabalho

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo aplicar na Área de Apoio a Empreendedores da Endeavor o método da Pirâmide de *Roadmap* Estratégico desenvolvido pela própria organização, em parceria com a Bain & Company, de forma a se definir com base na visão e nos objetivos definidos pela organização:

- As prioridades estratégicas e operacionais;
- Um plano de trabalho para os próximos 12 meses;
- Ações e indicadores de desempenho.

Como resultado, o autor deseja entregar um trabalho que possa ser utilizado pelos líderes da organização como base para a tomada de decisões, bem como a definição de que rumos seguir e como acompanhar a sua evolução para que se garanta o sucesso da Endeavor. Ao final deste trabalho também será entregue um *Pager* Estratégico, documento resumindo cada tópico da pirâmide aplicado na organização.

A justificativa de utilizar esse método específico se dá em virtude de ser o método utilizado pela Endeavor para pautar o seu apoio à todos os seus empreendedores. Tal método tem como o objetivo analisar e entender estrategicamente cada uma das empresas apoiadas e então traçar um plano de trabalho, de forma a permitir que a organização forneça suporte no

enfrentamento dos principais desafios e potencialize o crescimento de tais empresas apoiadas. Ao aplicar essa metodologia na própria organização, deseja se mostrar, por meio dos conhecimentos adquiridos no Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, que pode se confiar em tal ferramenta para aplicá-la e utilizá-la em tais empresas.

Por fim, mostra-se o desejo do autor em seguir e também contribuir com que a organização esteja alinhada com um dos seus princípios, descrito no trecho a seguir do seu manifesto: “Lideramos pelo exemplo. Fazemos o que falamos, falamos o que fazemos”.

1.3.1 Estrutura do trabalho

Este trabalho seguirá a seguinte estrutura:

Capítulo 2 – Revisão bibliográfica

Capítulo 3 – Metodologia

Capítulo 4 – Análises Realizadas

Capítulo 5 – Plano de Trabalho

Capítulo 6 – Conclusões

Capítulo 7 – Referência Bibliográfica

Capítulo 8 – Apêndice

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo será apresentado todo o levantamento acadêmico que foi considerado necessário para dar legitimidade teórica a este Trabalho de Conclusão de Curso, por meio da busca dos termos, significados, teorias, teses, métodos e afins na literatura, como artigos acadêmicos, livros, revistas e outras fontes de conhecimento, todas devidamente referenciados no decorrer da dissertação e apresentados ao final do documento, na sessão de Referências Bibliográficas.

2.1 Estratégia

2.1.1 História

A palavra estratégia tem origem na palavra grega *stratego*, que significa general, remetendo ao âmbito da guerra, onde se havia uma distinção entre as partes operacional, tática e estratégica, essa a qual estava ligada ao planejamento, aspectos gerais e a um maior horizonte de tempo. Foi justamente nos campos de batalha que a ideia da estratégia surgiu, em que os resultados das campanhas, positivos ou negativos, eram resultado das mentes dos estrategistas. Alguns dos líderes militares renomados de tempos mais antigos estão Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Considera-se que *A Arte da Guerra*, escrito no século IV A.C. pelo chinês Sun Tzu, seja o texto mais antigo a abordar os conceitos da estratégia, no qual o autor defende a importância dos generais compreenderem a si mesmos e aos seus inimigos e de onde se tira a famosa frase “Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.”

Carvalho e Laurindo (2012) apontam que os estudos sobre estratégia foram ainda mais aprofundados após as grandes vitórias de Napoleão nos confrontos frente aos prussianos, em que os teóricos Karl Von Clausewitz (1708 – 1831), general prussiano, e Antoine-Henri de Jomini (1779 - 1869), general franco suíço, buscaram entender e explicar as razões de tais vitórias. A linha de pensamento que mais influenciou os conceitos militares e perpetuou até o momento foi a do general prussiano, em que ele defendia que a estratégia deveria ser considerada por uma ótica descritiva, ao invés de prescritiva, ou seja, Von Clausewitz afirmava que não haveria um roteiro pré-determinado para se obter o sucesso estratégico e que, por meio da observação das experiências alheias, seria possível se alcançar o aprendizado nessa esfera. Dessa forma, os estudos da estratégia, sob a ótica descritiva,

contribuiriam para o aprimoramento dos julgamentos e intuições dos comandantes militares, mas não deveriam ser usados como base para as ações, já que diferentes situações de batalha exigiriam diferentes tipos de decisões, evidenciando que não seria possível prescrever ações de maneira prévia.

Foi a partir da segunda metade do século XX que as ideias de estratégia, as quais eram aplicadas apenas no âmbito militar, passaram a ser aplicadas no mundo dos negócios (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

2.1.2 Estratégia de empresas

Estratégia para empresas pode ser definida como a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá no negócio uma vantagem competitiva, além de também ser a aplicação prática de tal plano. (HENDERSON, 1989).

Para Porter (1996) é essencial que se diferencie a excelência operacional da estratégia, em que a primeira se refere a realizar as mesmas atividades que os concorrentes, porém num desempenho superior, se relacionando principalmente com a eficiência, enquanto que estratégia está relacionada a realizar atividades diferentes das dos rivais ou realizar as mesmas atividades, mas de maneiras distintas.

É necessários que as organizações conheçam a si mesmas, tanto nos aspectos positivos como nos negativos, com o intuito de melhor explorar o seu potencial, bem como recursos, ao mesmo tempo que não caem em situações de desvantagem por evitar as suas limitações. Além disso, é fundamental saber sobre as características do ambiente em que estão inseridas, avaliando concorrentes, clientes, suprimentos, recursos, tecnologia e valores da sociedade. Ao ter o entendimento sobre si mesma e do ambiente em que está localizada, a empresa necessita decidir sobre seus objetivos, bem como as formas que irá alcança-los e o que precisa ser alterado (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Para Hudson (1999), estratégias podem ser classificadas como categorias amplas de ações que indicam a forma como serão aplicados os recursos financeiros, humanos e outros para se alcançar os objetivos estabelecidos da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que estratégia é um plano ou algo similar como uma direção ou guia de ação para o futuro, mas também é um comportamento coerente ao longo do tempo, ou seja, é um padrão a ser executado. Já uma estratégia competitiva pode ser definida pelo fato de uma organização ser diferente, devido ao fato dela deliberadamente escolher um diferente arranjo de atividades que entregam um de

valor único para os clientes (PORTER, 1996). Carvalho e Laurindo (2012) argumentam que tais escolhas devem ser feitas em sobre qual foco possuir em relação os clientes e produtos e como realizar tais atividades de forma eficiente, obtendo-se assim a posição estratégica da empresa, que poderá fazer com que ela seja bem sucedida, caso tal posição seja diferenciada.

2.1.3 Estratégia do terceiro setor

Uma das primeiras abordagens estratégicas para aplicação de suporte social foi realizada pelo espanhol Juan Vives em 1526, em que ele promoveu um levantamento sobre a população indigente, investigações das situações dos indivíduos com mais detalhes e melhor coordenou as atividades de caridade (HUDSON, 1999).

Ainda de acordo com o autor, a *Family Welfare Association*, que foi fundada em 1869 na Inglaterra como *Charity Organizations Society* foi uma das primeiras a utilizar uma abordagem estratégica em práticas relacionadas a atender as necessidades das pessoas, como o objetivo de:

- Evitar a distribuição desequilibrada de auxílio;
- Realizar uma investigação mais detalhada dos casos individuais;
- Entender os motivos do sofrimento do indivíduo;
- Eliminar as causas do sofrimento;
- Coordenar atividades de caridade para evitar excesso de ajuda para um determinado indivíduo.

Hudson (1999) afirma que administrar organizações orientadas por valores é diferente de administrar organizações dos setores público ou privado. Nas organizações que são orientadas por valores, a estratégia é particularmente importante, já que existe a junção de indivíduos com aspirações distintas, que devem ser integradas com o intuito de se ter o progresso da organização. Nota-se nos últimos anos o surgimento de diversas ideias desenvolvidas por teóricos da administração para ajudar as pessoas a entenderem melhor as organizações e conseguirem administrá-las de maneira eficiente, em que os conceitos de administração por objetivos, fatores críticos de sucesso, orçamentos base zero, simulação de cenários, administração da qualidade total, entre diversos outros estão listados pela *Strategic Planning Society*. Para organizações orientadas por valores, uma filosofia sugerida para se administrar estrategicamente é derivada da junção de três conceitos: missão, objetivos e

estratégia. O quadro 1 apresenta os componentes essenciais da administração estratégica de acordo com Hudson(1999).

Quadro 1 - Componentes essenciais da administração estratégica

Conceito	O que representa
Missão	Finalidade fundamental da organização
Objetivos	Afirmações sobre o que a organização deseja conseguir num determinado espaço de tempo
Estratégias	Descrição de como os recursos financeiros e humanos serão aplicados para alcançar os objetivos propostos.

Fonte: adaptado de Hudson (1999)

A figura 2 apresenta um panorama da administração estratégica elaborado por Hudson (1999)

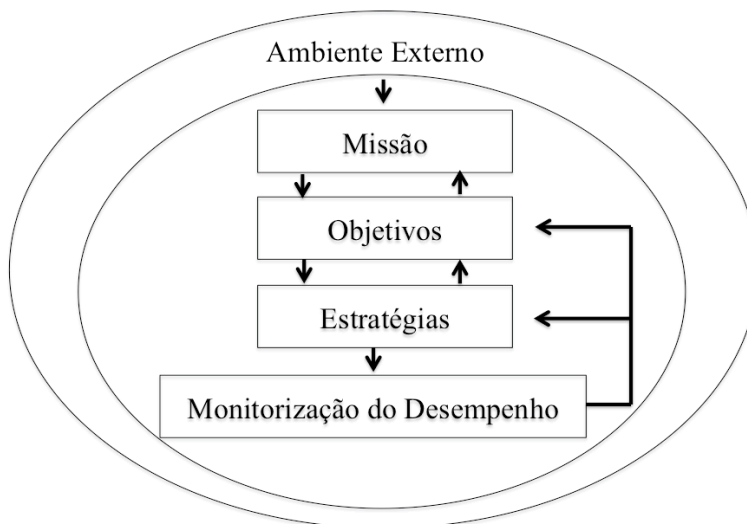


Figura 2 - Panorama da administração estratégica

Fonte: adaptado de Hudson (1999)

Uma instituição sem fins lucrativos não busca meramente prestar um serviço, mas sim fazer com que um usuário não seja apenas um usuário, seja algo além disso, um executor, em que o serviço é utilizado para provocar mudanças no ser humano. Um bom exemplo é comparar uma escola à uma empresa, onde a escola busca tornar-se parte do receptor, ao invés de uma mera fornecedora, criando em seus clientes (alunos) hábitos, visão, compromisso e conhecimento. Enquanto isso não ocorre, a atuação da escola não passa de

boas intenções. Para explicar o conceito de estratégia em organizações sem fins lucrativos, pode-se utilizar o ditado “boas intenções não movem montanhas, tratores sim”, em que a missão e o plano são as boas intenções, enquanto que os tratores são representados pela estratégia, ou seja, ela transforma aquilo que se almeja fazer em realizações. Nessas organizações, as ações e atividades são convertidas pela estratégia em trabalho, além de apontar o que é necessário, no que se refere a recursos e pessoas, para se atingir resultados (DRUCKER, 1994).

2.2 Missão e Visão

Hudson (1999) define visão como sendo uma situação no futuro que se deseja, demonstrando aquilo que a organização deseja alcançar, mas que no entanto é algo improvável que ocorra por si só. As organizações que são consideradas do terceiro setor necessitam ter definido como visão a forma como elas desejam que o mundo seja, sendo que tais visões exercem uma forte influência motivacional nas pessoas. O autor ainda aponta que para se estabelecer uma orientação futura, uma visão é muitas vezes mais eficaz que análises do ambiente ou planos estratégicos.

No que se trata sobre as missões, essas se relacionam mais com às crenças comuns da organização e às razões pelas quais ela existe, sendo que as organizações do terceiro setor possuem um forte sentido de missão devido ao fato das pessoas que trabalham nelas serem motivadas por um forte desejo de mudar a sociedade (HUDSON, 1999).

McKinsey&Company e Ashoka (2001), também definem missão como a razão de ser de uma organização e que, para organizações do terceiro setor, sempre está associada a algum tipo de atuação social, sendo que sua importância se dá como síntese de atuação e também como forma de direcionamento da organização e, caso não esteja definida ou não esteja clara, a organização corre o risco de enfrentar situações problemáticas como o desalinhamento entre os participantes da equipe ou então o questionamento da sua própria existência.

Além da missão, é importante que definir os objetivos que se deseja alcançar, no sentido de aspirações futuras da organização, as quais devem ser envolventes e ambiciosas, de forma a motivar as pessoas que estão na organização. Tais aspirações são consideradas a visão, que deve ser parte de uma missão envolvente e ousada, porém atingível (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001).

Ou seja, a visão trata do objetivo final da organização, enquanto que a missão trata do motivo pelo qual ela existe (HUDSON, 1999).

Drucker (1994) afirma que, para uma declaração de missão passar de boas intenções, ela precisa ser operacional, ou seja, deve focar naquilo que a organização tenta de fato realizar, permitindo com que cada um que esteja lá possa saber a forma como está contribuindo. Dessa forma, as oportunidades, competência e compromisso são essenciais para uma missão, a qual deve refletir esses três aspectos para que consiga descrever a sua meta, sua finalidade e seus testes finais.

As três qualidades de uma boa declaração de missão, de acordo com Kawasaki (1992), são:

- Ser curta e fácil de compreender
- Ser flexível para que tenha longa duração
- Ser distintiva para diferenciar a organização das demais

Vale ressaltar que, pela maioria ter sido justamente criada para cumprir uma missão, as organizações do terceiro setor entendem muito melhor o significado e relevância da missão do que empresas (HUDSON, 1999). Além disso, quando se possui uma missão que é considerada forte, as organizações acabam sendo mais eficientes, já que ela acaba sendo um motivador poderoso que ajuda as pessoas a verem sentido na organização, garante que estejam esclarecidas sobre os rumos da organização e as motiva para atingirem os objetivos da entidade. Por fim, se estabelece que os valores da organização e a estratégia são integrados pela missão, assegurando a consistências entre as crenças das pessoas e a estratégia da organização.

2.3 Objetivos

Os objetivos são afirmações dos desejos e propósitos que ajudam as diversas áreas de uma organização a focarem no essencial para que ela atinja sua missão. A hierarquia existente dos objetivos é uma forma de se organizar os objetivos estratégicos de longo prazo, os médio e curto prazo, esses últimos sendo os mais precisos, enquanto que os primeiros são mais amplos (HUDSON, 1999). A figura 3 representa essa hierarquia.

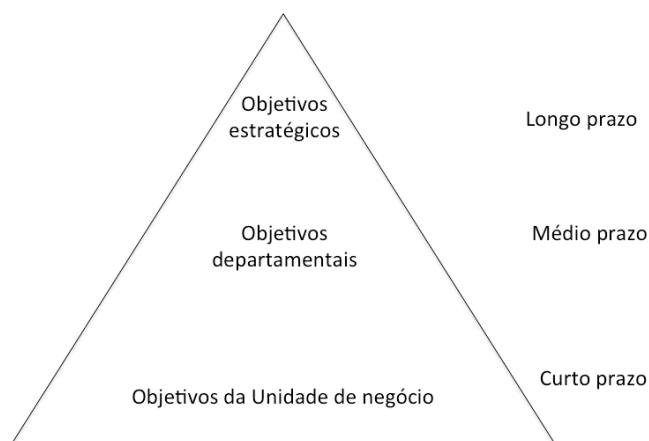


Figura 3 - Hierarquia dos objetivos
Fonte: adaptado de Hudson (1999)

2.3.1 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos devem orientar a organização a alcançar aquilo que é mais importante para seu sucesso, fazendo com que os atos das pessoas tenham enfoque e direcionamento. Considera-se ideal um número entre três e seis para objetivos estratégicos, que proporcionarão uma disciplina adequada à organização, de modo a fazer com que ela identifique as questões mais importantes e também estabeleça a diversidade, algo muito importante para as organizações do terceiro setor (HUDSON, 1999). Tal autor define os objetivos estratégicos como “uma ferramenta para concentrar a atenção das pessoas em metas específicas que a organização como um todo deseja atingir num determinado período de tempo.”

De forma a garantir que todos estejam conectados à tarefa, deve-se verificar que os seguintes pontos os objetivos estratégicos:

- Sejam realistas – não ambiciosos em excesso. Apesar da enorme extensão de problemas que uma organização almeja resolver, seus recursos e capacidades administrativas são limitados, por isso estabelecer objetivos-realistas e atingi-los é sempre mais motivador do que falhar ao atingir um objetivo-não realista
- Sejam tão específicos quanto possível. Estabelecer declarações genéricas é algo fácil de se ocorrer, enquanto que encontrar conceitos e palavras adequadas à missão e que sejam vistos como práticos pela equipe é algo difícil.

- Não sejam sem fundamento. Deve-se buscar por parte dos administradores o consenso nos poucos objetivos realmente importantes.

2.3.2 Objetivos departamentais

Os objetivos departamentais acabam por ser mais específicos e fáceis de quantificar, quando comparados com os objetivos estratégicos. Idealmente eles devem ser SMART – *Specific* (Específicos), *Measurable* (Mensuráveis), *Actionable* (Factíveis), *Realistic* (Realistas) e *Timetabled* (Temporais) (HUDSON, 1999).

2.3.3 Objetivos da unidade de serviços, de projetos de campanha

Os objetivos da unidade de serviço são ainda mais específicos e, em sua maioria, são quantificados (HUDSON, 1999).

2.4 Desenvolvimento da análise estratégica

Definir a posição estratégica de um organização ou serviço, por meio das análises e revisões internas e externa, permite o entendimento da sua situação atual, bem como o seu posicionamento no ambiente externo. Para isso, existem uma série de técnicas que permitem a compreensão da posição estratégica de uma organização (HUDSON, 1999), as quais serão apresentadas nos tópicos a seguir.

2.4.1 Análise estrutural de Indústrias

Segundo Porter (1998), é essencial para a construção de uma estratégia competitiva que se relacione a organização ao seu meio ambiente, sendo o principal aspecto dessa indústria ou indústrias que a tal companhia compete, embora existam outras forças atuantes, como sociais e econômicas. A maneira como a indústria está estruturada possui uma grande influência na estipulação das regras competitivas do ambiente e também na forma como as estratégias serão construídas. As forças externas à uma indústria são consideradas relativas, pois atuam sobre todas as empresas daquela indústria. Por fim, define-se indústria como “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.”

Ainda de acordo com Porter (1998), o grau de concorrência em uma indústria e a sua intensidade são definidos pelas chamadas cinco forças competitivas básicas, representadas nas figura 4, as quais definem o potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre capital investido. No momento da formulação de estratégias, deve

–se considerar principalmente as forças que possuem maior influência nessa indústria. As cinco forças de Porter são: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos.

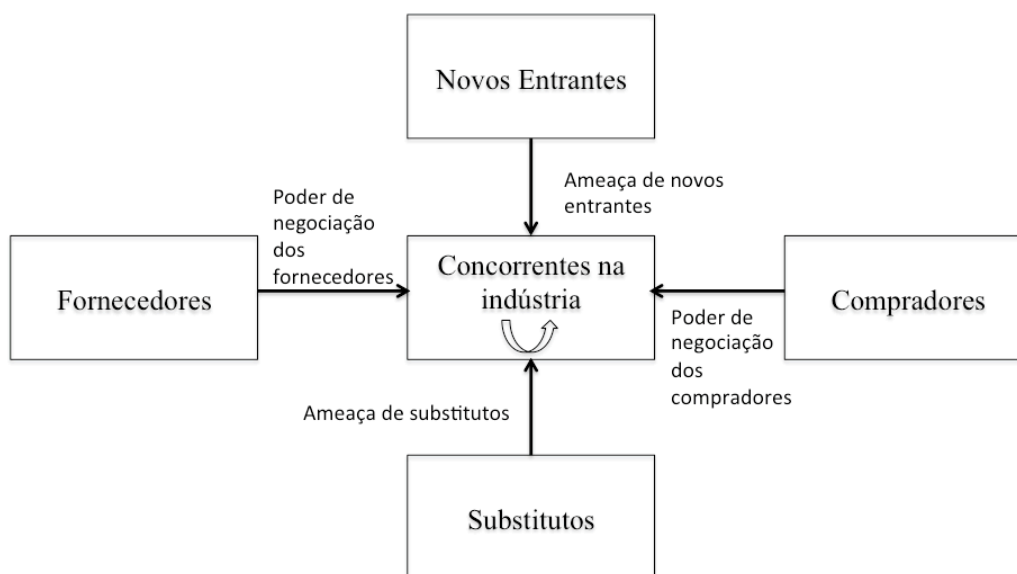


Figura 4 - Cinco forças de Porter

Fonte: adaptado de Porter (1998)

Hudson (1999) afirma que à medida que as organizações do terceiro setor são forçadas a competir por contratos, doações e usuários, a análise da concorrência, técnica para se comparar a organização ou serviço a outros fornecedores similares, torna-se cada vez mais importante.

2.4.1.1 Relacionamento com clientes e fornecedores

O poder de negociação no relacionamento com clientes e fornecedores acarreta em impactos determinantes na lucratividade e atratividade da indústria em questão (CARVALHO e LAURINDO, 2012). O quadro 2 exemplifica alguns aspectos no relacionamento com clientes e fornecedores.

Quadro 2 - Relacionamento com clientes e fornecedores

Clientes	Fornecedores
Os clientes estão concentrados ou adquirem grandes volumes	O produto dos fornecedores é um insumo crítico
As compras representam uma fração significativa de seus custos	O grupo de fornecedores é constituído por poucas companhias e mãos concentrado do que a indústria em análise
Os produtos da indústria são padronizados e/ou não são importantes para a qualidade de produtos dos clientes	A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores
Os clientes têm total informação	Os produtos dos fornecedores são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos
O grupo de cliente é uma ameaça concreta de integração para trás	Os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente

Fonte: adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

Caso seja determinado que as relações com clientes e fornecedores representam uma força competitiva intensa, é essencial que se formule uma estratégia que aborde a escolha dos compradores e dos clientes-alvo ou grupos de clientes, bem como uma estratégia de compras, as quais devem ter não só aspectos operacionais, mas também estratégicos.

2.4.1.2 Análise dos concorrentes

Porter (1998), por meio da sua ferramenta das cinco forças, evidencia que para se analisar uma indústria, não basta apenas olhar a rivalidade entre as empresas já existentes nela, deve se também analisar a concorrência ampliada, que contém os novos entrantes e os produtos ou serviços substitutos. O esquema representado na figura 5 demonstra a atuação dessas forças na indústria.

