

# EMPREENDEDORISMO

Prof<sup>ª</sup>. Adriana Giovanela

Prof<sup>ª</sup>. Daniele Cristine Maske

Prof. Fernando Eduardo Cardoso





Copyright © UNIASSELVI 2017

*Elaboração:*

*Prof<sup>ª</sup>. Adriana Giovanela*

*Prof.<sup>a</sup>. Daniele Cristine Maske*

*Prof. Fernando Eduardo Cardoso*

*Revisão, Diagramação e Produção:*

*Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI*

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.42

G512e Giovanela, Adriana

Empreendedorismo / Adriana Giovanela; Daniele Cristine Maske; Fernando Eduardo Cardoso: UNIASSELVI, 2017.

200 p. : il.

ISBN 978-85-515-0081-1

1. Empreendedorismo – Administração.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

# APRESENTAÇÃO

---

Há muito tempo você deve ouvir falar de empreendedorismo. Em épocas de crise, como estamos vivenciando, tem se falado ainda mais em empreendedorismo, das pessoas empreenderem, de empreendedores individuais, que os empreendedores são a salvação de muitas economias e de muitas famílias que se encontram desempregadas ou que almejam melhores oportunidades de vida.

Afinal de contas, como é possível se tornar um empreendedor? Será que tenho talento para ser empreendedor? Será que isso vem de berço? Está no sangue? Ou será que eu posso estudar e me tornar um empreendedor de sucesso? E uma pergunta ainda mais instigante: para ser empreendedor preciso criar algo novo, fazer uma inovação? E a melhor pergunta para praticar o empreendedorismo: preciso ser dono do meu próprio negócio?

Essas e outras perguntas serão respondidas ao longo da leitura que você está fazendo. Vamos trazer os conceitos do empreendedorismo, as oportunidades que foram criadas com a cultura empreendedora. Qual é o perfil do empreendedor, suas principais características e o que nos leva a empreender.

Portanto, a partir daqui, vamos nos aprofundar nesses conhecimentos e esperamos que você aproveite e seja o próximo caso de sucesso empreendedor na região em que atua e – por que não? – ser o exemplo de sucesso em nossos próximos livros de estudos.



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



# BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓

Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

**EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES**

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O MEC – Ministério da Educação. ✓✓

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.

**Fique atento!** Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓





# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 - EMPREENDEDORISMO – DA ORIGEM À NECESSIDADE.....</b>	<b>1</b>
<b>TÓPICO 1 – HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>3</b>
1 INTRODUÇÃO .....	3
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO .....	3
2.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL – OPORTUNIDADES .....	5
RESUMO DO TÓPICO 1.....	9
AUTOATIVIDADE .....	10
<b>TÓPICO 2 – CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E SUA UTILIZAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1 INTRODUÇÃO .....	11
2 EMPREENDEDORISMO .....	11
2.1 EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO .....	16
2.2 COMO OS EMPREENDEDORES PENSAM.....	18
2.3 MOTIVAÇÃO DOS EMPREENDEDORES .....	24
2.4 GESTOR É IGUAL A EMPREENDEDOR? .....	25
RESUMO DO TÓPICO 2.....	28
AUTOATIVIDADE .....	29
<b>TÓPICO 3 – CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS .....</b>	<b>31</b>
1 INTRODUÇÃO .....	31
2 EMPREENDEDOR DE SUCESSO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	31
2.1 CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE - CHA .....	31
2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR.....	37
RESUMO DO TÓPICO 3.....	46
AUTOATIVIDADE .....	47
<b>TÓPICO 4 – EMPREENDEDORES CORPORATIVOS E INTRAEMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>49</b>
1 INTRODUÇÃO .....	49
2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRAEMPREENDEDORISMO .....	49
3 INTRAEMPREENDEDOR.....	53
LEITURA COMPLEMENTAR.....	56
RESUMO DO TÓPICO 4.....	68
AUTOATIVIDADE .....	69
<b>UNIDADE 2 - PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>71</b>
<b>TÓPICO 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO.....</b>	<b>73</b>
1 INTRODUÇÃO .....	73
2 CONCEPÇÃO DO NOVO NEGÓCIO: IDEIAS x OPORTUNIDADES .....	73
3 O QUE É PLANEJAMENTO? .....	77
4 PESQUISA DE MERCADO.....	81
RESUMO DO TÓPICO 1.....	83
AUTOATIVIDADE .....	84