Carvalho e Laurindo (2012) argumentam que a competição em uma determinada indústria tende a ser mais acirrada quando se identifica fortes ameaças de produtos substitutos ou com grande potencial de novos entrantes, o que pode ocasionar guerra por preços. Para se analisar essas forças competitivas, deve se atentar para os seguintes aspectos:

- Concorrentes numerosos ou equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos fixos altos
- Ausência de diferenciação

- Capacidade aumentada em grandes incrementos
- Concorrentes com estratégias divergentes
- Barreiras de saída elevadas

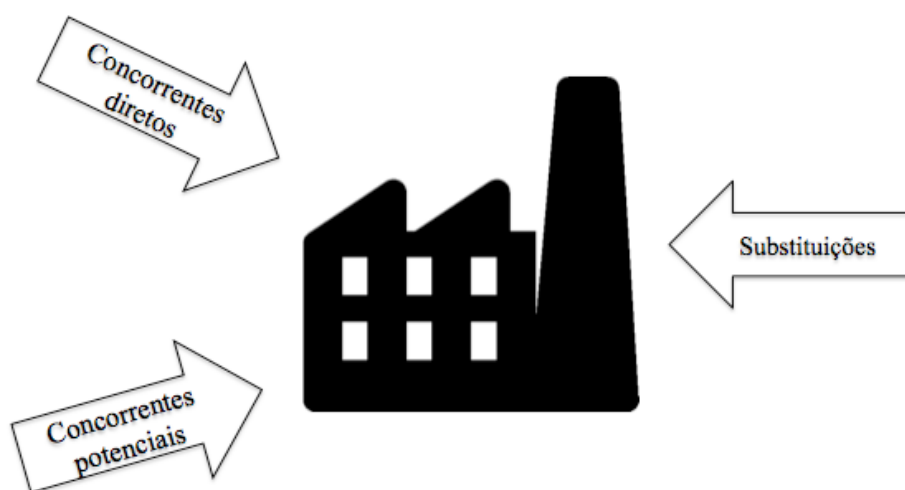


Figura 5 - Concorrência ampliada de uma indústria

Fonte: adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

No que tange essa rivalidade ampliada, existem dois fatores importantes se relacionam com ela: as barreiras de entrada para os novos entrantes e retaliação dos concorrentes potenciais pelos jogadores já estabelecidos (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

As principais fontes de barreiras de entrada a novos concorrentes são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, políticas governamentais e desvantagens de custo independentes de escala, como patentes, acesso favorável à matéria prima, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curvas de aprendizado. Classifica-se como novos entrantes na indústria aquelas empresas que são provenientes de um outro mercado e estão se diversificando, geralmente, via aquisições. (PORTER, 1998).

Concorrentes substitutos são aqueles que desempenham a mesma função que aqueles já atuantes na indústria, porém são provenientes de um outra indústria, em sua maioria de altos lucros, tendo uma outra base tecnológica, devendo ter uma maior atenção aqueles que possuem indícios de melhoramento do seu *trade-off* de preço desempenho e/ou são produzidos em uma indústria de alta lucratividade. Observa-se também que as empresas

provenientes de uma outra indústria trazem novas capacidades, com o desejo de ganhar uma parcela do mercado (PORTER, 1998).

No entanto, McKinsey&Company e Ashoka (2001) definem que concorrentes são as organizações, em sua maioria empresas privadas, que oferecem o mesmo produto e serviço estipulado no plano de negócio. Quando se trata de atividades sociais similares, não se adequa falar de competição por um público beneficiário, apenas por um público alvo.

2.4.2 Grupos estratégicos

Conforme apresentado, cada empresa deve buscar por uma posição estratégica única, no entanto, é possível formar agrupamentos estratégicos em uma indústria de empresas que seguem uma estratégia idêntica ou muito similar. Vale ressaltar que os grupos estratégicos não são segmentos de mercado ou uma estratégia de segmentação (CARVALHO e LAURINDO, 2012). Esse conceito será melhor detalhado nos próximos tópicos.

2.4.2.1 Análise SWOT

A construção da estratégia de um organização está diretamente relacionada com a escolha em qual grupo estratégico atuar e com a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), em que se compara os pontos internos fortes e fracos de uma organização, de maneira a maximizar as oportunidades e diminuir as ameaças do ambiente externo (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

Hudson (1999) aponta que realizar uma análise SWOT tem como objetivos identificar as limitações da organização, realçar os pontos fortes, ao mesmo tempo que se monitora as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

Quadro 3 - Análise SWOT

S – Pontos Fortes	W – Pontos Fracos
Fatores que constroem barreiras de mobilidades	Fatores que debilitam barreiras de mobilidade
Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores	Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores
Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas	Fatores que expõem seus grupo da rivalidade de outras empresas
Escala maior em relação a seu grupo estratégico	Escala menor em relação a seu grupo estratégico

<p>Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes</p> <p>Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes</p>	<p>Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico</p> <p>Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes</p> <p>Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes</p>
<p>O – Oportunidades</p> <p>Criação de um novo grupo estratégico</p> <p>Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável</p> <p>Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo</p> <p>Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico</p>	<p>T – Ameaças</p> <p>Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico</p> <p>Fatores que reduzem as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham uma maior rivalidade</p> <p>Investimento que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade</p> <p>Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.</p>

Fonte: adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

2.4.2.2 Mapa de grupos estratégicos

Ao se desenhar graficamente o mapa dos grupos estratégicos de uma indústria, é possível identificar a posição relativa dos concorrentes presentes nesse meio ambiente. O mapa de grupos estratégicos, representado na figura 6 possui dois eixos, em que se descreve as dimensões críticas para uma determinada indústria, apresentadas nos níveis alto e baixo. Dessa forma, para se elaborar um mapa de grupos estratégicos, é necessário que se selecione as variáveis estratégicas a serem apresentadas em cada eixo, devendo sua seleção ser de acordo com as variáveis que determinam as barreiras de mobilidade da indústria (CARVALHO e LAURINDO, 2012). Como resultado da criação dessa mapa, é possível:

- Identificar as barreiras de mobilidade
- Identificar os grupos marginais
- Representar graficamente as direções dos movimentos estratégicos

- Analisar as tendências
- Prever reações

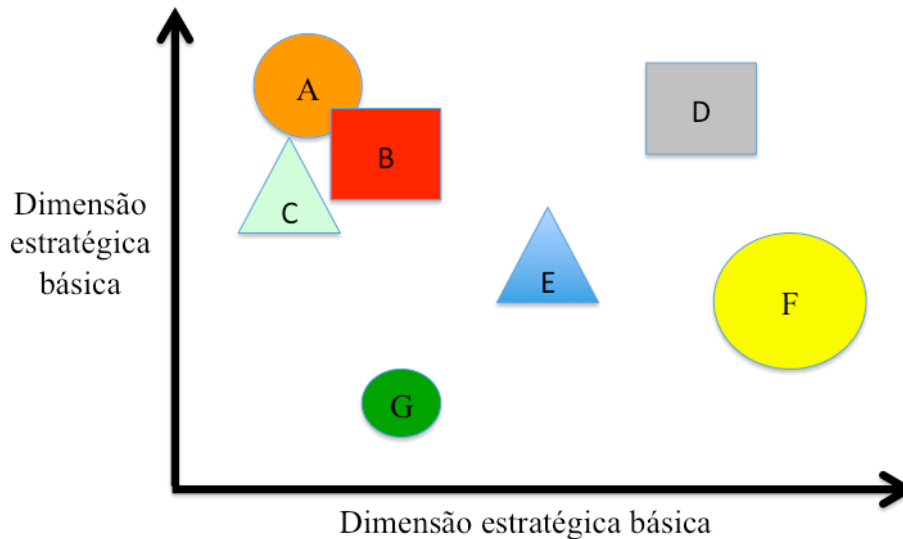


Figura 6 - Mapa de grupos estratégicos

Fonte: adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

2.4.3 Estratégias competitivas genéricas

Porter (1998) afirma que é possível identificar nas empresas atuantes de uma indústria estratégias genéricas internamente consistentes, de forma a criar uma posição de defesa a longo prazo e conseguir superar a concorrência em determinada indústria. Dessa forma, ao se enfrentar as cinco forças competitivas em indústria, existem três estratégias genéricas que podem levar uma empresa a superar seus concorrentes, são elas:

- Liderança no custo total – O custo inferior aos concorrentes é o pilar central da estratégia. Essa estratégia permite que a empresa tenha retornos acima da média na indústria em que está situada, mesmo com a presença de intensas forças competitivas, oferecendo uma posição de defesa em relação aos rivais, que podem consumir parte dos retornos, em relação aos fornecedores poderosos, que podem aumentar o custo dos insumos, e em relação a compradores poderosos, que podem usar seu poder para baixar os preços, além dessa estratégia servir como barreiras de entrada em

termos de economia de escala e de deixar a empresa em posição favorável em relação aos substitutos.

- **Diferenciação** – A estratégia da diferenciação representa o oferecimento de um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Seguir tal estratégia permite que a empresa crie uma posição de defesa em relação às cinco forças, proporcionando um isolamento contra a rivalidade em virtude da lealdade dos consumidores em relação à marca e um sentimento de exclusividade.
- **Enfoque** – Essa estratégia se dá pelo foco de atuação dado à um grupo comprador, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico específico, buscando atender de forma excelente e eficiente o público-alvo selecionado. O enfoque significa que a empresa tem uma posição de baixo custo e/ou de alta diferenciação com o seu alvo estratégico.

2.4.4 Serviço como uma vantagem competitiva

Johnston e Clarck (2002) mostraram que tanto as organizações de serviços quanto as de manufatura estão cada vez mais reconhecendo a importância de se melhorar os serviços fornecidos, os quais podem ser tornar uma arma competitiva, já que um bom serviço realizado traz como consequências a atração de novos clientes, a maior retenção na lealdade dos clientes já adquiridos e melhor posiciona a organização financeiramente.

2.4.4.1 Competindo no resultado e /ou na experiência

Nota-se que algumas organizações optam por competir nos resultados, enquanto outras competem na experiência, além de algumas competirem em ambos os aspectos. Quando se compara uma organização em relação à concorrência, pode se colocá-la em diversas posições, que serão apresentadas abaixo. Além disso, a aplicação desse posicionamento também é válido para organizações do setor público ou para as de sem fins lucrativos, já que existe uma competição por recursos (JOHNSTON e CLARK, 2002). As cinco posições sugeridas são por esses autores são:

- **Deficiente** – Os resultados da organização estão abaixo da especificação do setor e o serviço aos clientes é fraco;

- Complacente – O resultado do serviço é excelente, mas o modo pelo qual os clientes são tratados é fraco;
- Retendo clientes a curto prazo – O bom serviço acarreta na lealdade dos clientes, mas caso o serviço esteja abaixo do padrão, os clientes irão tolerar por um período curto de tempo;
- Média – Posição em que se enquadram organizações de serviços de alto volume com contato direto aos concorrentes e há diversos concorrentes conduzindo o negócio de maneira similar;
- Classe mundial – Essas organizações são mundialmente reconhecidas como as melhores no que fazem.

A figura 7 apresenta uma ilustração das cinco posições acima apresentadas.



Figura 7 - Competição no resultado e/ou experiência

Fonte: adaptado de Johnston; Clark (2002)

2.4.4.2 VPU – Entendendo o valor percebido pelo usuário

Johnston e Clarck (2002) afirmam que é necessário entender os fatores que são considerados importantes pelos clientes para então conseguir utilizar os serviços de modo a criar uma vantagem competitiva, dessa forma se utiliza os VPUs – Valor Percebido pelo Usuário – critérios que os clientes consideram importantes e por meio dos quais se deve basear a avaliação da organização, segundo Bowman (1998 apud JOHNSTON e CLARK, 2002).

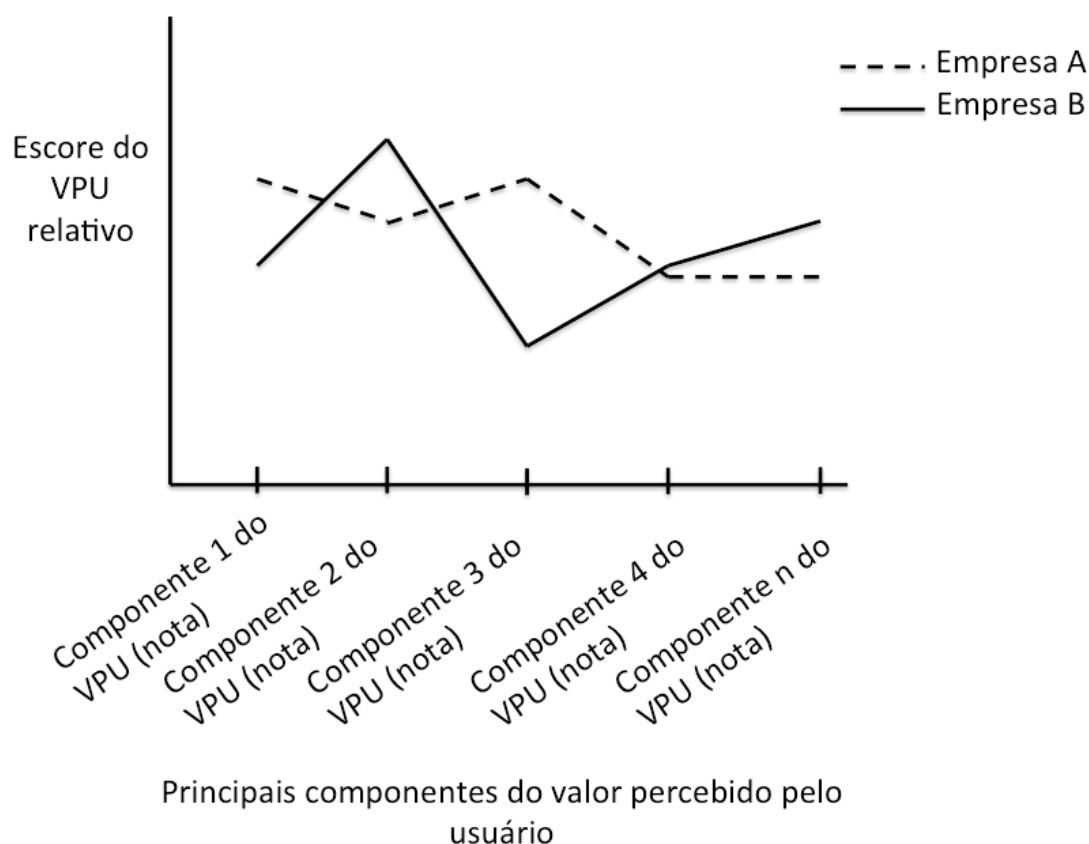


Figura 8 - Análise gráfica dos critérios de VPUs de dois concorrentes

Fonte: adaptado de Bowman (1998 apud JOHNSTON & CLARK, 2002)

Na figura 8, a que representa graficamente a análise dos VPUs, o eixo horizontal evidencia-se os principais componentes do valor percebido pelo usuário, bem como o valor percebido para cada um dos critérios. Já no eixo vertical, apresenta-se os valores relativos para cada serviço ou organização, considerados pelos clientes. Ao se realizar essa análise, é possível determinar as prioridades de ação para o serviço como um todo, devendo-se priorizar os critérios de maior valor percebido pelo cliente e menor escore relativo (JOHNSTON e CLARK, 2002).

2.4.4.3 Análise de lacunas

De forma a se dar foco nas necessidades mais importantes dos clientes, utiliza-se a análise das lacunas em que se compara elas com o desempenho da organização em relação aos concorrentes. Com ela, busca-se definir uma visão dos aspectos importantes para se concorrer eficazmente, mapeando os critérios importantes para os clientes, analisando o desempenho da organização em relação a tais critérios, identificando as lacunas entre o desempenho e o que é importante e, por fim, definindo as prioridades de melhoria de desempenho (SLACK, 1993).

Segundo Johnston e Clark (2002), os objetivos de desempenho priorizados pela análise das lacunas deverão incorporar os VPUs baseados nos clientes, de acordo com a visão da organização sobre como ela compete ou deve competir em cada aspecto. O quadro 4 apresenta as escalas e o que representa cada uma para importância e desempenho.

Quadro 4 - Escala de importância e desempenho

Escala	Importância	Desempenho
1	Proporciona uma vantagem essencial junto aos clientes, sendo o principal impulso	Consistente e consideravelmente superior do que o concorrente mais próximo
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente, sendo sempre considerado	Consistente e claramente melhor do que o concorrente mais próximo
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor do que o concorrente
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com frequência marginalmente melhor do que a maioria dos concorrentes
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com frequência, a uma distância curta atrás dos principais concorrentes
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode ter mais importância no futuro	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente, pior do que a maioria dos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior do que a maioria dos concorrentes

Fonte: adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

Tendo definido os valores de importância e desempenho para cada critério, deve se posicioná-los graficamente numa matriz de importância-desempenho, representada na figura 9, de forma a identificar em qual zona determinado critério está posicionado (JOHNSTON e CLARK, 2002).

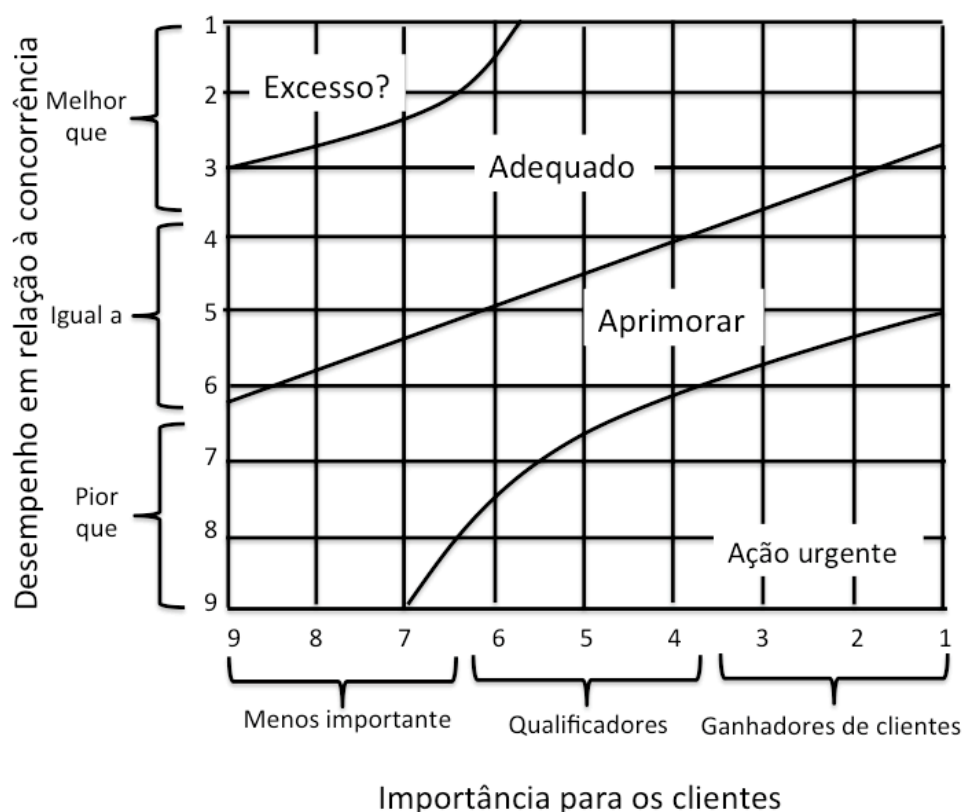


Figura 9 - Matriz importância desempenho

Fonte: adaptado de Slack (apud Johnston & Clark, 2002)

De acordo com Johnston e Clark (2002) as zonas podem ser classificadas em:

- Zona adequada – Região em que o desempenho nos critérios ganhadores de pedidos é superior à concorrência e no mínimo igual aos demais critérios. Para os fatores nessa região é válido os manter no sistema de medição de desempenho;
- Zona de melhoria – Nessa zona identifica-se os fatores que precisam de observação, pois possuem um desempenho similar ao da concorrência em fatores ganhadores de pedido, além de um desempenho inferior naqueles qualificadores. Deve se focar na melhoria do fator, de forma a melhorar o seu desempenho;

- Zona de ação urgente – Em tal zona estão situados os fatores que precisam ser priorizados, já que são fatores qualificadores ou ganhadores de pedido e que a organização possui um baixo desempenho;
- Zona de excesso – Nessa zona estão localizados os fatores que possuem um desempenho superior ao necessário, ou seja não fatores menos importantes para os clientes, o que pode representar um desperdício de recursos.

Aplicando-se a matriz de importância-desempenho, consegue-se transformar as intenções estratégicas em prioridades da operação, de forma a se identificar onde os recursos podem ser melhor aplicados. Além disso, pode-se afirmar que os objetivos de desempenho são utilizados como base para se estabelecer os sistemas de mensuração, vinculando as medidas de desempenho à estratégia (JOHNSTON e CLARK, 2002).

2.4.5 Dilemas estratégicos comuns

Hudson (1999) argumenta que durante a elaboração do planejamento estratégico, muitas organizações do terceiro setor acabam por enfrentar alguns dilemas, devendo escolher entre estratégias alternativas, com base nos seus valores e crenças. Entre alguns dos dilemas estão:

- Ajudar muitos com pouco ou poucos com muito – Deve a organização focar seus esforços e recursos à um número restrito de beneficiários ou dispersá-los por grande quantidade desses?
- Tratar os sintomas ou a causa – A maioria das organizações muitas vezes identificam as causas dos sintomas, mas geralmente essa está fora do seu alcance de atuação;
- Fornecer serviços ou realizar campanhas por mudanças – As organizações compreendem que conseguem ter resultados mais significativos se realizarem campanhas pela mudança do todo, do que se concentrassem seus esforços realizando serviços que contribuirão de maneira irrisória se comparados ao tamanho do problema;
- Concentrar ou diversificar os serviços – As organizações têm a alternativa de realizar poucos serviços e construir uma experiência nesses campos ou então promover uma diversificação de serviços.

2.5 Critérios de desempenho

2.5.1 BSC - *Balanced Scorecard*

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC) permite a ligação da estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo, em que se estabelece um mapa estratégico da organização, onde se converte a visão e estratégias da organização em ações e indicadores de desempenho, desmembrados em quatro perspectivas: financeira, cliente, aprendizado & crescimento e processos internos de negócios. A figura 10 representa o esquema gráfico do BSC.

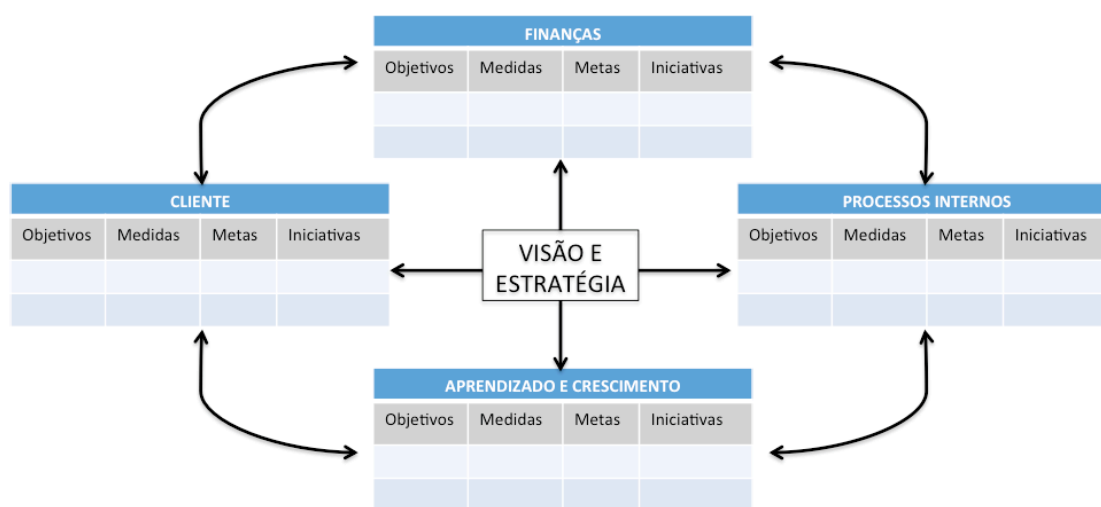


Figura 10 - *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (apud CARVALHO E LAURINDO, 2012)

Identifica-se quatro processos gerenciais para combinar as perspectivas acima citadas de forma a contribuírem para a ligação dos objetivos estratégicos com as ações de curto prazo (KAPLAN & NORTON apud CARVALHO e LAURINDO, 2012):

- Tradução da visão – Constrói-se um consenso em torno da visão e da estratégia da organização.
- Comunicação e ligação - Faz com que o BSC seja comunicado em todos os níveis da organização, conectando os objetivos departamentais aos individuais, por meio de um processo de cascata.
- Planejamento do negócio – Possibilita a integração dos planos financeiros e de negócios.

- *Feedback* e aprendizado – Fornece à organização a capacidade de aprendizado estratégico. Por meio dessa ferramenta, a organização pode acompanhar seus resultados de curto prazo em todas as perspectivas apresentadas, de forma a permitir a modificação das estratégias em curso, evidenciando o aprendizado organizacional.

2.5.2 Indicadores de impacto social

Na elaboração de um plano de negócio de uma organização do terceiro setor, o tópico de maior atenção deverá ser o impacto social. Para empresas, o foco do seu plano de negócios são os retornos financeiros, enquanto que para as organizações de impacto social, o foco de seu plano deverá ser o retorno social (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001), os quais podem ser mensurados por:

- Indicadores quantitativos – os quais permitem a mensuração do impacto social de forma mais fácil e possuem grande relevância por ajudar a se compreender os resultados do projeto de forma direta.
- Indicadores qualitativo – além do impacto quantitativo, as organizações do terceiro setor também geram impactos qualitativos, que apesar de serem importante, requerem um grande esforço para serem mensurados.

McKinsey & Company e Ashoka (2001) apontam que, para as organizações do terceiro setor que apoiam outras organizações, o monitoramento delas e de seus resultados pode ser muito complexo, sugerindo que se realize um levantamento com parte das organizações apoiadas para se ter um panorama parcial da qualidade do trabalho realizado. Alguns indicadores de medição de impacto social sugeridos pelos autores estão apresentados no quadro 5.

Quadro 5 - Exemplos de indicadores sociais

Exemplos de indicadores de impacto social para financiadores, organizações de consultoria e treinamento	
Financiadores	Número de organizações apoiadas
	Recursos disponibilizados

	% de organizações que alcançam auto-sustentação
	Crescimento do impacto social das organizações apoiadas (utilizando indicadores de impacto social das próprias organizações)
	Crescimento das organizações apoiadas (número de funcionários, receita movimentada, etc.)
Consultorias	Número de organizações apoiadas
	Crescimento da captação de recursos da organização
	% de organizações que alcançam auto-sustentação
	Crescimento do impacto social das organizações apoiadas (utilizando indicadores de impacto social das próprias organizações)
	Crescimento das organizações apoiadas (número de funcionários, receita movimentada, etc.)
	Crescimento do número de voluntários na organização
	Aumento do número de citações na imprensa
	Elevação do nível de satisfação dos funcionários
Treinamento	Número de pessoas treinadas
	Avaliação dos treinamentos
	Porcentagem dos participantes que após seis meses já aplicaram os conhecimentos aprendidos na organização
	Crescimento do impacto social das organizações após treinamento (utilizando indicadores de impacto social das próprias organizações)
	Crescimento das organizações apoiadas (número de funcionários, receita movimentada, etc.)

Fonte: adaptado de McKinsey&Company; Ashoka (2001)

2.6 Modelo de Negócio - *Business Model Canvas*

Pode se definir modelo de negócio como o conceito de modelo abstrato que representa um negócio e a lógica de ganhar dinheiro de uma companhia, servindo como ligação entre a estratégia do negócio e os seus processos (OSTERWALDER, 2004). Além disso, entende-se que o *Canvas* do Modelo de Negócio demonstra como a organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER, PIGNEUR, *et al.*, 2014). O esquema ilustrado na figura 11 representa o papel do modelo de negócio na organização:

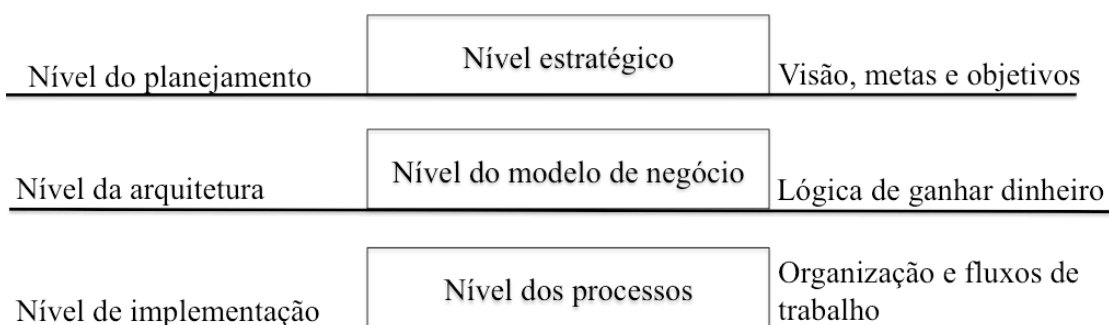


Figura 11 - O papel do modelo de negócio

Fonte: adaptado de Osterwalder (2004)

De acordo com Osterwalder, Pigneur *et all* (2014) a ferramenta do *Business Model Canvas* é dividida em nove partes, a seguir descritas:

- **Segmentos de clientes:** Grupos de pessoas ou organizações que se almeja alcançar e criar valor por meio da proposta de valor;
- **Propostas de valor:** São os produtos ou serviços que criam valor para os clientes, resolvendo seus problemas e/ou satisfazendo suas necessidades;
- **Canais de distribuição:** Descrevem como a proposta de valor é comunicada e entregue para os segmentos de clientes, por meio de comunicações, distribuição e canais de vendas;
- **Relação com os consumidores:** Evidencia a forma como a relação com os consumidores será estabelecida e mantida com cada um dos segmentos, além de explicar como os clientes são adquiridos e retidos;

- **Fontes de receita:** É a maneira como a organização captura valor através de um preço que os clientes estão dispostos a pagar. É resultado de uma proposta de valor oferecida com sucesso;
- **Recursos-chave:** São os principais insumos necessários para oferecer e entregar os itens acima citados;
- **Atividades-chave:** São as principais atividades que a organização precisa desempenhar bem;
- **Parcerias-chave:** Mostra a rede de fornecedores e parceiros que fornecem recursos externos à organização;
- **Estrutura de custo:** Evidencia todos os custos decorridos para se operar esse modelo de negócio.

A figura 12 mostra uma ilustração gráfica do *Business Model Canvas*:

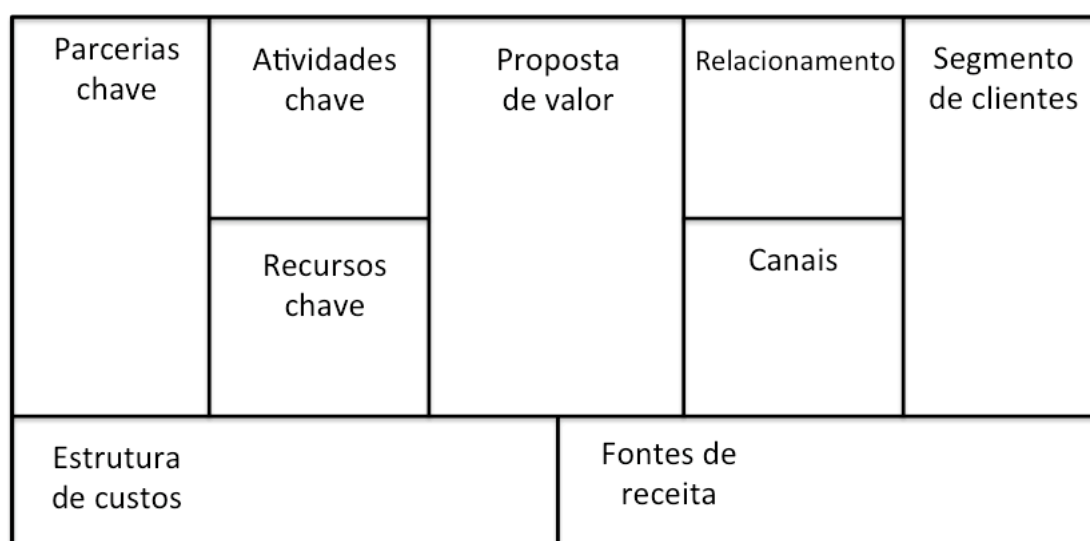


Figura 12 - *Business Model Canvas*

Fontes: adaptado de Osterwalder; Pigneur; et al (2014)

2.7 Empreendedorismo

Do dicionário, empreender é definido como “ resolver-se a praticar (algo laborioso e difícil); tentar - Pôr em execução; fazer, realizar”

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), empreendedorismo é definido como uma nova entrada de uma organização, que já existe, ou de uma que de fato iniciou suas atividades por meio dessa entrada. Pode se identificar uma organização empreendedora pela forma como

ela atua e pelos seus processos, apontando-se como principais características a inovação, agressividade competitiva, autonomia e pelos riscos tomados.

No entanto, uma outra linha acadêmica aponta que empreendedorismo não se restringe apenas ao acontecimento de se abrir um novo negócio, mas que também está associado quando o crescimento de tal é atingindo, tendo como consequências a oferta de soluções inovadoras para a sociedade e também a geração de empregos (STEVENSON e JARILLO, 1990).

Por fim, pode-se também definir empreendedorismo como o processo de busca e descoberta de oportunidades, realizado por indivíduos ou coletivos, não levando em consideração os recursos que eles possuem no determinado momento (STEVENSON, ROBERTS e GROUSBECK, 1989).

2.8 Empresas de alto crescimento

Entende-se por empresas de alto crescimento como aquelas organizações que possuem uma média anual de crescimento igual ou superior a vinte por cento, ao longo de um período de três anos e com dez ou mais empregados no início do período de observação. Vale ressaltar que o crescimento de uma companhia é um processo estocástico e é distribuído de forma aleatória através de todas as companhias, além de ser independente das características específicas delas, seja tamanho ou idade (AUDRETSCH, 2012).

2.9 Necessidade de investimento

2.9.1 Capital financeiro

Demodaran (2003) apresenta que, ao longo de seu desenvolvimento, a maioria das *startups* possuem operações que não geram recursos financeiros suficientes para equilibrar os seus custos, o que resulta em receitas pequenas para o negócio. Alinhada à essa situação, devido à sua necessidade de crescer para aumentar seus ganhos e consolidar mercado, tais empresas precisam contratar mais funcionários, alugar espaços, adquirir equipamentos, além de investir em marketing e em outras atividades, fazendo com que elas demandem por recursos financeiros, ou seja, investimentos, em suma, privados.

Tal dependência se mantém mesmo depois do momento em que a empresa atinge o equilíbrio entre os custos e as receitas, fato conhecido como *breakeven*, já que os recursos disponíveis não são o suficiente para se manter o ritmo acelerado de crescimento.

2.9.2 Capital Intelectual

Brooking (1996) define Capital Intelectual como os ativos intangíveis que resultaram de mudanças, seja na tecnologia, na mídia e/ou na comunicação, os quais trazem vantagens intangíveis para as empresas e são formados por: ativos de mercado, como marca, lealdade dos clientes, canais de distribuição, etc; ativos humanos, como a expertise coletiva, capacidade de resolver problemas, empreendedorismo; ativos de infraestrutura, como tecnologias, processos empregados, banco de dados, métodos gerencias; e ativos de propriedade intelectual, como *know-how*, segredos industriais, patentes, designs, etc.

Capital Intelectual também pode ser definido como a informação, o conhecimento, a propriedade intelectual e a experiência as quais é possível se basear para gerar riqueza nas empresas ou unidades de negócios (STEWART, 1998).

2.10 Formas de apoio a empreendedores

2.10.1 Incubadoras

As incubadoras em sua maioria estão relacionadas com os espaços acadêmicos e governamentais, principalmente nos ambientes de pesquisa universitários, tendo como principais finalidades transformar a ciência em negócios. Usualmente são organizações em fins lucrativos e que não investem nas iniciativas apoiadas, oferecendo principalmente suporte técnico, estrutura física e auxílios para se conseguir financiamentos governamentais (HUMBERTO, 2014).

2.10.2 Aceleradoras

Aceleradoras podem ser classificadas como entidades privadas que dão apoio estratégico a *start-ups* para que cresçam em um ritmo acelerado e visam o lucro através desse suporte, por meio de investimento financeiros nas empresas, adquirindo em troca participações societárias de 5% a 20% das quotas ou ações. O foco dessas organizações são em empresas de alto potencial de crescimento, selecionando aquelas que demonstram ter capacidade de apresentar grandes ganhos de escala ao longo de seu crescimento.

Aceleradoras em geral são lideradas por outros empreendedores ou investidores experientes que fornecem sessões de mentorias, como palestras ou conversas pessoais de empreendedores com mentores (HUMBERTO, 2014).

2.10.3 Fundos *Seed*, *Venture Capital* & *Private Equity*

De acordo com a organização Anjos do Brasil (2016), os fundos de investimento - *seed* (semente) , *venture capital* e *private equity* - são organizações geridas por profissionais que captam e investem recursos de terceiros. De acordo com a organização, os fundos sementes fazem investimentos nas etapas iniciais da empresa, sendo direcionados para a sua estruturação da operação, já os fundos de *Venture Capital*, focam seus investimentos em empresas que estão em fases de crescimento e consolidação de mercado, e, por fim, os fundos de *Private Equity* fazem investimentos em empresas com grandes possibilidades de consolidarem a maior parte dos mercados e serem adquiridas, de forma a viabilizar uma saída para esses investidos, ou então, abrirem ações na bolsa de valores.

Humberto (2014) aponta que os investimentos de *Venture Capital* e *Private Equity* são realizados em espaços de tempo de médio e longo prazo, tendo como principais objetivos:

- Permitir o desenvolvimento de empresas de alto potencial de crescimento, por meio do efetivo envolvimento de um gestor profissional no negócio;
- Realizar a saída do fundo na empresa após uma etapa de crescimento acelerado, por meio da venda de suas participações a compradores estratégicos ou de outros mecanismos, podendo trazer ou não lucro.

Uma importante diferença que deve ser comentada é a de investidores do mercado acionário (*public equity*) com os gestores de investimento de *Private Equity* ou *Venture Capital*, os quais possuem participação ativa na gestão das investidas, além de terem voz na tomada de decisões e influenciarem a governança corporativa, ou seja, são investidores participativos, pois essa é uma forma de se reduzir os riscos do investimento e aumentar as possibilidades de sucesso e saída do negócio, enquanto que os investidores do mercado acionário não exercem esse papel ativo (HUMBERTO, 2014).

Segundo o IAPMEI e APCRI (2006 apud HUMBERTO, 2014), o capital de risco, forma com os investimentos supra citados são denominados, são umas das principais fontes

de recursos financeiros para empresas novas, *startups* por exemplo, as quais possuem um elevado risco associado à uma enorme possibilidade de geração de resultados.

O quadro 6 explicita as peculiaridades de cada forma de investimento e apoio para empreendedores.

Quadro 6 - Tipos de fundos e suas características

Fundo	Estágio do investimento	Características do investimento
<i>Seed</i>	(não convém)	Pequeno aporte feito em fase pré-operacional para desenvolvimento de uma ideia, de um projeto ou ainda para testes iniciais de mercado ou registro de patentes; (Fase de pré-incubação, admitindo a primeira rodada de financiamento).
<i>Venture Capital</i>	<i>Early</i>	Estágio inicial de financiamento das empresas que apresentam produtos ou serviços já testados comercialmente, usualmente, com até quatro anos de operação e faturamento não superior a R\$ 8 milhões. (Segunda rodada de financiamento).
<i>Venture Capital</i>	<i>Later</i>	A empresa já atingiu a fase de comercialização plena do produto e a sua rápida expansão requer mais recursos do que podem ser criados pela geração interna de veículos de investimento para ampliar a comercialização, melhoria de produto, aumento da capacidade produtiva, distribuição, etc.
<i>Private Equity</i>	<i>Growth</i>	Expansão ou crescimento. Aporte de capital para a expansão de empresas já estabelecidas com linhas de produtos e marcas consolidadas. O aporte é destinado à expansão de planta e/ou rede de distribuição, capital de giro ou ainda para ser investido em formação de marca. A taxa de crescimento de vendas é usualmente superior a 25% a.a. neste estágio.
<i>Private Equity</i>	<i>Later</i>	Neste estágio a empresa já atingiu uma taxa de crescimento alta e estável, fluxo de caixa expressivo, marca consolidada e pode ser caracterizada como plataforma de expansão e aquisição de empresas do mesmo setor.

Fonte: adaptado de Humberto (2014)

A figura 13 mostra a evolução no tempo dos tipos de investimentos.

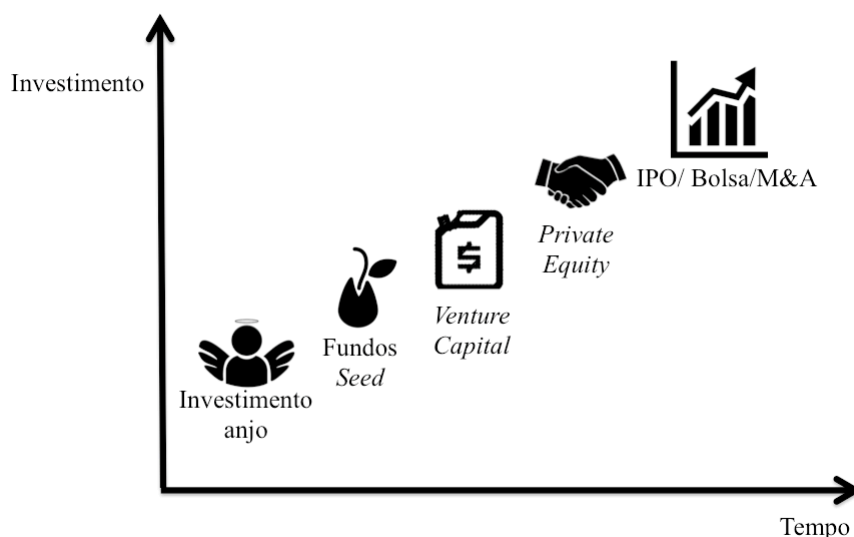


Figura 13 - Evolução dos investimentos ao longo do tempo

Fontes: adaptado de Anjos do Brasil (2016)

Uma segunda analogia que pode se fazer para demonstrar o posicionamento de cada um desses investidores é enquadrando a organização investida em estágios de crescimento, conforme mostra o quadro 7.

Quadro 7 - Estágios de crescimento de uma organização

Estágio	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5
Tipo	Família	Tribo	Vila	Cidade	Nação
Tamanho	1x	10x	100x	1.000x	10.000x
Tempo	12-24m	18-24m	18-24m	24-48m	48m+
Investimento	Anjo	Seed	Série A	Séries B & C	Séries D & E

Fonte: adaptado de Rigonatti (2017)

Nela, cada estágio é caracterizado por um nome baseado no tamanho da companhia em relação ao seu número de funcionários, ou seja, “Famílias” são aquelas empresas que se mensuram seus empregados em dígitos unitários, enquanto que “Tribos” em dígitos múltiplos de 10 e assim por diante (HOFFMAN, 2016). Já o tempo, descrito se refere o período que uma empresa fica em determinado estágio, ou seja, na fase de investimento

Anjo, o período de permanência varia de 12 a 24 meses, enquanto na fase de investimento SérieS B & C, o período de permanência é de 24 a 48 meses.

2.10.4 Coworking

Espaços de *coworking* são espaços de trabalho compartilhado para empreendedores e profissionais autônomos que estão começando suas empresas e ainda não possuem uma estimativa de quantas pessoas e tamanho de espaço irão precisar nos período inicial de seus negócios. A proposta desses espaços é de estimular a comunidade e a troca de experiências entre aqueles que lá trabalham, além de dividirem os custos do espaço (GITAHY, 2016). Nesses escritórios compartilhados, são oferecidas salas de reunião, cozinhas, mesas de trabalho, telefone, internet, entre outros, mediante ao pagamento de mensalidades, permitindo aos membros expandirem seus contratos de acordo com o tempo que desejam ficar ou número de funcionários. No entanto, o maior valor adquirido nesses espaços é o suporte que se tem acesso, por meio de uma comunidade formada por diversas pessoas, de diversos mercados e com variadas experiências, em um ambiente de alto compartilhamento de conhecimento (SYKES, 2014).

2.10.5 Consultoria

Consultoria podem ser definidas como a realização de um serviço, por um profissional capacitado, o qual é remunerado por hora ou por projeto, com o intuito de se fazer um diagnóstico dos processos do cliente e identificar as suas necessidades, apontando soluções, recomendando ações e, em alguns casos, implementando-as (ORLICKAS, 1999).

Oliveira (1999) define consultoria como um processo interativo efetuado por um agente não vinculado à empresa, o que toma com responsabilidade o auxílio aos executivos e profissionais da empresa contratante na tomada de decisões, mas que não possui controle direto da situação.

2.11 NPS – *Net Promoter Score*

O *Net Promoter Score* é uma método utilizado para medir a satisfação de um público específico que a empresa já interage e que deseja melhorar o seu relacionamento, podendo ser utilizado com clientes ou funcionários, por exemplo. Esse método foi criado pela Bain & Company em 2003 e hoje é muito utilizado pelas empresas como um indicador de desempenho de médio prazo.

A medição do NPS é dividida em duas perguntas: uma quantitativa, em que o respondente deve avaliar em uma escala de 0 a 10 o quanto ele ou ela recomendaria a empresa ou produto em questão para um amigo; e uma qualitativa, na qual o respondente deve justificar o por que de determinada nota.

Para se realizar o cálculo do NPS, é necessário dividir os respondentes em três categorias:

- Promotores – Aqueles que deram nota 9 ou 10, sendo os quais estão satisfeitos com a empresa e gostam dela, incentivando outros a também se relacionarem com ela;
- Neutros – Respondentes de notas 7 e 8, sendo esses os que não ajudam a espalhar a marca, mas que também não prejudicam ela;
- Detratores – São aqueles que avaliaram com notas entre 0 e 6, representando o público alvo insatisfeito, que não tiveram boa relação com a empresa e prejudicam a imagem dela.

Por fim, para se chegar no valor do NPS, basta subtrair o número de Promotores pelo número de Detratores, e então dividir o resultado pelo número total de respondentes. O valor do NPS é expresso em porcentagem e pode variar de -100% a +100% (UNO, 2015).

3 METODOLOGIA

O método de realização proposto e que será seguido nesse trabalho para se realizar a análise estratégica da Endeavor com o enfoque na Área de Apoio a Empreendedores é o de se realizar primeiramente as análises do ambiente externo ao qual a organização está inserida, para então analisá-la internamente, de forma a se construir um plano de trabalho para a Endeavor, bem como a definição de suas prioridades para os próximos anos e de indicadores de desempenho, utilizando o método da pirâmide *Roadmap* Estratégico. As análises que serão realizadas, bem como a sua ordem, são:

1. Terceiro setor no Brasil
2. Análise estrutural da indústria
3. Análise SWOT
4. Formulação do Mapa de Grupos Estratégicos
5. Análise de experiência e resultados da organização em relação aos concorrentes
6. Identificação dos VPUs
7. Análise das lacunas
8. Pirâmide estratégica *Roadmap*
9. Posicionamento estratégico da Endeavor
10. Plano de implementação
11. *Balanced Scorecard*

Hudson (1999) afirma que para se iniciar um trabalho de administração estratégica é focar tempo e esforços nos seguintes itens: missão; objetivos; estratégia; planos operacionais; e processo de monitorização. O método do *Roadmap* Estratégico utilizado pela Endeavor está totalmente alinhado a tais pontos, conforme apresentado a seguir:

3.1 Método *Roadmap* Estratégico

É um método utilizado para materializar a visão estratégica dos empreendedores, concretizar seus sonhos, metas e prioridades, para que o apoio da Endeavor seja mais focado. Nesse trabalho ele será aplicado na construção de um plano de trabalho para a Endeavor, bem

como a definição de suas prioridades para os próximos anos e de seus indicadores de desempenho.

3.1.1 Ponto de partida

Antes mesmo de se começar a construção da pirâmide, deve se ter definido qual o propósito da organização, ou seja, qual é a razão para ela existir, qual o motivo para ter pensado na solução do problema que ela se propõe a resolver.