RESUMO DO TÓPICO 2.....	148
AUTOATIVIDADE .....	149
 TÓPICO 3 – INOVAÇÃO E TENDÊNCIA DE MERCADO .....	151
1 INTRODUÇÃO .....	151
2 TIPOS DE INOVAÇÕES .....	151
3 TENDÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO.....	152
RESUMO DO TÓPICO 3.....	157
AUTOATIVIDADE .....	158
 TÓPICO 4 – MARKETING E COMUNICAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO .....	159
1 INTRODUÇÃO .....	159
2 EMPREENDEDORISMO NO MARKETING .....	159
3 EMPREENDEDORISMO NA COMUNICAÇÃO .....	160
RESUMO DO TÓPICO 4.....	164
AUTOATIVIDADE .....	165
 TÓPICO 5 – IDEIAS DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDEDORES .....	167
1 INTRODUÇÃO .....	167
2 COMO MONTAR UMA FÁBRICA DE TIJOLOS ECOLÓGICOS .....	167
3 COMO MONTAR UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA .....	170
4 COMO MONTAR UM FOOD TRUCK.....	171
LEITURA COMPLEMENTAR.....	174
RESUMO DO TÓPICO 5.....	178
AUTOATIVIDADE .....	179
 TÓPICO 6 – A RESPONSABILIDADE DO EMPREENDEDOR NA VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO .....	181
1 INTRODUÇÃO .....	181
2 CONCEITO .....	182
2.1 INFORMAÇÕES DO MERCADO .....	183
2.2 INFORMAÇÃO DE PRODUÇÃO.....	184
2.3 INFORMAÇÕES DE LOCALIZAÇÃO.....	185
2.4 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	187
RESUMO DO TÓPICO 6.....	191
AUTOATIVIDADE .....	192
REFERÊNCIAS .....	193





## EMPREENDEDORISMO – DA ORIGEM À NECESSIDADE

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Esta unidade tem por objetivos:**

- apresentar os conceitos históricos do empreendedorismo;
- apresentar os conceitos e características do empreendedorismo e intraempreendedorismo;
- conhecer o perfil dos empreendedores e intraempreendedores;
- descrever como é o empreendedor por necessidade e por oportunidade.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos. No decorrer da unidade você encontrará autoatividades com o objetivo de reforçar o conteúdo apresentado.

TÓPICO 1 – HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO

TÓPICO 2 – CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E SUA UTILIZAÇÃO

TÓPICO 3 – CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

TÓPICO 4 – EMPREENDEDORES CORPORATIVOS E INTRAEMPREENDEDORISMO



## HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO

### 1 INTRODUÇÃO

Conceituar o empreendedorismo parece tarefa simples, mas não há um consenso entre os pesquisadores sobre este conceito, tampouco a sua primeira utilização. Hoje você certamente ouviu falar muito sobre empreendedorismo, o quanto é importante esta ação e o quão importante é o empreendedor para a melhoria da situação econômica e financeira do nosso país.

Portanto, vamos verificar onde este conceito iniciou e como foi introduzido em nosso cotidiano.

### 2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO

É consenso dos autores que entre os estudiosos da área de empreendedorismo a sua origem não é exata, além de terem dificuldades para definir o termo, já que o senso comum é muito arraigado no que diz respeito ao empreendedorismo. Para Farah et al. (2013, p. 1), “as dificuldades para definir o termo são decorrentes de concepções errôneas postuladas, principalmente pela mídia e pelo senso comum, que distorcem alguns conceitos”.

Há um consenso no primeiro registro do uso do termo “empreendedorismo”. Segundo Hashimoto (2006), em 1755, Richard Cantillon utilizou o termo para explicar o risco de comprar algo em um determinado preço e procurar vendê-lo sem a certeza do êxito. Em 1803, Jean-Baptiste Say, segundo Hashimoto (2006), ampliou essa definição afirmando que o empreendedorismo estava relacionado àquela pessoa que transferia recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de alta produtividade e maior rendimento. Corroborando com isto, Farah et al. (2013, p. 1) apontam que Say denominava empreendedorismo a pessoa que era remunerada pelo lucro com uma definição centrada nos negócios, definia então o empreendedor como “o indivíduo que recombina capital, recursos físicos e mão de obra de alguma maneira original ou inovadora”. Ficando convencionalizado o empreendedor como aquele que abria seu negócio.