Exemplos da definição de propósito:

- Correto: Apoiar pequenas e médias empresas na construção de máquinas de vendas previsíveis e escaláveis, através do *inbound marketing*;
- Incorreto: Ser a empresa líder na América Latina em automação de marketing digital.

3.1.2 *Winning aspiration*

O *winning aspiration* representa, em um futuro ideal, o que seria o sinônimo de sucesso para a organização. Esse tópico não está relacionado com o motivo pelo qual a empresa foi criada ou ao problema que ela resolve, sendo complementar à definição do propósito da empresa. O sucesso da empresa se relaciona com a sua ambição, que irá definir todo o contexto no qual a pirâmide será construída. Exemplos:

- Correto - Ser a melhor empresa de beleza nacional, e surpreender nossos clientes oferecendo saúde, beleza e bem estar com resultados verdadeiros;
- Incorreto - Levar dermocosméticos de alta qualidade para os brasileiros que se preocupam com bem-estar.

3.1.3 Objetivos

Os objetivos representam aquilo o que deve ser realizado para se alcançar o *winning aspiration* e potencializar as atividades em que a organização possui melhor desempenho. Nesse método, os objetivos são divididos em dois níveis: Estratégicos, os quais são mais abrangentes e fundamentais para o direcionamento da organização, e o operacional, sendo mais detalhados e voltados para as ações.

3.1.4 *Where to play*

Trata-se de identificar todas as possibilidades de atuação e definir o posicionamento da empresa em relação à segmentação de clientes, presença geográfica, oferta

de produto ou serviço, canais de distribuição e a forma como se relacionar com os seus clientes.

3.1.5 *How to win*

Refere-se a maneira como a proposta de valor é criada pela organização, bem como os recursos e atividades necessários para que se tenha um diferencial competitivo claro e as formas de manter a sustentabilidade do negócio.

3.1.6 Prioridades

Prioridades se referem aos grandes temas que devem ser priorizados para que a organização consiga alcançar os seus objetivos, mapeando os seus grandes gargalos e os pontos de alavanca de seu crescimento. Idealmente considera-se que uma organização tem até quatro prioridades estratégicas e operacionais.

3.1.7 Plano de trabalho

No plano de trabalho deve-se definir as atividades, que irão endereçar as prioridades estratégicas e operacionais e as principais métricas de desempenho que a organização deve acompanhar para garantir que ela esteja saudável e caminhando para a sua *Winning Aspiration*.

Entende-se que as relações entre as partes da pirâmide são como uma cascata de reforço, com as escolhas no topo da cascata estabelecendo o contexto para as escolhas abaixo e escolhas na base influenciando e refinando as escolhas acima, fazendo com que a construção da estratégia seja um processo iterativo no qual todas as partes se influenciam e devem ser levadas em conta em conjunto. A figura 14 apresenta um resumo gráfico do método, bem como o efeito de cascata.

Todo o método aqui apresentado segue os mesmos conceitos apresentados por Hudson (1999) no Panorama da administração estratégica, ilustrado na figura 2 deste trabalho.

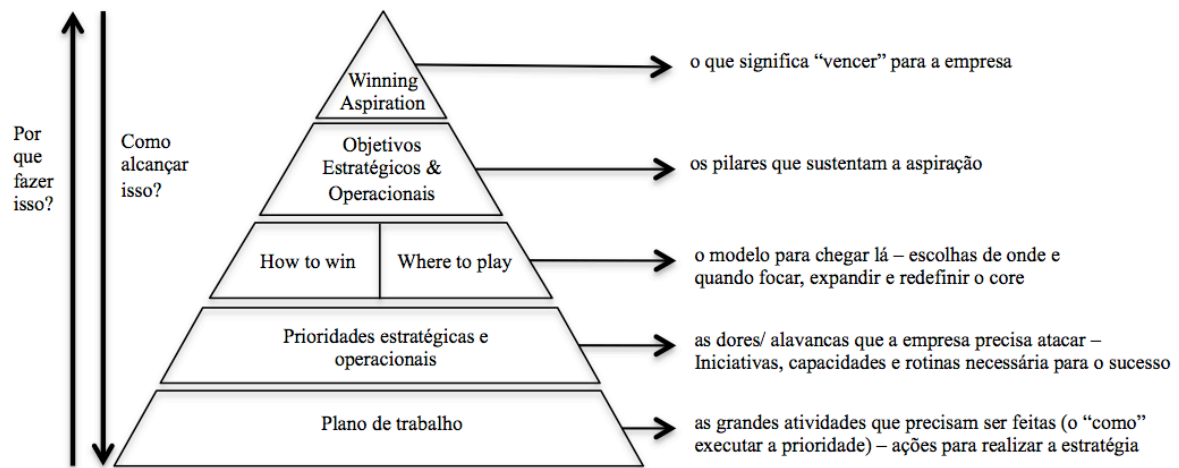


Figura 14 - Pirâmide estratégica *Roadmap*

Fonte: adaptado dos materiais internos da Endeavor

4 ANÁLISES REALIZADAS

4.1 Terceiro Setor no Brasil

4.1.1 História

No Brasil, passou-se a utilizar o termo “terceiro setor” a partir do início dos anos 90 para se caracterizar as organizações que não almejavam o lucro e que eram de sociedade civil, estabelecidas e mantidas com o foco na participação voluntária, atuando em áreas sociais com o intuito de se prover uma solução para problemas sociais (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001).

Entende-se que a atuação do terceiro setor é originário da filantropia, algo muito mais antigo e tendo seu início no Brasil estimado no século XVI com o surgimento das casas de misericórdia. Com o decorrer do tempo, mais precisamente no final do século XIX e início do XX, as atividades relacionadas à assistência e amparo dos pobres deixam de ter um cunho filantrópico e religioso e passam a estarem mais vinculadas às ações do Estado, com fins de se melhorar os aspectos da saúde, higiene e educação dos cidadãos. Com a ditadura militar, nos anos 70, as organizações do terceiro setor, que visavam defender os direitos políticos, civis e humanos das pessoas, o quais eram ameaçados por tal regime, passaram a se autodenominarem “não governamentais”, surgindo a partir desse momento o termo das Organizações Não Governamentais (ONGs), que é utilizado hoje para especificar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos. Foi graças a esse período e a atuação dessas ONGs, que não apenas se difundiram as percepções de cidadania e luta pelo seu desenvolvimento, mas também contribuíram para a entrada de recursos provenientes de fundações internacionais no Brasil, como Ford Foundation, Rockefeller, MacArthur, além de agências de fomento internacional. Tais organizações fundadas nas décadas de 70 e 80 marcaram uma ruptura nos modelos de vínculo e dependência administrativa e econômica ao Estado, ligando-se, a partir desse momento, às instituições internacionais (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001).

Com a abertura política e econômica dos países do Leste Europeu, alinhada com as crises sociais no continente africano, em meados dos anos 80, as fundações internacionais e os órgãos de cooperação passaram a redirecionar seus financiamentos para o desenvolvimento tais regiões, obrigando as organizações latino-americanas a buscarem meios alternativos para se sustentarem, concomitantemente às escassez dos recursos governamentais, provocando

grandes mudanças nas características e lógica do terceiro a partir da década de 1990 (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001).

4.1.2 Cenário atual

De acordo com o estudo do IBGE de 2010, haviam oficialmente no Brasil 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), número que representa 52,2% das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos no país e mostra um crescimento de 8,8% no número dessas organizações de 2006 até 2010. As Fasfil empregam 2,1 milhões de pessoas, número que equivale a 73,5% do total do emprego formal no universo das entidades sem fins lucrativos .

Segundo McKinsey & Company e Ashoka (2001), essa expansão se deve à alguns fatores fundamentais, como o engajamento crescente do setor privado nas questões sociais dos anos 90 em diante, em que empresas brasileiras e multinacionais passaram a buscar parceiras com organizações do terceiro setor para melhorar os resultados sociais de forma conjunta, o que, devido à esse próximo contato entre ambos os tipos de organização, muito influenciou o desenvolvimento das organizações da sociedade civil (OSCs). Com isso, é possível notar a evolução da estrutura gerencial de tais organizações , que em um primeiro momento se adequavam à lógica do setor público, passando, em um segundo momento, a seguir as características das fundações internacionais, para finalmente, no últimos anos, se reestruturar organizacionalmente para acompanhar de maneira eficiente o setor privado, como é hoje.

Dessa forma, entende-se que a crescente proximidade de algumas organizações sem fins lucrativos com o setor privado resultou na sua profissionalização acentuada e a busca da excelência administrativa.

Outro fator relevante para explicar a lógica da expansão do terceiro setor, bem como os seus recentes rumos, é a busca pela sustentabilidade de recursos, evidenciando o fim da obrigação histórica de se ter governo ou organizações internacionais como fontes de recursos, e por consequência, marcando o fim da sua dependência e implicando na necessidade de se encontrar novas fontes de financiamento, desenvolver projetos para geração de receita, almejar a profissionalização dos recursos humanos e voluntariado, elaborar estratégias de comunicação, monitorar resultados e possuir uma estrutura gerencial muito eficiente (MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA, 2001).

Conforme apresenta Tachizawa (2012), as principais áreas de atuação e atividades das organizações não governamentais no Brasil estão evidenciadas nos quadros 8 e 9.

Quadro 8 - Principais áreas de atuação das ONGs no Brasil

Principais áreas de atuação	
Educação	52,50%
Organização popular e participação popular	38,26%
Justiça e promoção de direitos	36,73%
Fortalecimento de outras ONGs sem movimentos populares	26,02%
Relação de gênero e discriminação sexual	25%

Fonte: adaptado de Tachizawa (2012)

Quadro 9 - Principais atividades das ONGs no Brasil

Atividade principal	
Assessoria	42,2%
Educação popular	14,7%
Educação para a cidadania	14,1%
Pesquisa/ análise	7,4%
Informação	4,9%
Campanhas/ denúncias	4,2%
Capacitação	3,3%
Educação política	2,5%
Outras	7,5%

Fonte: adaptado de Tachizawa (2012)

4.1.3 Conceito de organizações do terceiro setor

Pela Lei 10.406 de 2002 do Código Civil Brasileiro, define-se como pessoas jurídicas de direito privado: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos, sendo estabelecido pelo artigo 53 que tais pessoas jurídicas são associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

De acordo com a Lei 9.637/98 qualifica-se como organizações sociais as “pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.” Além disso, se estabelece como requisito que tal organização invista todos os seus excedentes financeiros no desenvolvimento das suas próprias atividades e não distribua bens ou parcelas do patrimônio líquido.

A Lei 9.790/99, que rege as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), considera sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Manãs e Medeiros (2012) definem o conceito do Terceiro Setor como as atividades que não se enquadram no Primeiro Setor, como é o caso do Estado e da administração pública, nem no Segundo Setor, como é o caso das organizações com fins lucrativos.

Outra forma maneira de definir o terceiro setor é por meio das organizações em que seus principais objetivos são sociais e não econômicos, podendo se identificar que as pessoas que cuidam e mantêm tais organizações acreditam na necessidade de se realizar mudanças e que elas próprias estão aptas a tomarem providências em relação a isso (HUDSON, 1999).

Dessa forma, pode-se ver que o terceiro setor é formado por organizações que não visam obter lucros, sendo complementares ao setor público, com o foco na responsabilidade social e no bem comum, almejando prover soluções para as questões sociais (MANÃS e MEDEIROS, 2012).

Olak (1999) argumenta que as estratégias e interesses de uma entidade provada estão fundamentados nos objetivos e interesses da comunidade e a define de acordo com seis critérios, apresentados a seguir:

- **Objetivos Institucionais:** Promover mudanças sociais
- **Principais Fontes de Recursos:** Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários
- **Lucro:** Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim
- **Patrimônio/Resultados:** Não há participação/distribuição aos provedores
- **Aspectos Fiscais e Tributários:** Geralmente imunes ou isentas
- **Mensuração do Resultado Social:** Difícil de ser mensurado monetariamente

Pode se afirmar que a forma como as organizações do terceiro setor funcionam são muito similares às empresas privadas, em que a principal diferença se dá nos objetivos que essas propõem alcançar e nas alianças ao longo de seu funcionamento. Uma organização desse setor pode ser igual ou até mais complexa do que uma organização privada, pois ao assumir operações de geração de recursos, utiliza-se processos idênticos ao de uma empresa do setor privado.

É nesse contexto em que a organização em análise se enquadra.

4.2 Análise estrutural da indústria

Como primeiro passo para se iniciar a análise estratégica da Endeavor, com enfoque na Área de Apoio a Empreendedores, considera-se necessário descrever o meio ambiente em que a organização está situada, aplicando o modelo de análise do ambiente competitivo elaborado por Porter (1998), de forma a se compreender o grau da concorrência da sua indústria.

4.2.1 Compradores

Pode se apontar como Compradores nessa indústria todas aquelas empresas que possuem uma orientação empreendedora, ou seja, empresas que se caracterizam pela autonomia, inovação, tomada de riscos, pro-atividade e agressividade competitiva (LUMPKIN e DESS, 1996).

Alinhada a tais características, também irá se considerar as definições trazidas por Stevenson e Jarillo (1990) sobre empreendimentos, em que não basta apenas abrir um novo negócio, mas também atingir crescimento, seja de faturamento ou número de clientes.

Nesse grupo de empresas, não se tem uma especificação da indústria de atuação, modelo de negócio, público alvo, ou qualquer outro tipo de característica da empresa, sendo que todas as empresas que possuem as características citadas no parágrafo anterior podem ser consideradas Compradores nessa indústria em que a Endavor está situada.

4.2.2 Fornecedores

Para apresentar quem são os fornecedores dessa indústria, é necessário entender que existem três principais tipos de recursos utilizados pelos jogadores desse mercado para conseguirem atender os compradores dessa indústria, os quais são os recursos financeiros, o capital intelectual, apresentado por Brooking (1996) e Stewart (1998) e a tecnologia. Dessa forma, os fornecedores dessa indústria são:

- De capital intelectual: profissionais, como consultores, outros empreendedores, executivos de empresas, acadêmicos especialistas e gestores dos fundos de investimento, ou seja, pessoas que compartilham os seus conhecimentos para ajudar novos empreendedores.
- Recursos financeiros: Governo, instituições públicas acadêmicas, como universidades, e executivos que doam parte de suas rendas.
- De tecnologia: Empresas de tecnologia que fornecem *softwares* de gestão e de automação.

4.2.3 Concorrentes Diretos

Conforme explicitado por McKinsey & Company e Ashoka (2001), concorrentes são organizações que oferecem o mesmo produto ou serviço considerado no plano de negócio. Dessa forma, considerando que o serviço prestado é o de investir capital intelectual e oferecer suporte a empresas novas e/ou de alto crescimento, aponta-se como principais participantes dessa indústria:

- Incubadoras – Cietec, Incamp, Supera, Coppe, Inova, etc;
- *Coworkings* – WeWork, Ahoy!Berlin, Plug, ImpactHub, etc;

- Organizações Não Governamentais – Endeavor, Yunus Negócios Sociais, Artemisia etc;
- Associações de empreendedores – ABStartups, ABFintechs, etc;
- Consultorias – Bain&Company, BCG, McKinsey&Company, etc;
- Instituições públicas – SEBRAE.

4.2.4 Concorrentes Substitutos

De acordo com Porter (1998) concorrentes substitutos desempenham a mesma função que aqueles já atuantes na indústria, porém são provenientes de outras indústrias. Com isso, aponta-se como concorrentes substitutos:

- Aceleradoras – ACE, Wayra, Starup Farm, SEED, etc;
- Fundos *Seed* – Criatec, CVentures, SP Ventures;
- Fundos de *Venture Capital* – Redpoint eventures, Astella, Kaszek, etc;
- Fundos de *Private Equity* – GP Investimentos, Pátria Investimentos, Rio Bravo, etc.

É importante destacar aqui que apesar de concorrentes, existem diversos casos em que mais de um fundo de *Venture Capital* investem em conjunto em uma empresa de alto crescimento.

Vale indicar que a substituição realizada por esses participantes dessa outra indústria ocorre no suporte e capital intelectual oferecidos, mas que, em seus modelos de negócios, também está previsto a realização de aportes financeiros nas empresas apoiadas (DAMODARAN, 2003). São esses considerados substitutos, pois de alguma forma identificam os maiores problemas e desafios das empresas e as auxiliam no enfrentamento de tais, por meio do contato com principalmente com os gestores dos fundos (HUMBERTO, 2014).

4.2.5 Novos entrantes

Entende-se por novos entrantes por empresas que trazem uma nova capacidade e recursos para a indústria, provenientes de outros mercados e que estão se diversificando (PORTER, 1998). Possuem tal classificação os seguintes grupos de empresa:

- Bancos com programas e espaços de inovação para *startups*: Bradesco (InovaBra e Habitat), Itaú (Cubo);
- Empresas de tecnologia com programas de apoio a empreendedores – Oracle (Startup Cloud Accelerator);
- Empresas de tecnologia com espaços de apoio: Google (Google Campus).

4.2.6 Análise das forças

Analizando as cinco forças competitivas atuantes nessa indústria, aponta-se que aquelas de maior força são a dos Compradores e a dos Concorrentes Substitutos, isso em virtude da alta demanda vinda dos empreendedores por suporte e acesso a pessoas experientes no mercado que possam ajudá-los com seus desafios. Além disso, muito desses empreendedores necessitam de aportes financeiros para conseguirem expandirem seus negócios, como relata Damodaran (2003), fazendo com que as barreiras de saída para os empreendedores sejam baixas, assim como as barreiras de entrada para esses concorrentes substitutos, os quais são numerosos, tornando-se uma força poderosa nesse mercado.

O quadro 10 apresenta um resumo das forças competitivas dessa indústria e suas intensidades.

Quadro 10 - Resumo das forças competitiva da indústria da Endeavor

Força	Intensidade
Fornecedores	Fraca – devido a abundância
Compradores	Forte – muitos e com alta demanda por apoio.
Concorrentes já existentes	Moderada – Não chegam a tomar mercado e/ou clientes um dos outros, mas entregam serviços de qualidade similar.
Concorrentes substitutos	Forte – Baixas barreiras de saída e entrada, além de serem numerosos.
Novos entrantes	Fraca – São participantes novos na indústria, ainda com pouca diferenciação e sem muita experiência de apoio a empreendedores.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Porter (1998)

4.3 SWOT

Ao utilizar a ferramenta SWOT, busca-se analisar tanto ambiente interno da Endeavor, representado pelas Forças e Fraquezas, quanto o ambiente externo, representado pelas Oportunidades e Ameaças. O levantamento dos pontos apresentados a seguir foi realizado em conjunto com o time de Apoio a Empreendedores e também analisando entrevistas realizadas recentemente com empreendedores Endeavor.

4.3.1 Forças

- Rede de mentores e empreendedores Endeavor e o *networking* oferecido por meio dela – A rede Endeavor conta com mais de 400 membros qualificados e capacitados que doam tempo e conhecimento pela causa de fomentar o empreendedorismo e auxiliar os empreendedores apoiados;
- Escala dos programas *Scale Up* – A Endeavor promove um programa *Scale Up* em cada um dos sete Estados que está localizada, além dos 6 programas centralizados em São Paulo, sendo mais de 200 empresas apoiadas;
- Capacidade na análise e tratamento dos desafios dos empreendedores apoiados – Os desafios dos empreendedores são precisamente diagnosticados e bem direcionados e tratados durante o apoio oferecido;
- Fornecer um apoio livre de interesse comercial - A Endeavor, principalmente por não realizar nenhum investimento financeiro, dá conselhos e fornece um apoio livre de interesses comerciais, focando apenas no que é melhor para o empreendedor e para o negócio dele.

4.3.2 Fraquezas

Estão divididas entre:

➤ Rede Endeavor

- Uso desequilibrado da rede – O uso de mentores está desequilibrado, sendo que uns possuem muitas horas doadas, enquanto outros não são usados;
- O conhecimento de uma parcela dos mentores está defasado - Muitos mentores que não estão preparados para orientar empresas de rápido crescimento mais

modernas e nota-se que não possuem o conhecimento requerido sobre tecnologia para apoiá-las;

- Poucos encontros de empreendedores – Foi identificado que estimula-se poucos encontros entre os empreendedores apoiados, sendo que existe uma grande demanda por parte deles para que isso ocorra, já que essa é uma das formas mais ricas de troca de conhecimento para eles.

➤ Time Endeavor

- O gestores de conta não oferecem um atendimento especializado – Os gestores de contas não atendem as empresas por um tipo específico de atuação, setor, indústria ou desafio, sendo que não sinergias entre as empresas atendidas;
- O time recebe poucos treinamentos e capacitações – Os gestores que entram na Endeavor são jovens e muito pouco capacitados e treinados pela organização para melhor atender um Empreendedor Endeavor;
- O time da Endeavor possui uma alta rotatividade – As pessoas que trabalham na Endeavor não costumam ficar na organização por muito tempo, sendo que a cada quatro anos praticamente todo o seu time está renovado.

➤ Gestão do conhecimento

- Registro dos relatórios de trabalho com os empreendedores e aprendizados são pouco estruturados – O time da Endeavor possui uma alta rotatividade, mas faz poucos registros de forma completa e clara dos assuntos tratados nas reuniões e encontros com empreendedores e/ou encontro de empreendedores com mentores;
- A Endeavor faz pouca análise de dados para gerar inteligência – Muitas das mentorias realizadas pelos mentores super-utilizados são para tratar dos mesmos assuntos, sendo que poderia-se utilizar esse conhecimento já gerado para a criação de um estudo baseado em dados e fatos.

➤ Processos

- Não há um equilíbrio entre os processos de seleção para empreendedor Endeavor e para os programas *Scale Ups* – Nota-se que nas etapas de seleção para os programas *Scale Ups* existe uma grande concentração de esforços e recursos para esse produto, enquanto que a busca por candidatos para o produto Apoio a Empreendedores Endeavor é deixado de lado;

- Seleção de algumas empresas sem o perfil Endeavor nos programas *Scale Up* - Devido à necessidade de se encontrar 20 empresas para formar um programa *Scale Up* e de se garantir que a turma seja completa, são selecionadas algumas empresas que não se adequam aos critérios de seleção ou alguns empreendedores que não possuem o perfil de empreendedor defendido pela Endeavor.

4.3.3 Oportunidades

- Grande número de Empresas de Alto Crescimento no Brasil;
- O isolamento dos empreendedores – A jornada empreendedora de muitas pessoas é solitária e isolada, fazendo com que haja um grande desejo por suporte e conselho de pessoas mais experientes do mercado;
- Poucas organizações de apoio a empreendedores atuam fora dos grandes polos urbanos – Quase a totalidade das organizações de apoio a empreendedores estão situadas principalmente nas capitais dos Estados, deixando de atender diversas empresas que não estão localizadas nesses centros.

4.3.4 Ameaças

- Concorrentes com centro e espaços tecnológicos – Os principais concorrentes da Endeavor, citados na análise estrutural da indústria, possuem ambientes com infraestrutura tecnológica que os empreendedores podem utilizar e até mesmo basear seus negócios;
- Número elevado de concorrentes substitutos, conforme apresentado no quadro 10;
- Alguns empreendedores não consideram o apoio da Endeavor como essencial – Existe o entendimento por parte dos empreendedores apoiados de que os resultados obtidos por meio do apoio da Endeavor poderiam ser obtidos de outra forma;
- Diversidade cada vez maior de empresas – Cada vez mais surgem empresas com novos modelos de negócio, como novas bases tecnológicas, inovações, etc. que tornam as formas de apoio obsoletas.

O quadro 11 apresenta uma sintetização dos pontos apresentados.

Quadro 11 - Análise SWOT da Endeavor

<p>Forças</p> <p>Rede de mentores e empreendedores Endeavor e o <i>networking</i> oferecido por meio dela</p> <p>Escala dos programas <i>Scale Up</i></p> <p>Capacidade na análise e tratamento dos desafios dos empreendedores apoiados</p> <p>Fornecer um apoio livre de interesse comercial</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Uso desequilibrado da rede</p> <p>O conhecimento de uma parcela dos mentores está defasado</p> <p>Poucos encontros de empreendedores</p> <p>O gestores de conta não oferecem um atendimento especializado</p> <p>O time recebe poucos treinamentos e capacitações</p> <p>O time da Endeavor possui uma alta rotatividade</p> <p>Registro dos relatórios de trabalho com os empreendedores e aprendizados são pouco realizados</p> <p>A Endeavor faz pouca análise de dados para gerar inteligência</p> <p>Não há um equilíbrio entre os processos de seleção para Empreendedor Endeavor e para os programas <i>Scale Ups</i></p> <p>Seleção de algumas empresas sem o perfil Endeavor nos programas <i>Scale Up</i></p>
<p>Oportunidades</p> <p>Grande número de Empresas de Alto Crescimento no Brasil</p> <p>O isolamento dos empreendedores</p> <p>Poucas organizações de apoio a empreendedores atuam fora dos grandes polos urbanos</p>	<p>Ameaças</p> <p>Concorrentes com centro e espaços tecnológicos</p> <p>Número elevado de concorrentes substitutos</p> <p>Alguns empreendedores não consideram o apoio da Endeavor como essencial</p> <p>Diversidade cada vez maior de empresas</p>

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Carvalho e Laurindo (2012)

4.4 Grupos estratégicos

Usando como base os estágios de organização apresentado por Rigonatti (2017) no eixo horizontal, o tamanho do aporte financeiro realizado nas empresas apoiadas no eixo vertical e considerando-se que os grupos estratégicos que tocam o eixo horizontal são aqueles cujo aporte é nulo, a figura 15 representa o mapa dos grupos estratégicos dessa indústria:

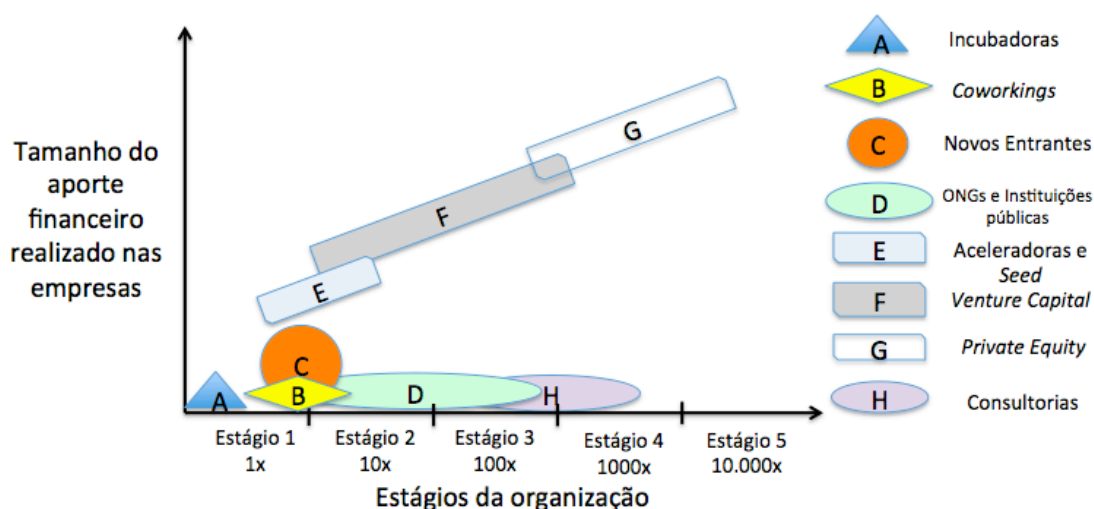


Figura 15 - Mapa dos grupos estratégicos analisados

Fonte: elaborado pelo autor

A Endeavor está situada no grupo estratégico “D”, representando por ONGs e instituições públicas, o qual está bem posicionado, já que não há outros grupos estratégicos atuando de forma similar e direta.

Apesar de estar bem posicionada, existem espaços não preenchidos no mapa, que podem significar um “oceano azul”, por isso se considera válido fazer uma análise de mobilidade para tais espaços.

Analisando sob a ótica da Endeavor, por ela ser classificada como uma organização sem fins lucrativos, de acordo com as Leis 10.406/02, 9.637/98 e 9.709/99 do Código Civil Brasileiro, ela fica impossibilitada de realizar aportes financeiros nas empresas que ela apoia, impedindo o seu posicionamento mais acima no eixo “aportes financeiros nas empresas apoiadas”. Dessa forma, sua movimentação só seria possível na “horizontal”, no entanto, aumentar o seu leque de apoio para a esquerda ou então se movimentar para o apoio a

empresas em estágios mais incipientes significaria atuar em um segmento já muito povoado, além de necessidade que ela teria, para se equiparar com os concorrentes nesse segmento, de oferecer uma infraestrutura para atender as empresas apoiadas, o que foge da sua proposta. Movimentar-se para a direita representaria apoiar empresas cujos empreendedores já fizeram diversas rodadas de captação e com isso estariam muito diluídos ou até mesmo já fora do negócio. Vale a ressalva que a Endeavor contribui para que seus empreendedores apoiados cheguem nesse estágio, no entanto, foge do seu alvo de atuação iniciar o apoio a empreendedores que já estejam nesse estágio.

4.5 Posição de experiência e resultados

Mckinsey & Company & Ashoka (2001) sugere que, para as organizações do terceiro setor que apoiam outras organizações, seja feito um levantamento com parte das organizações apoiadas para se ter uma visão parcial da qualidade do trabalho realizado. Por isso foi feito um levantamento com dez empreendedores apoiados pela Endeavor de forma a se chegar nos valores apresentados neste item e no item 4.6.

Para esse obter a avaliação da Endeavor sobre os aspectos da experiência e dos resultados, foram feitas as seguintes perguntas:

1. Qual o padrão de experiência que você teve ou tem com a Endeavor, quando comparado às outras formas de apoio que você recebeu ou recebe (incubadora, aceleradora, VC, coworking, etc)?
2. Qual o padrão de resultados que você teve ou tem com a Endeavor, quando comparado às outras formas de apoio que você recebeu ou recebe (incubadora, aceleradora, VC, etc)?

Cada uma das perguntas tinha como opção de resposta uma graduação que variava de 1, representando um padrão fraco em relação aos concorrentes, até 5, representando um padrão excelente em relação aos concorrentes. Para se chegar no valor de cada aspecto foi feita uma média aritmética das notas dadas.

Como resultado, a Endeavor obteve uma nota 4,1 para o padrão de experiência e uma nota 3,8 para o padrão de resultado. De acordo com Johnston e Clark (2002), pode se posicionar a Endeavor como Classe Mundial. A figura 16 apresenta a ilustração gráfica da análise.

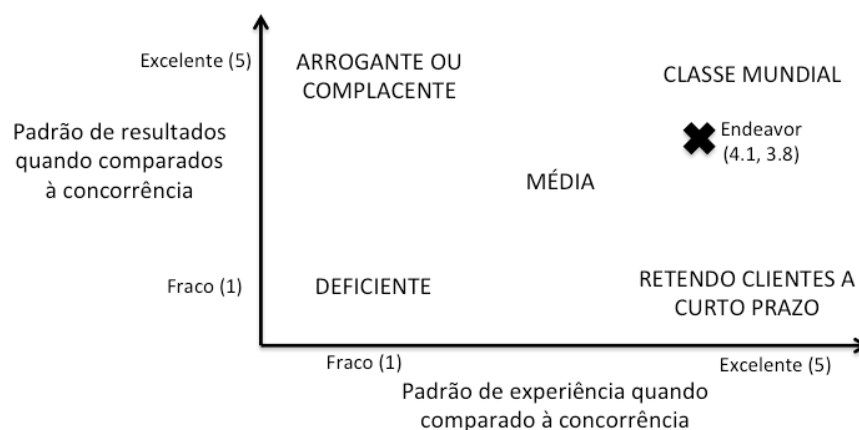


Figura 16 - Análise dos resultados e experiência da organização
Fonte: elaborado pelo autor com base em Johnston e Clark (2002)

Organizações posicionadas como Classe Mundial possuem um reconhecimento de serem as melhores no que fazem, o que condiz com a realidade da Endeavor, mas isso não faz com que a organização seja considerada “perfeita”, sendo que há diversos pontos de melhoria, como serão apresentados ao longo desta análise.

4.6 VPU - Valor Percebido pelo Usuário

Conforme apresentado no item 4.4, no levantamento realizado com empreendedores apoiados pela organização, também foi feito um questionamento em relação sobre a importância para eles de alguns componentes do Valor Percebido pelo Usuário, junto com uma avaliação relativa da organização e dos concorrentes perante cada critério.

Os formatos das perguntas seguiram o padrão abaixo:

- Comunidade - De 0 a 10, nos apoios que você recebe, o quanto você considera o quesito Comunidade importante? Que nota você dá para a Comunidade Endeavor? Que nota você dá para a Comunidade da outra forma de apoio recebida?

Os critérios avaliados foram:

- Comunidade: Diversidade e acesso a outras empresas, mentores e empreendedores, junto com a alta troca de experiência entre todos;
- Profundidade: O quanto os assuntos tratados nas interações com a organização (mentorias, encontros, etc.) trazem um alto nível de

conhecimento e o quanto os entendimentos das dores e/ou desafios são compreendidos e tratados corretamente. Não relacionados com tecnologia;

- Tecnologia: O quanto se fala, se trata e se trabalha sobre assuntos relacionados a esse tema (Desenvolvimento de Produto, *UX*, codificação, inovações, etc) , seja na rotina do apoio, nas mentorias, na comunidade, etc;
- Imparcialidade: O apoio dado foi livre de qualquer outro interesse, sendo que as sugestões, os conselhos e os pontos tratados visam apenas e somente o melhor para a empresa e para o empreendedor;
- Desenvolvimento de Time: O quanto a equipe/time da empresa também são apoiados e desenvolvidos;
- Frequência: Quantidade de vezes que o empreendedor teve contato com aquela organização, podendo ser alguém do time, mentor e/ou empreendedor da comunidade;
- Disponibilidade: Ter alguém de tal organização pronto para ajudar nos momento que o empreendedor tem dúvidas e/ou precisa de ajuda;
- Qualidade dos Gestores: As pessoas que são ponto de contato na organização de apoio estão preparadas e são capacitadas para entenderem os desafios, fazerem as conexões corretas e fornecerem o apoio do melhor modo possível.

Da mesma forma do item anterior, para se chegar nas notas de cada aspecto, foi feita uma média aritmética. A tabela 1 apresenta as avaliações obtidas.

Tabela 1 - Avaliação dos VPUs

Aspecto	Nota	Aspecto	Endeavor	Fundos	Aceleradoras	Incubadoras	Outros
Comunidade	8,7		8,5	8,8	6,5	8	8
Profundidade	8,3		9	8	8	8	7
Tecnologia	8,2		6,2	7,3	8	7	5
Imparcialidade	8,5		9,2	9,3	10	10	7
Desenvolvimento de time	7,9		8,7	7,5	6	10	5
Frequência	7,3		7,8	9,5	8,5	10	6
Disponibilidade	7,8		7,8	9,3	9,5	8	9
Qualidade dos Gestores	9,3		9	9,8	8,5	10	8

Fonte: elaborado pelo autor

A figura 17 ilustra o gráfico dos critérios de VPUs para a Endeavor e seus concorrentes:

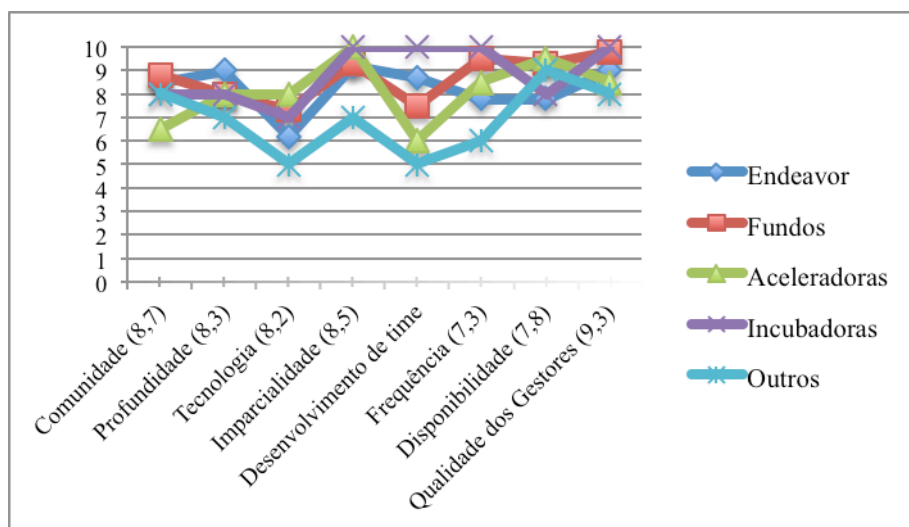


Figura 17 - Análise gráfica dos VPUs

Fonte: elaborado pelo autor com base em Johnston e Clark (2002)

4.6.1.1 Lacunas

Para se realizar a análise de lacunas, serão levados em conta os VPUs acima apresentados e suas notas. Além disso, para avaliação do desempenho em relação à concorrência, também irá se considerar um levantamento feito no final do ano passado com alguns empreendedores Endeavor que estão sendo apoiados por mais tempo na organização e

que compartilharam alguns pontos de melhoria que serão aqui apresentados de forma sintetizada:

- Haver poucas pessoas de tecnologia na comunidade;
- Time Endeavor jovem e talentoso, mas nem sempre capacitados e preparados para dialogar e atender um empreendedor;
- São realizados poucos encontros entre os empreendedores apoiados;
- Estimular discussões e atendimentos verticalizados.

Desses pontos apresentados, os que mais tiveram frequência nas entrevistas foram, em primeiro lugar, os relacionados à qualidade dos gestores e, em segundo, os relacionados ao baixo número de encontros de empreendedores.

Dessa forma, baseados nos VPUs e nas entrevistas, foram atribuídas notas em relação à desempenho e importância, bem como o mapeamento de zona que se enquadra cada critério. As notas estão apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 - Análise de desempenho e importância

Critério	Desempenho	Importância	Zona
C1 - Comunidade	4	3	Melhoria
C2 - Profundidade	3	3	Adequado
C3 - Tecnologia	3	7	Ação urgente
C4 - Imparcialidade	2	2	Adequado
C5 - Desenvolvimento de time	2	4	Adequado
C6 - Frequência	4	5	Adequado
C7 - Disponibilidade	4	4	Adequado
C8 - Qualidade dos gestores	4	8	Ação urgente

Fonte: elaborado pelo autor

A figura 18 ilustra graficamente a posição de cada critério na matriz importância-desempenho.

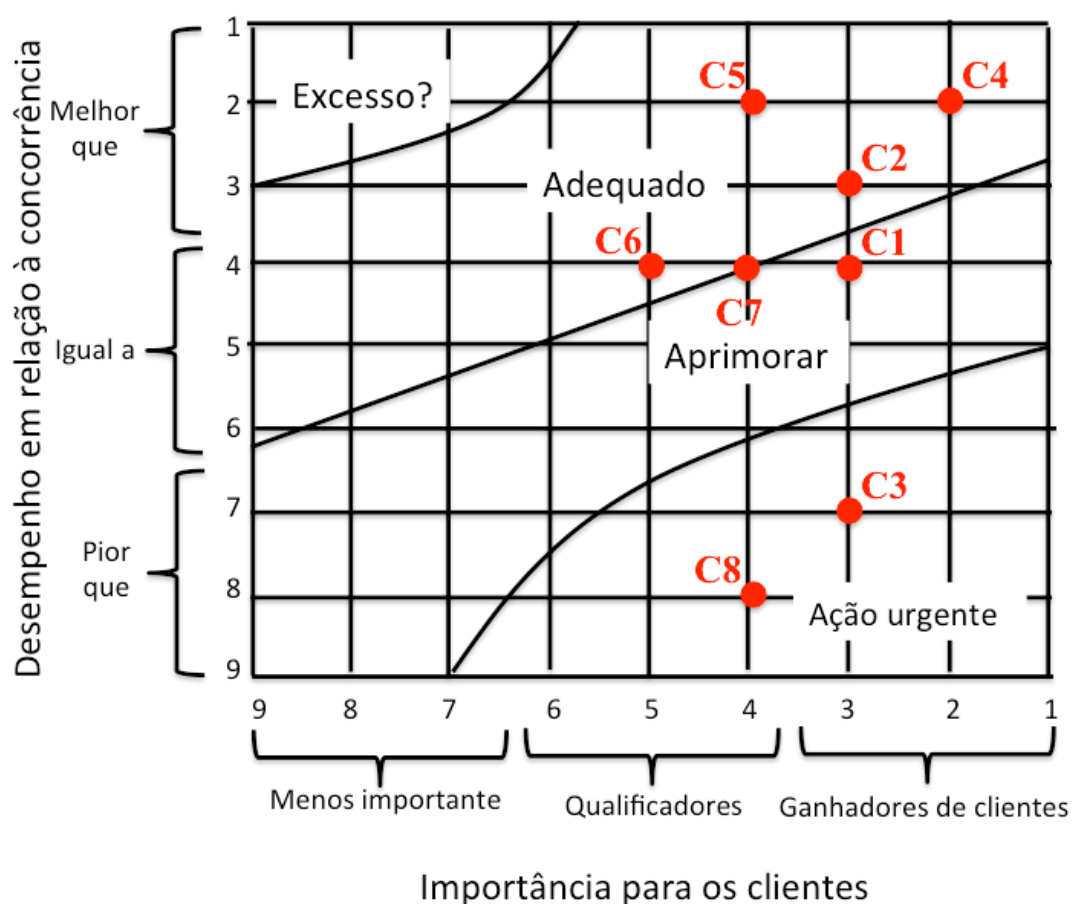


Figura 18 - Matriz importância desempenho com os critérios avaliados

Fonte: elaborado pelo autor com base em Slack (apud JOHNSNTON & CLARK, 2002)

4.7 Roadmap Estratégico

4.7.1 Ponto de partida

Como apresentado na parte da Metodologia, o passo inicial da construção da pirâmide estratégica da Endeavor é definir qual é o propósito da organização, que segundo o método do *Roadmap* é a razão pela qual ela existe. O entendimento de propósito neste caso é o mesmo de missão apresentado por Hudson (1999) e McKinsey & Company e Ashoka (2001), por isso, para definir o propósito da Endeavor, será utilizada a sua própria definição de missão.

A Endeavor define sua Missão como: Criar condições para que os empreendedores exerçam seu papel de protagonistas na transformação do Brasil – e do mundo.

4.7.2 *Winning Aspiration*

O *winning aspiration*, sinônimo de sucesso, para a Endeavor é descrito como: “Ser a rede de empreendedores e mentores que mais crescem e multiplicam seu impacto, de forma sustentável.” Essa descrição de sucesso foi realizada em uma reunião de planejamento estratégico do time de Apoio a Empreendedores.

4.7.3 Objetivos

A figura 19 apresenta os principais objetivos definidos pela organização analisada:

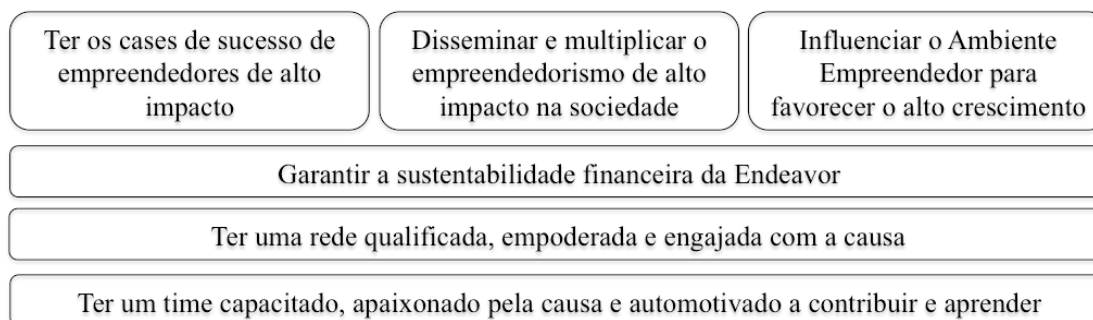


Figura 19 - Objetivos da Endeavor

Fonte: adaptado dos materiais internos da Endeavor

No entanto, para a construção da pirâmide estratégica, não serão todos os objetivos apresentados que serão considerados. Essa restrição está alinhada à finalidade do trabalho de focar a análise na Área de Apoio a Empreendedores da Endeavor, conforme expressado nos tópicos da Motivação e dos Objetivos do trabalho. A figura 20 apresenta de forma sucinta como as áreas da Endeavor estão estruturadas, com o detalhamento da área objeto de estudo.

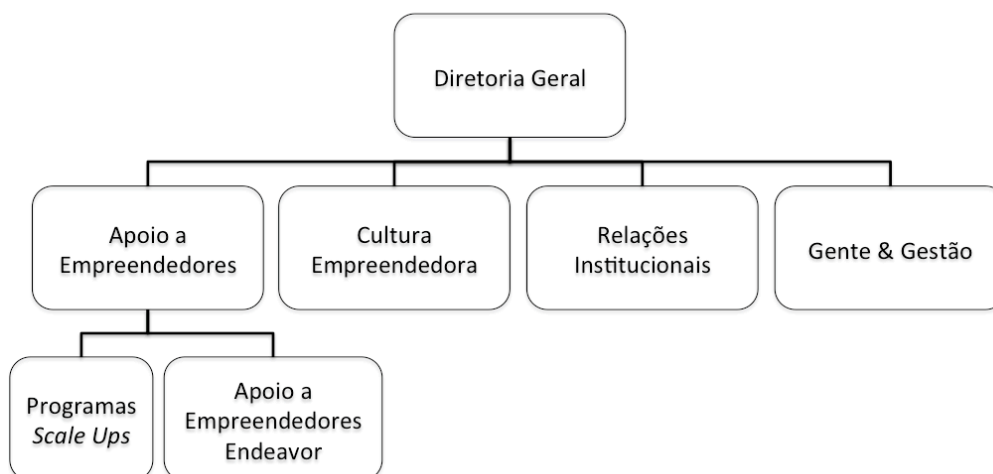


Figura 20 - Áreas da Endeavor

Fonte: elaborado pelo autor

Na Área de Apoio a Empreendedores Endeavor, se oferece um apoio contínuo para as empresas selecionadas, sem um prazo definido para que tal apoio se encerre. Até o presente momento, foram apoiadas dessa forma em torno 100 empresas, estando 55 dessas com um apoio ativo, sendo que os dois principais critérios para se cessar o apoio à um Empreendedor Endeavor são: venda total da participação na empresa da parte do empreendedor e crescimento anual inferior a 0%. Para esse último caso, a empresa possuir um crescimento inferior a 0% não significa um desligamento automático, mas sim a realização de um *Touchpoint* de Alinhamento, momento que o empreendedor irá discutir o plano de crescimento da sua empresa em conjunto de mentores e gestores da Endeavor, para se entender qual será o papel da organização nessa nova fase. Esse *Touchpoint* foi estruturado esse ano e será implementado a partir de março de 2018, sendo que até o presente momento a decisão de desligamento era feita de forma interna.

A principal forma que a Endeavor entrega valor as empresas que ela apoia é por meio da sua rede de mentores, dos quais fazem parte grandes empreendedores e executivos que se destacam em suas áreas de atuação, que doam tempo e conhecimento pela causa de fomentar e desenvolver o empreendedorismo local, se encontrando com os empreendedores apoiados para dar conselhos estratégicos, compartilhar suas experiências na superação dos desafios de crescimento e repassar seus aprendizados, de forma a contribuir com a sua evolução e assim auxiliando os empreendedores a superem os seus maiores desafios e continuarem a sua escalada de crescimento. Hoje, a rede da Endeavor no Brasil conta com um número em torno de 400 mentores e mentoras, espalhados por todo o território nacional.