Então, iniciou-se mais um aparato de discussões. Afinal, Cunningham e Lischeron (1991) incitam o questionamento: por que quem herda um negócio, como Henry Ford II, não é um empreendedor? Pergunta também Drucker (2014): o casal que abre mais uma padaria ou restaurante está assumindo riscos e são então empreendedores? Para que isso seja estudado de maneira científica, veremos as classificações das escolas que se debruçam sobre o tema e buscam posicionar estudos sob diferentes perspectivas, citadas por Cunningham e Lischeron (1991).

**A Escola Bibliográfica** – estuda a vida e a história de grandes empreendedores, mostrando os traços que são inatos e não podem ser desenvolvidos. É nesta escola que se diferenciam os empreendedores das demais pessoas, considerando o “sexto sentido” para identificar oportunidades. São aquelas que consideram que nasceram empreendedoras.

**A Escola Psicológica** – estuda os empreendedores a partir das características comportamentais e de personalidade. Esta escola parte da premissa de que o empreendedor desenvolve atitudes, crenças e valores que desenham a sua personalidade em torno de três áreas: valores pessoais – como honestidade, comprometimento, responsabilidade e ética; propensão ao risco e necessidade de realização.

**A Escola Clássica** – marcada pela inovação. Acredita que o empreendedor cria algo novo e não apenas possui, por exemplo, Henry Ford II, que herdou a fábrica da família. Nesta escola, a descoberta, inovação e criatividade são os temas de estudo.

**A Escola da Administração** – para ela, o empreendedor é quem administra e organiza um negócio com seus ônus e bônus (lucros ou prejuízos), planejando, organizando, direcionando e controlando o negócio. O plano de negócios e a estruturação deles (negócio e plano) vêm desta escola.

**A Escola da Liderança** – o empreendedor é quem motiva e mobiliza as pessoas em torno do objetivo. Nesta escola, a premissa é que nenhum empreendedor obtém sucesso sozinho.

**A Escola Corporativa** – estuda o empreendedorismo em prol de organizações complexas que possuem ações como abrir novos mercados, desenvolver produtos, entre outras. Seu foco é a organização e seu desenvolvimento.

Outro estudo de 1959 é do austríaco Schumpeter, que associa o desenvolvimento econômico, a inovação e aproveitamento de oportunidades. Schumpeter (1988, p. 35) afirma que o empreendedor é alguém que “faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organização”.

Além das escolas que estudam o tema, Gouvêa (2012, p. 6) traz a utilização do termo empreendedorismo em seu primeiro uso com Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, por volta dos anos 1270 a 1290. Conta que “Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro para vender as mercadorias dele. O capitalista assumia riscos e o empreendedor assumia papel ativo, correndo os riscos físicos e emocionais”. Desta forma, a evolução se deu pelos séculos, conforme:

- **Idade Média:** definia aquele que gerenciava grandes projetos de produção com recursos provenientes do governo do país.
- **Século XVII:** relação entre assumir riscos e empreendedorismo. O empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo (capitalista) para realizar algum serviço. Preços prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor.



Você vai encontrar o Brasil no décimo lugar de 31 países de economia impulsionada pela eficiência, e com TEA de 21%, demonstrando que em 2015, de cada 100 brasileiros, 21 estavam envolvidos com uma atividade empreendedora há menos de 42 meses, na frente de países como a China e o Uruguai, por exemplo (GEM, 2014).

O GEM (2014), para elaboração da Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) e da Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE), leva em consideração o nível de atividade empreendedora da população de 18 a 63 anos, e o classifica de acordo com o estágio do processo.

Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Os empreendedores novos, por sua vez, administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses (GEM, 2014, p. 12).

Nestas duas situações, os empreendedores são considerados em estágio inicial, ou seja, TEA. Para serem classificados como TEE a metodologia utilizada pelo GEM (2014, p. 32) é baseada em empreendedores já estabelecidos que administram e são proprietários de um negócio estabelecido, “que pagou salários, pró-labores ou qualquer forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos)”.



Para você acompanhar a pesquisa completa, acesse: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>.

Entendida como é feita esta medida dos empreendedores, vamos falar especificamente do Brasil. Dornelas (2008) nos traz o tema e afirma que o movimento empreendedor iniciou no Brasil, ou começou a tomar forma, na década de 1990, com entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Softex (Sociedade Brasileira de Exportação de *Software*). Até então ouvia-se falar muito pouco de empreendedorismo no país, as pequenas empresas não tinham orientação. O Sebrae acabou por se tornar referência para o pequeno empresário brasileiro, na busca de informações para abertura do negócio e até mesmo consultoria para os problemas pontuais do negócio.