Os programas de aceleração da Endeavor, denominados de *Scale Ups*, são a segunda forma de apoio da Endeavor e foram criados com o intuito de se escalar o impacto da organização em relação ao número de empresas apoiadas, além de promover um maior engajamento da sua rede de mentores e mentoras, que estava sendo subutilizada, fato evidenciado pelo número de empresas apoiadas na forma de Empreendedor Endeavor e número de mentores e mentoras disponível. Dessa forma, apenas no ano de 2016, foram mais de 200 empresas apoiadas pela Endeavor via os programas *Scale Ups*, que juntas geraram um faturamento de R\$1.5 bilhões e 10 mil empregos.

No decorrer de um ano, são promovidos diversos programas de aceleração, sendo que cada unidade regional da Endeavor possui o seu próprio, de abrangência estadual e generalistas, enquanto que em São Paulo são centralizados os programas verticalizados e os programas realizados em parcerias com empresas, ambos com abrangência nacional.

Abaixo segue uma melhor descrição e quantificação dos programas *Scale Ups* ao longo do ano de 2017:

- 7 *Scale Ups* Regionais: Programas de caráter generalista, em que a seleção é focada para se encontrar empresas locais do Estado;
- 3 *Scale Ups* Verticalizados: Programas de abrangência nacional, em que a seleção é focada na indústria de atuação das empresas. Nesse ano foram lançados os *Scale Up Fintech*, *Scale Up Agrotech* e o *Scale Up Indústria*;
- 3 *Scale Ups* com parceiros: Programas também de abrangência nacional com a seleção voltada para se encontrar empresas em consonância com os interesses e estratégias dos parceiros. São eles: *Algar Ventures Open*, *Radar Santander* e *BRMALLS Partners*.

Diferentemente do Apoio a Empreendedores Endeavor, os *Scale Ups* possuem um prazo determinado para término, sendo que cada *Scale Up* dura sete meses e apoia em torno de 20 empresas por programa, o que significa que no ano de 2017 mais de 200 empresas estão sendo apoiadas por meio de tais programas. Cada uma das empresas é diagnosticada e, com base no seu maior desafio do momento, é apadrinhada ao longo dos 7 meses por um mentor ou mentora da rede que melhor entende de tal desafio. Além dos apadrinhamentos, são promovidos encontros mensais dos empreendedores participantes e outros mentores para tratarem de desafios em comum.

O quadro 12 abaixo explicita as diferenças entre essas duas formas de apoio da Endeavor.

Quadro 12 - Diferenças entre as formas de apoio da Endeavor

	Programas <i>Scale Ups</i>	Empreendedores Endeavor
Período de seleção	De 1 a 2 meses	A partir de 6 meses
Número de empresas selecionadas por ano	260 (aproximadamente 20 por programa)	12
Duração	7 meses	Indeterminado
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor padrinho - Mentorias coletivas - Desenvolvimento do empreendedor líder - Acesso à rede nacional da Endeavor - 1 gestor para 20 empresas, ou seja, por programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor padrinho - Acesso a outros mentores - Construção e melhoria dos Conselhos Consultivos - Programas de acesso a talentos - Fóruns para times - Fóruns de desafios - Cursos & Capacitação - Acesso ao Endeavor Open (rede social da Endeavor Global) - Desenvolvimento do empreendedor líder e do seu time - Acesso à rede global da Endeavor - 1 gestor para até 5 empresas
Doações	R\$1.000/mês	R\$3.000/mês a R\$7.000/mês, de acordo com a faixa de faturamento da empresa.
Empresas	Liv Up, BlueSol, Lean Survey, Pipefy, Tempest Security, Banco Neon, Avante, Bom Pra Crédito, Boomera, Automini, Bov Control, Pastar, entre outros.	Dr. Consulta, Beleza Natural, Grupo Trigo, Clearsale, EBANX, Tecverde, Casa do Construtor, In Loco Media, Resultados Digitais, Conta Azul, entre outros.

Fonte: elaborado pelo autor

Além do impacto que proporcionam, os programas de aceleração estão totalmente relacionados com a estratégia da Endeavor, cumprindo a função de uma pré-etapa no processo de seleção de Empreendedor Endeavor, em que a Endeavor se relaciona com diversas empresas e, devido à esse contato mais próximo, consegue identificar mais facilmente quais são as empresas e quais são os empreendedores com maiores chances de participarem do processo de seleção para Empreendedor Endeavor, acima citado.

Dessa forma, a justificativa para essa restrição é em virtude da Área de Apoio a Empreendedores ser a área que: possui o maior contato direto com os empreendedores apoiados e com os mentores da rede; representa em torno de um terço da receita da organização; ter sido a perspectiva utilizada na análise estrutural da indústria; utiliza e aplica os conceitos do *Roadmap* nos empreendedores apoiados; além de ser a parte da Endeavor que os conhecimentos de Engenharia de Produção melhor se aplicam e aprofundam, como já citado anteriormente.

Dessa forma, irá se utilizar para a construção da pirâmide os seguintes objetivos, apresentados de forma hierárquica no quadro 13, conforme argumentado por Hudson (1999) e estipulado pelo método do *Roadmap* Estratégico:

Quadro 13 - Objetivos estratégicos e operacionais da Endeavor

Objetivos da Endeavor	
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Grau hierárquico superior	Grau hierárquico inferior
Ter os cases de sucesso de empreendedores de alto impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar um portfolio de empreendedores que represente o que é alto impacto para a Endeavor (crescer & multiplicar) - Gerar inteligência sobre a evolução dos empreendedores que apoiamos
Garantir a Sustentabilidade Financeira da Endeavor	<ul style="list-style-type: none"> - Ter parceiros e mantenedores de longo prazo alinhados com os valores da Endeavor - Ter uma operação eficiente e garantir um superávit mínimo de 10% na operação
Ter uma Rede qualificada, empoderada e engajada com a causa	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma rede de mentores e embaixadores com as principais referências no país - Garantir uma rede engajada com tudo que fazemos
Ter um time capacitado, apaixonado pela causa e auto-motivado a contribuir e aprender	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um fluxo de informação e tomada de decisão claro e transparente - Garantir oportunidades de desenvolvimento para todas as pessoas do time

Fonte: elaborado pelo autor

4.7.4 *How to win & Where to play*

Analisando a maneira como os tópicos são apresentados na parte de Metodologia e fazendo um comparativo com a ferramenta do *Canvas* de Modelo de Negócio, idealizado por Osterwalder (2004), pode se fazer a seguinte analogia entre tal ferramenta e a essa parte da pirâmide, representada na figura 21.

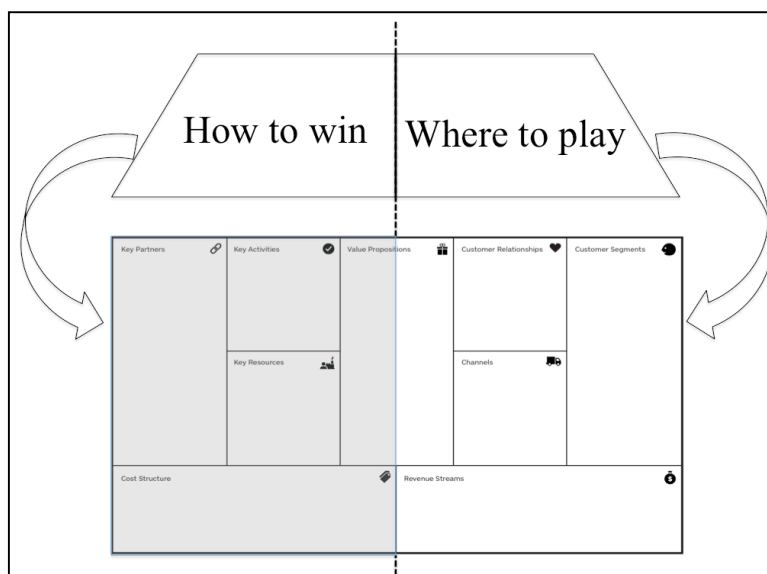


Figura 21 - Relação do modelo de negócio com o *Where to Play* e *How to Win*

Fonte: elaborado pelo autor com base em Osterwalder (2004)

4.7.4.1 *Where to play*

Seguindo a analogia realizada acima, tem-se que os componentes do *Where to play* da Endeavor são:

- Proposta de valor – Oferecer apoio neutro e suporte ao empreendedor no enfrentamento nos desafios e dores de crescimento, por meio de conexões com pessoas da rede Endeavor, de forma a estimular ainda mais o seu crescimento;
- Relação com clientes – Cada empreendedor Endeavor terá um gestor de conta enquanto que os empreendedores participantes dos *Scale Ups* terão um gestor que atende todas as empresas do programa;

- Canais – Reuniões com mentores e empreendedores da rede e encontros com os gestores;
- Segmento de clientes - Empresas de alto crescimento (AUDRETSCH, 2012), lideradas por empreendedores que ainda estão a frente do negócio e que possuem o perfil de acordo com os critérios estabelecidos pela Endeavor;
- Fontes de receita – Doações dos empreendedores apoiados.

4.7.4.2 ***How to win***

Os componentes do *How to win* da organização são:

- Proposta de valor – Oferecer apoio neutro e suporte ao empreendedor no enfrentamento nos desafios e dores de crescimento, por meio de conexões com pessoas da rede Endeavor, de forma a estimular ainda mais o seu crescimento;
- Atividades chave – Buscar empreendedores para os programas de aceleração e para o processo de seleção de empreendedor Endeavor, Promover as melhores conexões entre os empreendedores apoiados e mentores da rede, gerir a rede, no sentido de equilibrar a demanda e evitar o mal uso; Fazer os registros de reuniões e encontros;
- Recursos chave – Gestores de conta e de programas, mentores e empreendedores da rede, *softwares* de gestão de rede;
- Parcerias chave - Empresas que correalizam alguns dos *Scale Ups*, *coworkings* e empresas que sedem o espaço para a realização de encontros coletivos;
- Estrutura de custos – Administrativos, encargos trabalhistas, aluguel imobiliário, despesas em geral.

4.7.5 **Posicionamento**

Porter (1998) apresenta três tipos de posicionamento estratégico genérico, sendo eles liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Os pilares de atuação da Endeavor, bem como o seu modelo de negócio, pode-se afirmar que a organização segue a estratégia de enfoque com diferenciação, já que ela classifica como público alvo as empresas de alto crescimento, ou seja, aquelas que possuem uma média de crescimento anual de 20%, por três anos consecutivos e com 10 ou mais empregados (AUDRETSCH, 2012) e oferece um serviço que pode ser considerado único, já que as conexões realizadas por meio da sua rede, bem como a aplicação de um método próprio de apoio (*Roadmap* estratégico) torna-se fatores diferenciais da organização.

Seguir a estratégia de enfoque significa concentrar os esforços nessa opção, deixando essa escolha clara para o mercado e buscando atender aqueles segmentos que sejam mais carentes em relação ao todo. Já a estratégia em diferenciação resulta na necessidade de investimentos em inovação e tecnologia, focando nas necessidades específicas dos clientes, e na utilização de mão de obra qualificada. (CARVALHO e LAURINDO, 2012).

4.7.6 Prioridades

Para se definir as prioridades a serem tratadas no plano de trabalho, serão considerados os grandes temas que contribuam para que a organização atinja a sua *winning aspiration*, reduzindo os seus principais gargalos e alavancando os principais pontos de crescimento dela, de forma a se cumprir com os seus principais objetivos.

Dessa forma, entende-se que deverão ser priorizados os principais aspectos mapeados na análise de lacunas, bem como o tratamento das ameaças que mais impedem a organização de chegar ao seu sucesso, junto com o reforço das forças que mais possam contribuir com o atingimento dos objetivos. Com isso entende-se que as prioridades deverão ser:

- Ter uma gestão mais eficiente e equilibrada da rede
 - **Zona na análise de lacunas:** Aprimorar para o aspecto comunidade e Ação urgente para Tecnologia;
 - **Fraquezas relacionadas:** Uso desequilibrado da rede; O conhecimento de uma parcela dos mentores está defasado;
 - **Forças relacionadas:** Rede de mentores e empreendedores Endeavor e o *networking* oferecido por meio dela;
 - **Objetivos operacionais relacionados:** Garantir uma rede engajada com tudo que fazemos;

- **Objetivos estratégicos relacionados:** Ter uma Rede qualificada, empoderada e engajada com a causa;
 - **No *Canvas* se relaciona com:** Proposta de valor, Atividades chave, Recursos chave e Canais.
- Melhor estruturar os processos de seleção
- **Zona na análise de lacunas:** não analisado;
 - **Fraquezas relacionadas:** Não há um equilíbrio entre os processos de seleção para Empreendedor Endeavor e para os programas *Scale Ups*; Seleção de algumas empresas sem o perfil Endeavor nos programas *Scale Up*;
 - **Forças relacionadas:** Rede de mentores e empreendedores Endeavor e o *networking* oferecido por meio dela;
 - **Objetivos operacionais relacionados:** Garantir uma rede engajada com tudo que fazemos; Apoiar um portfolio de empreendedores que represente o que é alto impacto para a Endeavor (crescer & multiplicar);
 - **Objetivos estratégicos relacionados:** Ter uma Rede qualificada, empoderada e engajada com a causa; Ter os cases de sucesso de empreendedores de alto impacto;
 - **No *Canvas* se relaciona com:** Segmento de clientes e Atividades chave.
- Melhor capacitar o time
- **Zona na análise de lacunas:** Ação urgente;
 - **Fraquezas relacionadas:** O time recebe poucos treinamentos e capacitações;
 - **Forças relacionadas:** Capacidade na análise e tratamento dos desafios dos empreendedores apoiados;
 - **Objetivos operacionais relacionados:** Garantir oportunidades de desenvolvimento para todas as pessoas do time;

- **Objetivos estratégicos relacionados:** Ter um time capacitado, apaixonado pela causa e auto-motivado a contribuir e aprender;
 - **No *Canvas* se relaciona com:** Relacionamento com os clientes e Recursos chave.
- Gerar inteligência por meio da gestão do conhecimento
- **Zona na análise de lacunas:** não analisado;
 - **Fraquezas relacionadas:** O time da Endeavor possui uma alta rotatividade; Registro dos relatórios de trabalho com os empreendedores e aprendizados são pouco realizados; A Endeavor faz pouca análise de dados para gerar inteligência;
 - **Forças relacionadas:** Capacidade na análise e tratamento dos desafios dos empreendedores apoiados;
 - **Objetivos operacionais relacionados:** Gerar inteligência sobre a evolução dos empreendedores que apoiamos;
 - **Objetivos estratégicos relacionados:** Ter os cases de sucesso de empreendedores de alto impacto;
 - **No *Canvas* se relaciona com:** Atividades chave e Recursos chave;

Vale indicar, que em relação ao ambiente externo, entendeu-se que era mais relevante na priorização levar em consideração os critérios comparativos com os correntes, mapeados pela análise de lacunas, ao invés de se olhar diretamente para as Oportunidades e Ameaças apontadas na análise SWOT. Isso se deve em virtude do entendimento do autor de que tais critérios eram mais cruciais e eficazes para o sucesso da organização, do que os pontos positivos e negativos do ambiente externo como um todo.

5 PLANO DE TRABALHO

Estabelecidas as prioridades que a Endeavor deve seguir para os próximos anos e que contribuirão para que ela cumpra com seus objetivos, irá se desenhar um plano de trabalho de 12 meses, considerando o início desse plano o mês de janeiro de 2018. Para cada prioridade estabelecida, será apresentado um plano de trabalho separado e com um cronograma próprio, pois entende-se que é melhor detalhar cada um dessa forma, além de ser mais propício para sua implementação caso a organização deseje utilizá-los. Ao final deste será apresentado um quadro resumo com todas as ações propostas.

5.1.1.1 Ter uma gestão mais eficiente e equilibrada da rede

Antes de apresentar um plano de trabalho para essa prioridade, acredita-se que é válido discorrer sobre o que representa as fraquezas de falta de conhecimentos de tecnologia, por consequência ter uma parte da rede defasada, e de uso desequilibrado da rede. A Endeavor classifica o uso de seus mentores em 4 categorias:

- *Low engagement*: mentores que doaram de 0 a 3 horas no ano;
- *Medium engagement*: mentores que doaram de 3 a 7 horas no ano;
- *High engagement*: mentores que doaram de 7 a 15 horas no ano;
- *Over used*: mentores que doaram mais que 15 horas no ano;

Nota-se hoje o uso de muitos mentores que não estão associados à Endeavor, ou seja, pessoas de fora da rede que são convidadas para auxiliarem os empreendedores, junto a isso, observa-se poucos mentores da rede realizando muitas mentorias e muitos não sendo usados. Disso algumas hipóteses podem ser levantadas:

- A. Os mentores associados a rede da Endeavor não possuem os conhecimentos necessários para ajudar os empreendedores, o que faz com que esses conhecimentos sejam procurados em pessoas fora da rede;
- B. O não uso de alguns mentores pode significar que os conhecimentos que eles possuem não são mais adequados e necessários para as empresas que estão sendo apoiadas atualmente;
- C. O não uso de alguns mentores significa que a Endeavor não possui total conhecimento das habilidades desses mentores, fazendo com que ela concentre o uso nos mentores que ela mais conhece;

D. O não uso de alguns mentores significa excesso de pessoas na rede;

Para o aspecto de Tecnologia, apresentado na análise de VPUs, considera-se que de fato a rede da Endeavor está defasada, como levando na hipótese A, sendo que é necessário buscar no mercado pessoas que possuem o conhecimento sobre o tema, para então realizar uma aproximação e iniciar uma fase de teste dos novos mentores. Quando comprovado que esses novos mentores de fato possuem os conhecimentos e habilidades em escassez na rede, se oficializa a filiação deles à Endeavor.

Em relação às hipóteses B, C e D, entende-se que deve ser realizada uma revisão da base de mentores da Endeavor, de acordo com cada tema de experiência e/ou conhecimento para os quais os mentores são utilizados. Para ficar mais claro o entendimento do que se está tratando, segue alguns exemplos de conhecimentos e experiência agora citados:

- Categorias de experiência: Agricultura, Serviços, Educação, *Softwares*, Serviços Financeiros, Alimentação, Saúde, Infraestrutura, Manufatura, *Marketing*, Varejo, etc.
- Categorias de conhecimento: Finanças, Governança corporativa, Advocacia, Operações, Processos, Estratégia, Vendas, Investimento, etc.

A figura 22 apresenta uma proposta de revisão de base de mentores em formato de fluxograma.

Vale a observação que não tem-se o entendimento que o mentor deva ser logo desativado caso, na análise apresentada a cima, ele chegue no ponto de decisão D, mas sim formar uma lista de mentores que podem ser desativados, avaliar essa lista com um todo, para então realizar os desligamentos.

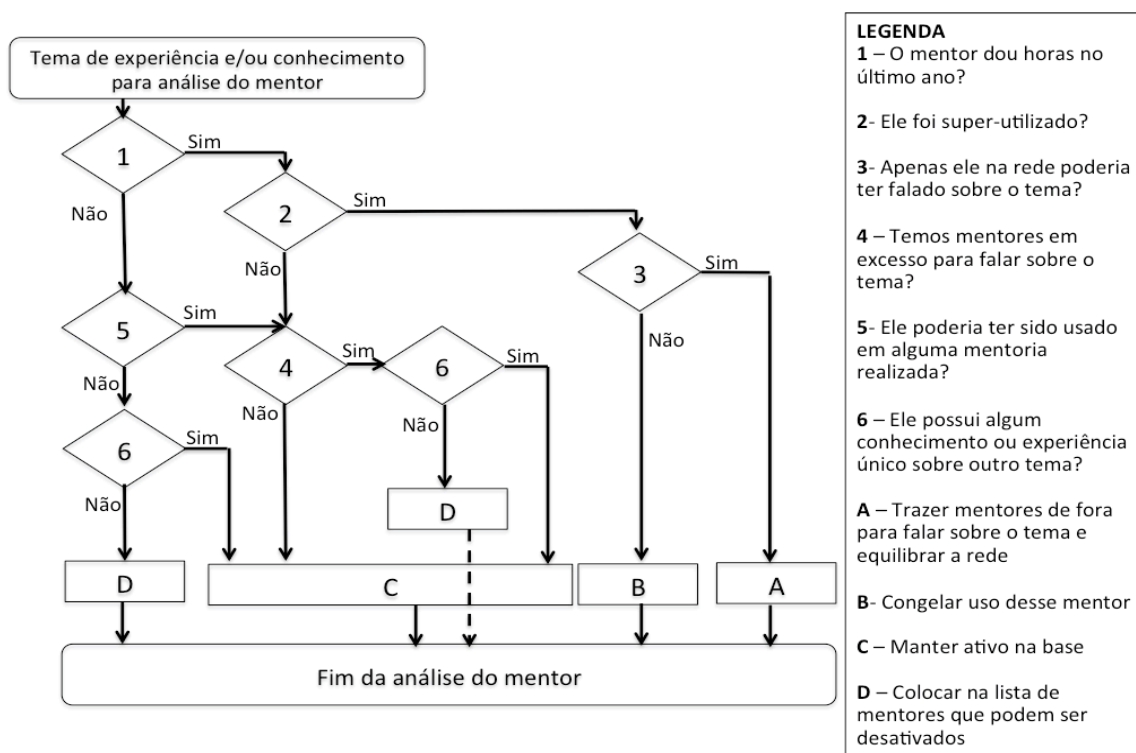


Figura 22 - Proposta de revisão da base de mentores

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, outro ponto levantado em relação à essa prioridade é a de que são realizados poucos encontros de empreendedores Endeavor, o que significa que a Endeavor estimula mais a troca de conhecimento entre empreendedores apoiados e mentores e incentiva pouco a troca de experiências e conhecimentos entre os próprios empreendedores, sendo que por ano existe apenas um encontro formal desses empreendedores. A Endeavor promove ao longo do ano dois grandes eventos para toda sua rede, os quais poderiam ser considerados como encontro de empreendedores, porém a proporção desses eventos é enorme quando comparada à um encontro coletivo de um programa *Scale Up*, por isso eles não são contabilizados na análise. Entende-se também que esse quesito de baixo número de encontros apenas se aplica para os empreendedores Endeavor, já que durante a realização de um programa *Scale Up* são realizados encontros mensais entre os empreendedores participantes.

Baseado nos programas de aceleração e na satisfação dos empreendedores participantes em relação à frequência, evidenciado na análise de lacunas, entende-se que a frequência mensal ou bimestral seria uma quantia adequada de encontros para os Empreendedores Endeavor. No entanto, entende-se que seria muito agressivo se implementar doze ou pelo menos seis encontros ao longo do próximo ano, já que o atual é de realizar um encontro por ano. Dessa forma, para esse plano de ação em questão

acredita-se que realizar três encontros para o próximo ano seja um número adequado, aumentando gradativamente o número de encontro nos próximos anos.

O quadro 14 apresenta o plano de ação para essa prioridade.

Quadro 14 - Plano de ação 1

Pontos de Melhoria	Ações
Falta de conhecimento de Tecnologia na rede	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear no mercado pessoas com esses conhecimentos 2. Aproximar os mentores em potencial 3. Iniciar período de teste com mentores em potencial 4. Averiguar a contribuição e uso dos mentores em potencial para os empreendedores apoiados 5. Incorporar ou rejeitar mentor
Uso desequilibrado da rede	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar a base de mentores de acordo com o fluxograma apresentado 2. Congelar o uso do mentor, manter mentor ou retirar mentor
Poucos encontros realizados entre os Empreendedores Endeavor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear desafios em comum dos empreendedores 2. Mobilizar empreendedores e estruturar o encontro 3. Realizar o encontro

Fonte: elaborado pelo autor

Na figura 23 está apresentado o cronograma de implementação deste plano.

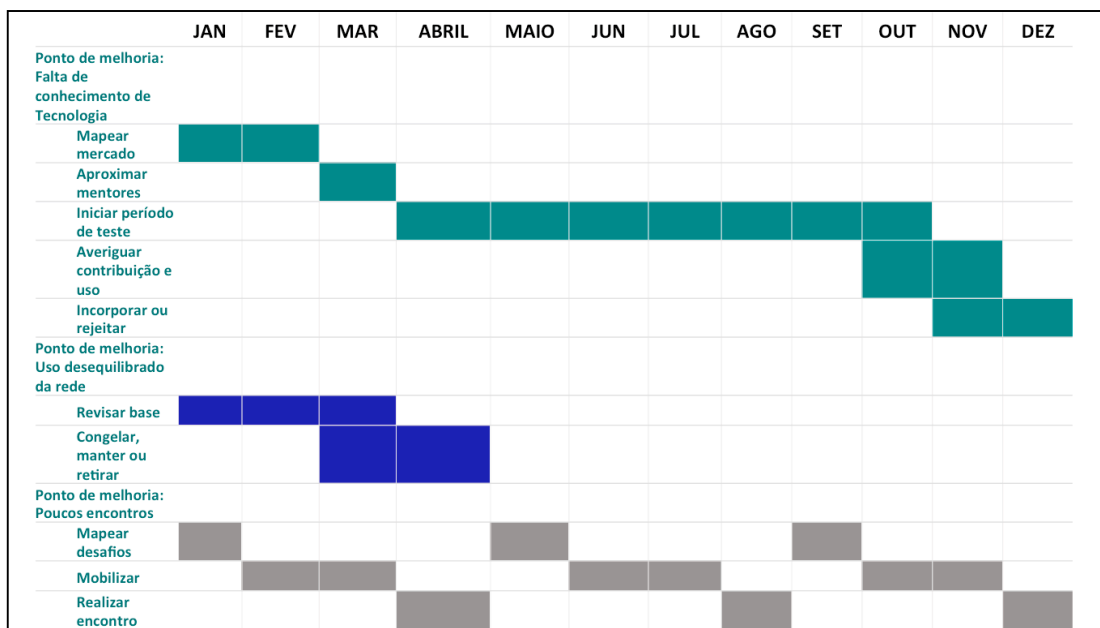


Figura 23 - Cronograma de implementação 1

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1.2 Melhor estruturar os processos de seleção

Conforme apontado nas análises acima, foi identificado que não há um equilíbrio entre os processos de seleção de Empreendedor Endeavor e dos programas de aceleração *Scale Ups*, ou seja, nas épocas de seleção dos programas, todo o esforço é voltado para a busca e seleção de empresas com potencial para participarem, enquanto que a busca por novos Empreendedores Endeavor fica deixada de lado.

Uma das principais propostas dos programas de aceleração, além de fornecer apoio a muitos outros empreendedores e melhor usar a rede Endeavor, era se tornar uma etapa anterior no funil de seleção para Empreendedor Endeavor, no entanto, o que ocorre no momento é que os programas de aceleração se tornaram um funil separado e que fornece poucos candidatos, se comparados com o número de empresas que são aceleradas ao longo do ano.

Vale discorrer que os programas *Scale Up* trazem sim candidatos para o processo de seleção de Empreendedor Endeavor, mas com uma defasagem temporal, ou seja, empresas que participaram nos *Scale Ups* de um ano apenas entram para o esse outro processo um ou dois anos depois. Entende-se que isso não seja o fluxo de processo ideal, já que se apoia determinada empresa em um ano e apenas no ano seguinte retoma-se a relação com o empreendedor para então iniciar o processo de seleção de Empreendedor Endeavor.

As figuras 24 e 25 demonstram o funil único e ideal que se busca ter e o funil atual e dividido, respectivamente.

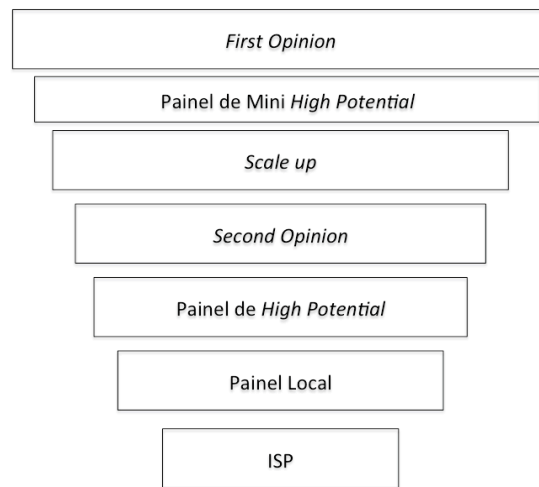


Figura 24 - Funil ideal e único

Fonte: adaptado dos materiais internos da Endeavor

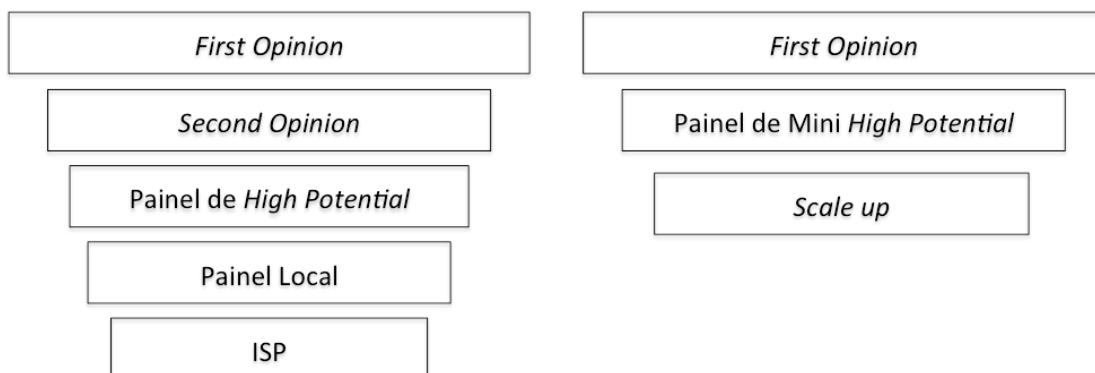


Figura 25 - Funil atual e dividido

Fonte: elaborado pelo autor com base nos materiais internos

Segue uma breve descrição das etapas apresentadas acima:

- ***First Opinion Reviews:*** Conversa entre o time da Endeavor e os empreendedores em potencial para se obter um conhecimento básico do negócio, setor e empreendedor;
- ***Painel de Mini High Potential:*** Banca interna com os membros responsáveis pelo *Scale Up*, como estagiários, analistas e coordenador, para avaliar as empresas candidatas de acordo com os critérios de seleção e escolher aquelas melhor avaliadas para participarem do programa;

- ***Second Opinion Reviews:*** Conversas entre os candidatos e mentores e empreendedores da rede Endeavor, para que seja feita uma análise mais profunda e detalhada no negócio e no empreendedor;
- ***Painel de High Potential:*** Banca interna com Diretores e Coordenadores da Endeavor para avaliarem o quanto a empresa está apta a seguir no processo, com base nas *First e Second Opinions Reviews*;
- ***Painel Local:*** Banca formada por mentores e empreendedores Endeavor para avaliar empreendedor e empresa, e decidir se a empresa segue para a última etapa de seleção;
- ***International Selection Panel:*** Evento internacional em que os mentores e empreendedores da rede global da Endeavor fazem a última avaliação do negócio e do empreendedor e decidem se ele está aprovado como Empreendedor Endeavor.

A tabela 3 evidencia o desequilíbrio desses processos:

Tabela 3 - Quantidade de empresas em cada etapa do funil de seleção

Etapa		Total de Empresas	Número de empresas participantes do <i>Scale Up 2017</i>
<i>Second Opinion Review</i> (em outubro)		12	3
Painel de <i>High Potential</i> (janeiro a outubro)		20	6
Painel Local	Foram para essa etapa	15	6
	Apresentadas	10	4
	Aprovadas (até outubro)	5	2
	A apresentar	5	2

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dessa situação levanta-se algumas hipóteses sobre os programas de aceleração:

- A. As empresas apoiadas ainda são muito novas;

- B. Entendimento de que empresas mais maduras não se adequam ao programa;
- C. As empresas não estão no momento certo para entrarem no processo de seleção de Empreendedor Endeavor;
- D. As empresas e/ou empreendedores apoiadas não se adequam aos critérios de seleção do processo de Empreendedor Endeavor.

Entende-se que essas situações são decorrentes de duas causas principais:

- A quantidade de empresas selecionadas não é adequada. Seleciona-se em média 20 empresas por programa, o que é um número elevado, fazendo com que algumas empresas que não se adequam totalmente ao perfil e critérios desejados, e por isso tiveram nos menores na avaliação, sejam selecionadas para que o número estipulado de empresas por programa seja atingido;
- Os critérios de seleção dos programas *Scale Up* não são rigorosos na mesma medida que os critérios avaliados no processo de Empreendedor Endeavor. O processo de seleção é estruturado para de fato ser mais simples, conforme evidenciado na figura 25 em que há apenas uma etapa de seleção (Painel de Mini HP), no entanto, isso não significa que a seleção deve ser menos criteriosa.

Dessa forma, propõe-se que se redimensione o tamanho do número de participantes para um número entre 15 empresas e que se utilize uma “régua” de seleção mais rígida, com critérios de adequação obrigatórios, como número mínimo de funcionários , faturamento anual superior a determinada faixa, empresa com no mínimo três anos de existência, entre outros.

Como proposta de critérios obrigatórios para seleção, sugere-se:

- Número de funcionários igual ou superior a 10
 - **Justificativa:** De acordo com o mapa de grupos estratégicos, o “início” do posicionamento da Endeavor está bem no momento de transição entre os Estágios 1 e 2 das empresas, apresentado por Rigonatti (2017), sendo que uma das características dessa transição

é número de funcionários deixar de ser expresso em unidade e passar a ser expresso em dezenas.

- Pelo menos três anos de operação
 - **Justificativa:** Período mínimo de tempo estipulado por Audretsch (2012) para se averiguar o crescimento de uma empresa e identificar se ela é uma empresa de alto crescimento, a qual é definida como público alvo no modelo de negócio da organização.

A proposta de dimensionamento para 15 empresas foi feita baseada nas classificações das empresas participantes do *Scale Up* feitas pela própria organização, as quais são divididas em três categorias, explicadas no tabela 4.

Tabela 4 - Classificação e proporção das empresas selecionadas para o *Scale Up*

Classificação	Significado	Porcentagem das empresas	Número hipotético de empresas em programa de 20 selecionadas
A+	A empresa pode ser apresentada em Painel HP em três meses	16%	3
A	A empresa tem potencial de ser apresentada em Painel de HP ainda esse ano	38%	8
A-	A empresa ainda não está no momento de ser apresentada em Painel de HP	46%	9

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os números do quadro acima, evidencia-se o fato de se selecionarem muitas empresas que ainda não estão no momento de entrarem para o processo de seleção. Com isso, entende-se que ao dimensionar o programa para 15, tais empresas incipientes seriam selecionadas em menor quantidade, não mais representando a maioria, e hipoteticamente se teria um equilíbrio maior entre a maturidade de cada uma delas.

Vale argumentar, ainda de acordo com o mapa dos grupos estratégicos, que a organização em questão atua junto a empreendedores classificados entre os Estágios 2 e 3 (RIGONATTI, 2017), o que significa que estrategicamente para a Endeavor também é válido apoiar, por meio dos *Scale Ups*, alguns empreendedores que ainda não estejam no momento de entrar para o processo de Empreendedor Endeavor, sendo apenas necessário que se tenha um equilíbrio maior de empresas em diferentes estágios, conforme argumentado no parágrafo acima.

Com esse redimensionamento e implementação de tais critérios obrigatórios, entende-se que o processo de seleção fica mais rígido e próximo dos critérios avaliados no processo de Empreendedor Endeavor, deixando de fora as empresas muito novas e que não estejam alinhadas com o que a organização procura.

Por fim, deseja-se estimar a quantidade de empresas por programa que devem ser apresentadas em Painel Local para que se tenha apenas um único funil de seleção, alinhando os programas *Scale Up* com o processo de Empreendedor Endeavor, como ilustrado na imagem 25 pelo funil ideal.

A tabela 5 a seguir mostra as taxas de conversão entre as etapas, baseadas na tabela 3.

Tabela 5 - Taxas de aprovação

	Geral	Empresas <i>Scale Up</i>
Taxa de aprovação em Painel de HP	75%	100%
Taxa de aprovação em Painel Local	50%	50%

Fonte: elaborado pelo autor

Uma das metas do ano, estabelecida pela organização é a de aprovar 14 empresas em Painel Local, dessa forma, considerando que das empresas apresentadas no geral em Painel Local, 50% são aprovadas e que em Painel de *High Potential* 75% são aprovadas, idealmente considera-se que seriam necessárias 38 empresas para serem apresentadas em Painel de *High Potential* para que se atinja o número de 14 empresas aprovadas.

No entanto, se observarmos a taxas de conversão das empresas participantes do *Scale Up*, a taxa de 50% de aprovadas se mantém a mesma das empresas no geral em Painel

Local, mas a aprovação em Painel de *High Potential* é de 100%, o que supostamente, se apenas empresas do *Scale Up* forem trazidas para os Painel de *High Potential*, seriam necessárias apenas 28 empresas para serem apresentadas.

Considerando o cenário mais realístico e de maior espaço amostral, em que 38 empresas precisam ser levadas para Painel de *High Potential*, e que são realizados 13 *Scale Ups* por ano, entende-se que se ao menos 3 empresas participantes de cada programa fossem apresentadas em Painel de *High Potential* no ano, a meta seria batida apenas com empresas participantes do *Scale Up*, o que representaria a estruturação do funil ideal, desejado pela organização.

Vale ressaltar que as ações aqui propostas para essa prioridade visam uma melhor integração entre o processo de seleção, sendo que a organização não deve parar de trazer empresas que participaram de programas de aceleração de anos anteriores, sendo assim, que deixa-se estabelecido que a meta de 14 empresas participantes do *Scale Up* de determinado ano aprovadas em Painel Local e mais uma quantidade adicional para empresas dos outros anos.

Com isso, se estabelece que seria necessário que apenas 20% das 15 empresas participantes de cada programa deveria ser apresentado em Painel de *High Potential*.

Quadro 15 - Plano de ação 2

Pontos de Melhoria	Ações
Seleção de algumas empresas sem o perfil Endeavor no programas <i>Scale Up</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redimensionar os programas 2. Reavaliar os critérios de seleção 3. Fazer a seleção de 15 empresas 4. Acelerar as empresas 5. Encerrar o programa
Falta de equilíbrio entre os processos de seleção para Empreendedor Endeavor e programas <i>Scale Up</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selecionar empresa para iniciar as etapas de <i>Second Opinion Reviews</i> 2. Realizar <i>Second Opinion Reviews</i> 3. Apresentar empresa em Painel de <i>High Potential</i> 4. Ter 3 empresas do programa apresentadas em Painel de <i>High Potential</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Na figura 26 está apresentado o cronograma de implementação deste plano.

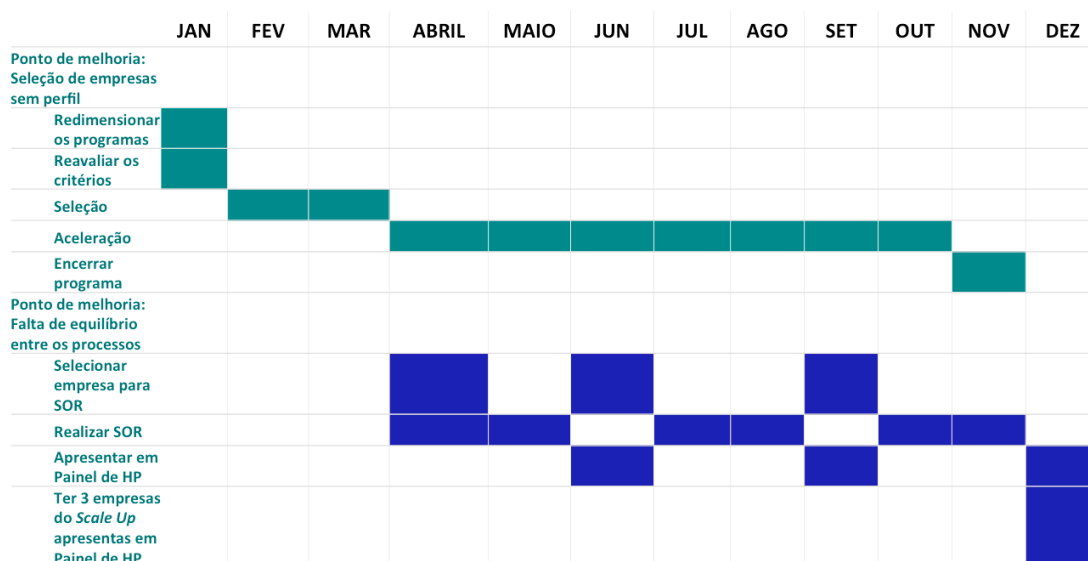


Figura 26 - Cronograma de implementação 2

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1.3 Melhor capacitar o time

Conforme observado na análise de lacunas, o critério Qualidade dos Gestores foi enquadrado na Zona de Ação Urgente, que entende-se ser reflexo de uma das fraquezas apontadas na análise SWOT, em que o time de gestores da Endeavor é jovem, ou seja, não possui tanta experiência profissional para oferecer um bom atendimento para os empreendedores, e não recebe treinamentos ou capacitações para que tal lacuna seja suprida. Essas são fatores críticos para a organização, pois os gestores possuem muita influencia no trabalho a ser realizado junto do empreendedor.

Atualmente a organização oferece treinamentos pontuais para o seu time duas vezes ao ano, em que o time é reunido em uma única sessão de uma ou duas horas para abordar o tema do treinamento, apresentar materiais teóricos e realizar discussões, sendo que muitas vezes esses treinamentos são ministrados pelas pessoas mais experientes da própria organização. Não são realizados treinamentos extensivos e com maior profundidade sobre determinado tema com especialistas ou profissionais.

A Endeavor é uma organização sem fins lucrativos que se mantém por meio de doações e que possui uma estrutura de custos muito controlada, por isso a contratação de profissionais ou o oferecimento de cursos para os gestores não seria a melhor alternativa a ser

apresentada para a organização, apesar de ter um impacto positivo na capacitação de seus funcionários.

No entanto, conforme discutido nos itens anteriores, existe uma boa parcela de mentores da rede Endeavor com poucas ou nenhuma hora doada no último ano, o que evidencia uma excelente oportunidade ganha-ganha de se capacitar os gestores de conta e de programas, ao mesmo tempo que se ativa os mentores que não estão sendo utilizados. Justamente pela Endeavor ser reconhecida pela qualidade e excelência dos mentores de sua rede é que se considera válido o uso deles para ajudar na evolução profissional do seu time e, por consequência, do atendimento e apoio oferecido aos empreendedores.

Dessa forma, propõe-se como plano de ação a realização de treinamentos extensivos utilizando mentores pouco utilizados (*low engagement*) da rede Endeavor para ministrarem tais cursos e tratarem de temas específicos. Como forma de deixar o treinamento mais completo e ajudar os gestores a terem um maior entendimento das aplicações práticas dos conceitos apresentados nos treinamentos, seriam convidados Empreendedores Endeavor para participarem de alguns dos encontros, trazendo suas experiências frente ao negócio e como funciona na prática aplicar tais conceitos teóricos. Para definir quais temas serem abordados nos cursos, sugere-se que sejam analisados os temas mais recorrentes das mentorias realizadas no último ano.

Para a estruturação desses treinamentos, também deve ser levado em consideração o fato da alta rotatividade do time, em que principalmente nos inícios e meios de anos ocorrem saídas e novas contratações, por isso se estabeleceria dois treinamentos básicos e recorrentes para os novos ingressantes.

No quadro 16 apresenta-se uma proposta de estrutura para ambas as formas de treinamento.

Quadro 16 - Estrutura dos treinamentos

Treinamento	Específico	Básico
Tema	Definido de acordo com as mentorias realizadas no ano anterior	Conhecimentos básicos de negócios para apoio a empreendedores
Destinado a	Gestores de conta e de programas	Novos contratados
Frequência dos treinamentos	Quadrimestral	Semestral
Duração	Mensal	Semanal
Frequência das aulas	Semanal	Diária
Duração das aulas	2h	1h
Ministrada por	Mentores com participação de empreendedores em algumas aulas	Coordenadores ou Diretores da Endeavor, com participações de mentores e/ou Empreendedores Endeavor

Fonte: elaborado pelo autor

Vale aqui justificar que os treinamentos de conhecimento básico foram estruturados com uma duração semanal e frequência de aulas diárias em virtude da organização não possuir um prazo definido para o término das contratações, sendo que em alguns casos todas as vagas já foram preenchidas até o final de janeiro e algumas vezes as contratações só se encerram no final de fevereiro. Dessa forma, estruturando o treinamento básico com duração de uma semana permite-se que haja flexibilidade de se realiza-lo de acordo com a evolução das contratações, sendo mais fácil aloca-lo em um período de uma semana do que de um mês e com isso, reduzindo as chances de alguém ser contratado no meio ou após a sua realização.

O quadro 17 apresenta o plano de ação para essa prioridade.

Quadro 17 - Plano de ação 3

Ponto de melhoria	Especificação	Ações
Melhor capacitar o time	Treinamento básico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a semana do treinamento baseado na janela de contratação 2. Estruturar o treinamento e convidar mentor e/ou empreendedor 3. Realizar treinamento
	Treinamento específico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar mentorias do último ano e classificar os temas mais recorrentes 2. Montar o cronograma dos treinamentos 3. Estruturar cada um dos treinamentos, definir e convidar mentores que irão ministrar 4. Realizar treinamentos

Fonte: elaborado pelo autor

Na figura 27 está apresentado o cronograma de implementação deste plano.

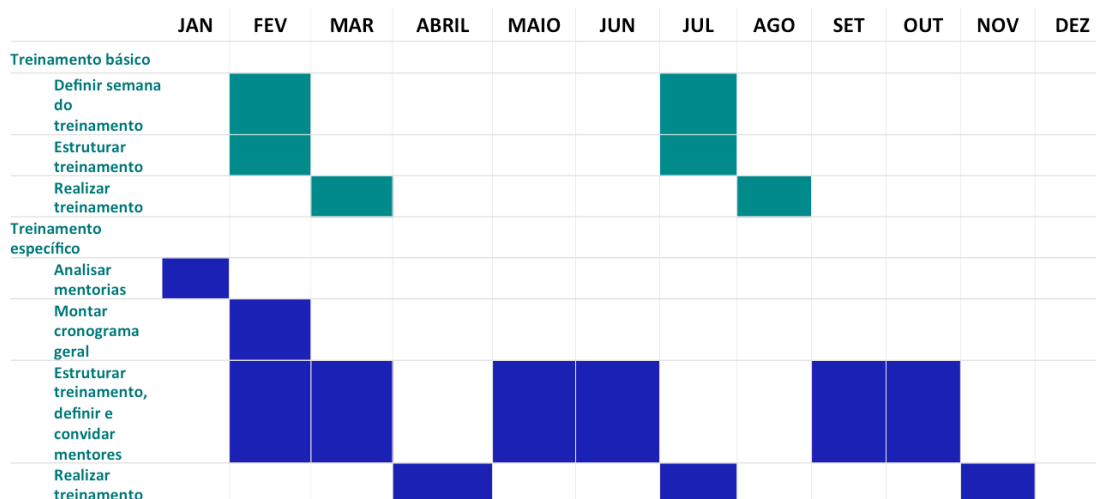


Figura 27 - Cronograma de implementação 3

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1.4 Gerar inteligência por meio da gestão do conhecimento

De acordo com o *software* de gestão utilizado pela organização, estima-se que apenas para esse ano sejam feitos aproximadamente 2.700 registros de reunião, sendo que não é realizado nenhum tipo de análise ou estudo em cima de todo esse conhecimento gerado. Além disso, existem muitos registros de reuniões que de fato ocorreram, mas não há nenhum tipo de descrição ou conteúdo neles, acarretando na perda do conhecimento gerado naquela reunião entre empreendedor com mentor ou empreendedor com o time.

Além disso, existe a indagação de alguns mentores que são muito utilizados (*over used*) no sentido de sempre realizarem muitas mentorias para tratar dos mesmos assuntos e praticamente falar as mesmas coisas e a Endeavor nunca gerar um produto ou estudo que resolva esse problema. Outra constatação frequente é a de empreendedores que desejam ter acesso a informação sobre um determinado tema, que já foi discutido e apresentado para vários empreendedores, mas que não também não há nenhuma inteligência ou conteúdo gerado em cima disso. Para esclarecer esses pontos, segue alguns exemplos:

- Um mentor especialista em internacionalização já ajudou diversos empreendedores sobre esse mesmo tema, sendo que as dúvidas e desafios eram muito parecidos.
- Muitos empreendedores tinham desafios em relação à estrutura societária de seus negócios, sendo que, além das mentorias sobre o assunto, contrataram advogados para auxiliá-los no processo. Surge mais um empreendedor com esse mesmo desafio, mas por não haver nenhum estudo ou análises realizadas, é necessário que sejam ativados os mesmos mentores e que se organize novamente um encontro sobre o tema, gerando desperdício de tempo para todos.

Dessa forma, entende-se que para que esse processo de geração de inteligência a partir dos conhecimentos adquiridos nos encontro com empreendedores e mentores, é necessário que, primeiramente, haja uma padronização dos registros de reunião, para então se passar para a etapa de análise dos dados. Para que essa análise seja possível, entende-se que é necessário o uso de um *software* de análise de dados e uma pessoa responsável para operar tal ferramenta e gerar os relatórios. Alguns exemplos de *software* de análises de dados, compatíveis com o Salesforce, *software* de gestão utilizado pela organização, são : Einstein Analytics, Wave Analytics, Analytics Builder.

O quadro 18 apresenta o plano de ação para essa prioridade.

Quadro 18 - Plano de ação 4

Ponto de melhoria	Ações
Análise de dados e padronização dos registros de reunião	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleção do <i>software</i> de análise de dados 2. Avaliação se a Endeavor possui alguém com os conhecimentos para ficar responsável pela geração de inteligência com base nos registros de reunião. Em caso negativo, contratar de uma pessoa para o cargo. 3. Padronização dos registros de reunião de acordo com a forma de leitura do <i>software</i> 4. Análise dos dados 5. Geração dos estudos e relatórios

Fonte: elaborado pelo autor

Foi considerado que a escolha do *software* deve ser realizado antes do início da padronização dos registros de reunião pois entende-se que cada *software* possui uma programação de leitura específica, sendo que iniciar um processo de padronização aleatório para então novamente adaptar os registros de reunião para o padrão de leitura o *software* escolhido seria uma perda de tempo.

Na imagem 28 está apresentado o cronograma de implementação deste plano.

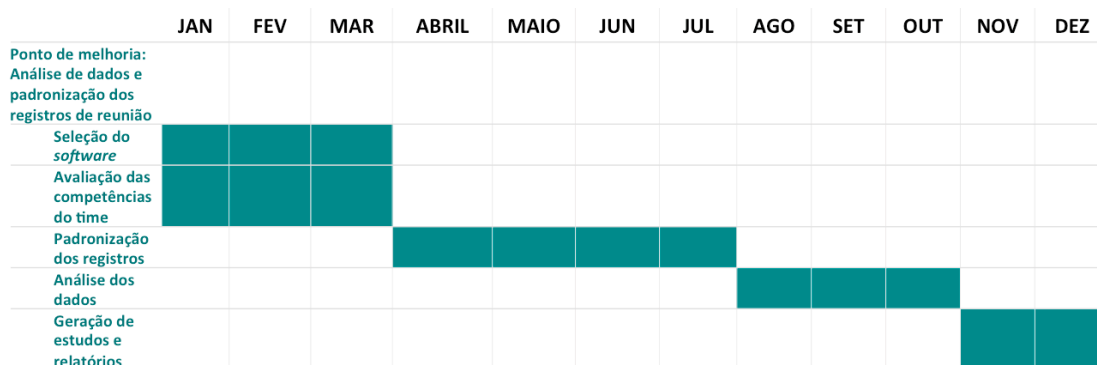


Figura 28 - Cronograma de implementação 4

Fonte: elaborado pelo autor

Com a elaboração dos planos de ação apresentados, a organização será capaz de desenvolver uma vantagem competitiva, e, entende-se que, de acordo com Henderson (1989), foi criado uma estratégia para a organização, faltando, no entanto, a sua aplicação.

5.2 Indicadores de desempenho - *Balanced Scorecard*

A definição do indicadores de desempenho será baseada na ferramenta do BSC (KAPLAN e NORTON, 1992). As medidas e metas estão estipuladas para o ano todo. Alguns desses indicadores foram baseados nos indicadores sugeridos por Mckinsey&Company e Ashoka (2001).

O quadro 19 apresenta os indicadores relacionados com os Clientes.

Quadro 19 - Indicadores de Clientes

Cliente – “Para atingir a nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes			
Objetivos	Indicadores	Metas	Justificativa
Garantir uma rede engajada com tudo que fazemos	Porcentagem da base de mentores revisada no ano	100%	Necessário para garantir uma rede não defasada e equilibrada
	Quantidade de mentores com zero horas doadas no ano	0	Necessário para garantir rede equilibrada
	Porcentagem de mentores novos na rede	10%	Necessário para garantir rede renovada e atualizada
	Número de encontros de empreendedores Endeavor	3	Necessário para suprir a demanda dos empreendedores
	Satisfação dos mentores e empreendedores (NPS)	45%	Definido pela organização
Apoiar um portfolio de empreendedores que represente o que é alto impacto para a	Porcentagem de empresas com classificação A+ nos programas <i>Scale Up</i>	30%	Quantidade necessária para garantir empresas com potencial de serem apresentadas em

Endeavor (crescer & multiplicar)			Painel de <i>High Potential</i>
	Quantidade de empresas de cada <i>Scale Up</i> apresentadas em Painel de HP	3	Quantidade necessária de empresas por programa a serem apresentadas em Painel de HP de forma a se garantir um funil de seleção único para a área
	Quantidade de Empreendedores Endeavor com um crescimento acima de 20% a.a.	44	Definido pela organização
	Quantidade de empresas com um crescimento inferior a 0% a.a	11	Definido pela organização
	Satisfação dos empreendedores (NPS)	70%	Definido pela organização
	Número de empresas apoiadas por programa <i>Scale Up</i>	15	Necessário para evitar seleção de empresas desalinhadas com a Endeavor ou sem potencial

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 20 apresenta os indicadores relacionados com as Finanças.

Quadro 20 - Indicadores para Finanças

Finanças – “Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos por nossos stakeholders”			
Objetivos	Indicadores	Metas	Justificativa
Ter uma operação eficiente e garantir um superávit mínimo de 10% na operação	Receita de doações	R\$18M	Definido pela organização
	Custos e despesas	R\$16M	Definido pela organização

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 21 apresenta os indicadores relacionados com os Processos Internos.

Quadro 21 - Indicadores de processos internos

Processos internos – “Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos nos sobressair”?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Justificativa
Gerar inteligência sobre a evolução dos empreendedores que apoiamos	Porcentagem de todos os registros de reunião padronizados	70%	Necessário para se garantir a geração de estudos e inteligência
	Porcentagem de novos registros de reunião padronizados	100%	Necessário para se garantir a geração de estudos e inteligência
	Porcentagem dos registros de reunião analisados	50%	Necessário para se garantir a geração de estudos e inteligência
	Número de estudos gerados	2	Necessário para evitar o uso repetido de mentores e possibilitar que outros empreendedores tenham acesso fácil à informação

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 22 apresenta os indicadores relacionados com os Aprendizados e Crescimento.

Quadro 22 - Indicadores de aprendizado e crescimento

Aprendizado e Crescimento – “Para atingir a nossa visão, como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Garantir oportunidades de desenvolvimento para todas as pessoas do time	Quantidade de treinamentos específicos realizados	3	Necessário para a melhor capacitação e qualificação do time
	Quantidade de treinamentos básicos realizados	2	Necessário para a melhor capacitação e qualificação do time
	Satisfação do time (NPS)	70%	Definido pela organização
	Porcentagem de pessoas da área com treinamento básico completo	100%	Necessário garantir uma qualidade mínima de atendimento aos empreendedores
	Porcentagem de pessoas da área com treinamento específico completo	50%	Necessário garantir uma qualidade alta de atendimento aos empreendedores
	Porcentagem dos participantes dos treinamentos que após seis meses já aplicaram os conhecimentos aprendidos	75%	Necessário para garantir que os aprendizados dos treinamentos estão sendo aplicados junto dos empreendedores

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 Resumo do Plano de Trabalho

Nos quadros 23 e 24 está apresentado um resumo de todas prioridades definidas, bem como o ponto de melhoria para cada uma delas, seus respectivos planos de ação, indicadores, responsáveis, bem como a necessidade e quantidade de recursos financeiros para cada uma. No apêndice encontra-se o *Pager* Estratégico, documento que resume as partes da pirâmide, bem como as prioridades, plano de trabalho e alguns indicadores.

Quadro 23 – Resumo do Plano de Trabalho (1/2)

Prioridade	Ponto de melhoria / Especificação	Plano de ação	Indicadores	Responsáveis	Recursos financeiros
Ter uma gestão mais eficiente e equilibrada da rede	Falta de conhecimento de Tecnologia na rede	1. Mapear no mercado pessoas com esses conhecimentos 2. Aproximar os mentores em potencial 3. Iniciar período de teste com mentores em potencial 4. Averiguar a contribuição e uso dos mentores em potencial para os empreendedores apoiados 5. Incorporar ou rejeitar mentor	Porcentagem de mentores novos na rede Satisfação dos mentores (NPS)	Coordenador de rede	Não necessários
	Uso desequilibrado da rede	1. Revisar a base de mentores de acordo com o fluxograma apresentado 2. Congelar o uso do mentor, manter mentor ou retirar mentor	Porcentagem da base de mentores revisada no ano Quantidade de mentores com zero horas doadas no ano	Coordenador e analista de rede	Não necessários
	Poucos encontros realizados entre os Empreendedores Endeavor	1. Mapear desafios em comum dos empreendedores 2. Mobilizar empreendedores e estruturar o encontro 3. Realizar o encontro	Satisfação dos mentores (NPS) Número de encontros de empreendedores Endeavor Satisfação dos empreendedores (NPS)	Coordenador e gestores de Empreendedor Endeavor	Não necessários
Melhor estruturar os processos de seleção	Seleção de algumas empresas sem o perfil Endeavor no programas <i>Scale Up</i>	1. Redimensionar os programas 2. Reavaliar os critérios de seleção 3. Fazer a seleção de 15 empresas 4. Acelerar as empresas 5. Encerrar o programa	Porcentagem de empresas com classificação A+ nos programas <i>Scale Up</i> Quantidade de empresas de cada <i>Scale Up</i> apresentadas em Painel de HP		Não necessários
	Falta de equilíbrio entre os processos de seleção para Empreendedor Endeavor e programas <i>Scale Up</i>	1. Selecionar empresa para iniciar as etapas de <i>Second Opinion Reviews</i> 2. Realizar <i>Second Opinion Reviews</i> 3. Apresentar empresa em Painel de <i>High Potential</i> 4. Ter 3 empresas do programa apresentadas em Painel de <i>High Potential</i>	Número de empresas apoiadas por programa <i>Scale Up</i> Quantidade de Empreendedores Endeavor com um crescimento acima de 20% a.a.	Coordenadores e gestores dos <i>Scale Ups</i>	Não necessários

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 24 – Resumo do Plano de Trabalho (2/2)

Prioridade	Ponto de melhoria / Especificação	Plano de ação	Indicadores	Responsáveis	Recursos financeiros
Melhor capacitar o time	Treinamento básico	1. Definir a semana do treinamento baseado na janela de contratação 2. Estruturar o treinamento e convidar mentor e/ou empreendedor 3. Realizar treinamento	Quantidade de treinamentos básicos realizados Porcentagem de pessoas da área com treinamento básico completo Porcentagem dos participantes dos treinamentos que após seis meses já aplicaram os conhecimentos aprendidos Satisfação do time (NPS)	Coordenador de Gente & Gestão Coordenadores de Apoio a Empreendedores	Não necessários
		1. Analisar mentorias do último ano e classificar os temas mais recorrentes 2. Montar o cronograma dos treinamentos 3. Estruturar cada um dos treinamentos, definir e convidar mentores que irão ministrar 4. Realizar treinamentos	Quantidade de treinamentos específicos realizados Porcentagem de pessoas da área com treinamento específico completo Porcentagem dos participantes dos treinamentos que após seis meses já aplicaram os conhecimentos aprendidos		
		1. Seleção do software de análise de dados 2. Avaliação se a Endeavor possui alguém com os conhecimentos para ficar responsável pela geração de inteligência com base nos registros de reunião. Em caso negativo, contratar de uma pessoa para o cargo. 3. Padronização dos registros de reunião de acordo com a forma de leitura do software 4. Análise dos dados 5. Geração dos estudos e relatórios	Satisfação do time (NPS) Porcentagem de todos os registros de reunião padronizados Porcentagem de novos registros de reunião padronizados Porcentagem dos registros de reunião analisados Número de estudos gerados	Coordenadores de Cultura Empreendedora Todos membros da área de Apoio a Empreendedores	US\$ 75 / mês (assinatura do software)
Análise de dados e padronização dos registros de reunião					

Fonte: elaborado pelo autor

6 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso tinha como objetivo aplicar na Área de Apoio a Empreendedores da Endeavor o método da Pirâmide de *Roadmap* Estratégico, de forma a se definir com base na visão e nos objetivos definidos pela organização:

- As prioridades estratégicas e operacionais
- Um plano de trabalho para os próximos 12 meses
- Ações e indicadores de desempenho

Além disso, tinha-se a motivação de utilizar esse método de análise estratégica, que foi desenvolvida pela própria organização, de forma a se mostrar, por meio dos conhecimentos da Engenharia de Produção, que essa ferramenta possui um respaldo teórico e que, por meio dela, é possível que uma organização, até mesmo do terceiro setor, consiga estabelecer suas prioridades estratégicas e traçar uma plano de ação para o curto prazo em que ela possa se basear.

Ao concluir este trabalho, o autor teve o entendimento de que tais objetivos e motivações foram atingidos, já que foi possível definir os objetivos a serem seguidos, assim como foi traçado um plano de trabalho para a organização. No entanto, faz-se a crítica de que esse método é muito voltado para a análise do ambiente interno de uma organização, não sendo suficiente, na opinião do autor, para obter um entendimento completo do contexto em que ela está inserida e para se definir as prioridades a serem trabalhadas, já que todos os pontos de melhoria definidos tiveram como base as conclusões das análises de ambiente externo, como as cinco forças de Porter (1998), SWOT, mapa de grupos estratégicos e análise das lacunas, que relaciona a organização com seus concorrentes.

Por meio do uso da ferramenta do *Roadmap* estratégico, pode se perceber que ela permite, com base em cada uma de suas etapas (*Winning Aspiration*, *Objetivos*, *Where to Play & How to Win*) a priorização de quais dos diversos pontos de melhoria levantados devem ser tratados e quais as melhores ações que podem ser feitas para se superar tais gargalos e potencializar as alavancas de crescimento.

Dessa forma, o autor conclui que esse método ajuda a Endeavor identificar as prioridades a serem tratadas junto dos empreendedores, razões pelas quais ela foi desenvolvida, porém ela não é suficiente para se fazer uma análise estratégica das empresas e,

por consequência, não é o método recomendado para entender todo o contexto que a organização está inserida, de forma a mapear os pontos de melhoria da empresa em questão.

6.1 Contribuições

Para a organização

O trabalho elaborado foi feito de forma sistemática e embasado em modelos teóricos, resultando em dois documentos que já foram parcialmente apresentados para membros do time de Endeavor, com o intuito de que sejam utilizados pela organização durante a etapa de replanejamento estratégico, pela qual ela passa no momento, de forma a se apresentar os pontos de melhoria identificados, as prioridades estabelecidas, o plano de ação traçado e os indicadores sugeridos, fazendo uma contribuição importante para o futuro e sucesso da organização.

Este trabalho e o documento resumo, denominado *Pager* Estratégico, foram fundamentados em grandes teóricos do mundo estratégico como Porter, Hudson, Drucker, entre outros, e também no trabalho realizado por Carvalho e Laurindo, sendo esse último o orientador do autor. Além disso, usou-se como base dados reais da própria organização, fazendo com que os planos elaborados sejam de fato aplicáveis nela e que sua implementação possa ser feita quase que imediatamente, caso interesse das lideranças.

Vale registrar que ao longo da realização deste trabalho, o autor discutiu com os responsáveis da Área de Apoio a Empreendedores o que estava sendo feito e apresentou algumas das propostas definidas como prioridade, o que resultou em um convite para que seja feita uma apresentação formal e estruturada para que os planos de ações sejam discutidos e aplicados na organização, caso validados pelas lideranças.

Para o aluno

O aluno autor deste trabalho sente orgulho pelo conteúdo produzido e considera que obteve um grande aprendizado sobre os conceitos sobre estratégia, bem como a aplicação prática deles, evidenciando para o quão importante e necessários são esses conhecimentos para que se entenda ao fundo a organização em estudo e se identifique os principais aspectos para serem priorizados e/ou trabalhados, de forma a se fazer com que tal organização se diferencie dos competidores, obtenha vantagens competitivas e consiga alcançar o seu sucesso.

Além disso, em algum momento de sua vida, o autor pretende se tornar um empreendedor, que não apenas cresça, mas também traga impactos positivos para a sociedade e, por meio da realização deste estudo, ele sente que está um pouco mais preparado e um passo mais próximo desse momento.

6.2 Próximos passos

Após a conclusão deste trabalho, define-se como próximos passos a serem tomados a apresentação das análises, prioridades e plano de ação para as lideranças da área de Apoio a Empreendedores da Endeavor, justificando a necessidade e importância dos pontos aqui propostos. Além disso, considera-se necessário fornecer suporte na implementação e realização dos planos de ação.

Ao longo do ano de 2018 deverá ser realizado um monitoramento dos resultados reais obtidos com os planos implementados, de forma a realizar ajustes e adaptações, caso necessário.

6.3 Pontos de melhoria do trabalho

Como pontos de melhoria do trabalho, pode se apontar os seguintes aspectos:

- Na análise de Valor Percebido pelos Usuários (VPUs), a maioria dos respondentes da pesquisa eram empreendedores participantes dos programas *Scale Up*, o que pode ter resultado numa análise parcial. Tentou-se equilibrar tal fato ao fazer um análise em cima das entrevistas realizadas com Empreendedores Endeavor.
- Assumiu-se que as realidades em todos os Estados em que a Endeavor atua são as mesmas, por consequência, que todos os desafios de processos e seleção de empreendedores são iguais para todas as regionais, o que nem sempre é verdade. Por isso, um estudo mais criterioso em cima de cada Estado traria um cenário mais realístico para o trabalho.
- Existem alguns programas *Scale Ups* que possuem início em meados de um ano e terminam em meados do próximo, sendo que foi considerado que todos tinham início e término no mesmo ano, o que pode alterar o número

de empresas necessárias por programa a serem apresentadas em Painel de *High Potential*.

- Alguns dos temas tratados no estudo se relacionam de alguma forma com as outras áreas da Endeavor, como a produção de conteúdos na forma de estudos, sendo que para uma análise mais completa, seria necessário estudar a dinâmica e estrutura dos outros times.

6.4 Objetos de novos estudos

Todo o trabalho teve um enfoque voltado para área de Apoio a Empreendedores Endeavor, deixando espaço para que sejam realizados estudos das outras áreas ou até mesmo da Endeavor como um todo.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AUDRETSCH, D. B. **Determinants of High-Growth Entrepreneurship**. University of Indiana. Copenhagen. 2012. Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on —High-growth firms: local policies and local determinants

BRASIL. Lei Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências**, Brasília, DF, mai 1998. Disponível em : < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm>. Acesso em: 2 nov 2017.

BRASIL. Lei Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.**, Brasília, DF, mar 1999. Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 2 nov 2017.

BRASIL. Lei Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002. **Institui o Código Civil**, Brasília, DF, jan 2002. Disponível em : < <http://lefig.com.br/materias/2007/122007societarios.htm>>. Acesso em: 2 nov 2017.

CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2a Edição. ed. São Paulo: [s.n.], 2012.

DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos: Ferramentas e Técnicas para a Determinação do Valor de Qualquer Ativo**. 5a reimpressão. ed. [S.l.]: Equipe QUALITYMARK, 2003.

DRUCKER, P. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: [s.n.], 1994.

ENDEAVOR. **Livro da Marca**. São Paulo: [s.n.], 2014. p 22.

ENDEAVOR. **Relatório de Impacto 2015 - 2016**. [S.l.]. 2016.

GITAHY, Y. O que são coworking e meetup? **SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-coworking-e-meetup,b9692bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 1 nov 2017.

HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**, Nov/Dec 1989.

HOFFMAN, R. **Blitzscaling**. Sullivan, T. *Harvard Business Review*. Abril 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/04/blitzscaling>>. Acessado em: 1 nov 2017.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita**. São Paulo: [s.n.], 1999.

HUMBERTO, J. **Capital Empreendedor**. Câmara dos Deputados. Brasília. 2014.

IBGE; ENDEAVOR. **Estatísticas de empreendedorismo : 2014**. Rio de Janeiro, p. 92. 2016.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. Estratégia de Serviços. In: JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, 70, n. 1, 1992.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21, n. 1, 1996. 135 – 172.

MANÃS, A. V.; MEDEIROS, E. E. D. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 2, 25 Nov 2012. 15-29.

MCKINSEY&COMPANY;ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: [s.n.], 2001.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1999.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach**. Université de Lausanne. [S.l.]. 2004.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition Design**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência. 16a. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.

RIGONATTI, E. Diário de um VC: Erros e Acertos na Nossa Jornada. **Medium**, 2017. Disponível em: <<https://medium.com/astella-investimentos/di%C3%A1rio-de-um-vc-erros-e-acertos-na-nossa-jornada-c6ff7c45e6e9>>. Acessado em: 1 nov 2017.

SLACK, N. **Vantagem competitiva na manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: [s.n.], 1993.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

STEVENSON, H.; ROBERTS, M. J.; GROUSBECK, H. I. **New Business Ventures and the Entrepreneur**. Homewood: [s.n.], 1989.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. 11a Edição. ed. Campus: [s.n.], 1998.

SYKES, K. Coworking: a workplace paradigm shift. **Academic OneFile**, 2014. Disponível em:

<go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=capes&v=2.1&id=GALE%7CA383573479&it=r&asid=ebedf2cf9c9f089a30506da4ee520194>. Acessado em: 1 nov 2017.

TACHIZAWA, T. Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. 5a Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

UNO, D. NPS: como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes. **Portal Endeavor**, 06 Jul 2015. Disponível em: <endeavor.org.br/nps/>. Acessado em: 12 Out 2017.

8 APÊNDICE A – *PAGER* ESTRATÉGICO: ROADMAP ENDEAVOR