Já a Softex, ainda segundo Dornelas (2008), foi criada para levar as empresas de *software* do Brasil ao mercado externo, através de ações de capacitação que auxiliavam os empresários de *software* na gestão e tecnologia. Antes disso, palavras



como plano de negócio eram desconhecidas pelos pequenos empresários, mas, passados 20 anos, o Brasil tornou-se melhor estruturado, e em situações como a de ensino de empreendedorismo pode até mesmo ser comparado com os Estados Unidos. Dornelas (2008, p. 11) apresenta alguns exemplos destas histórias de sucesso empreendedor, como:

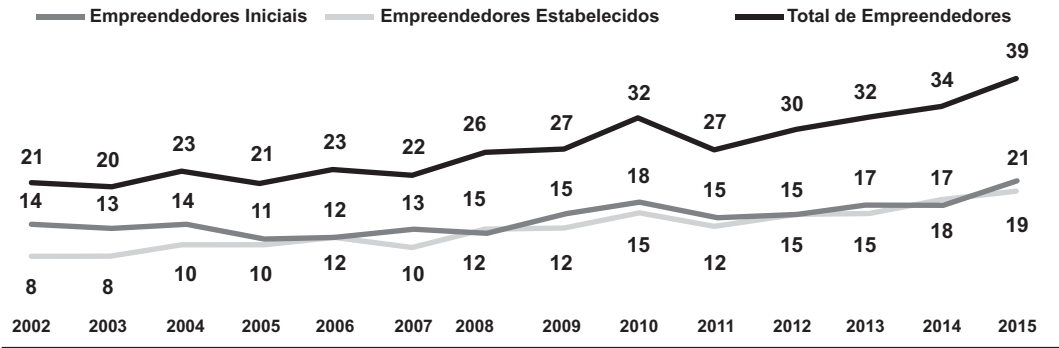
- 1- Os programas Softex e Gênesis (Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços), criados em 1990, que apoiam atividades empreendedoras ligadas a *software* em universidades (como as *startups*), e que hoje já sofreram reformulações, mas que continuam operando.
- 2- O programa do Governo Federal, Brasil Empreendedor, que objetivou capacitar mais de seis milhões de empreendedores no país, totalizou investimentos de 8 bilhões de reais e atuou de 1999 a 2002.
- 3- Ações como o Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae, extremamente procurados em todo o país e com ótima avaliação de desempenho.
- 4- Cursos das universidades que se dedicam ao ensino do empreendedorismo. Santa Catarina oferece o programa Engenheiro Empreendedor. A Confederação Nacional de Indústrias (CNI) e o IEL (Instituto Euvaldo Lodi) estão presentes em mais de 200 instituições. Essas ações são crescentes, com a inserção do empreendedorismo em cursos de graduação e até mesmo no Ensino Fundamental e Médio.
- 5- Um evento que mereceu destaque foi o das incubadoras de empresas no Brasil. Já em 2008 havia mais de 400 incubadoras em atividade no país, segundo os dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas). Em 2011 esse número se manteve e estas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas.
- 6- Existem programas específicos sendo criados por escolas de administração de empresas e de tecnologia para formação de empreendedores, como os cursos de MBA (*Master of Business Administration*), com programas de curta e média duração, além dos cursos à distância.
- 7- Ainda devemos lembrar as franquias, que no Brasil representam uma boa parte do desenvolvimento empreendedor. Em 2007 havia 65 mil unidades franqueadas.



*Startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (GITAHY, 2010).

Desde que o Brasil participa dos estudos do GEM, isso há mais de 13 anos, pode-se perceber um aumento consistente na taxa total de empreendedores. Veja no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE EMPREENDEDORISMO SEGUNDO ESTÁGIO – BRASIL – 2002:2015



Fonte: GEM Brasil 2015  
\*Percentual da população de 18 a 64 anos.  
FONTE: GEM Brasil (2014, p. 11)

Vejam que passamos de 21% no primeiro ano da pesquisa para 39% em 2015. Isso, segundo GEM (2014, p. 11), decorre tanto do aumento da TEE, “que passou de 8% em 2002 para 19% em 2015, quanto da TEA, que aumentou de 14% em 2002 para 21% em 2015”. Deve-se notar que a TEE contribui mais do que a TEA no aumento da taxa total de empreendedores, nestes anos, o que indica, de uma forma geral, que houve uma boa sobrevivência dos empreendimentos iniciais neste período também.

Dornelas (2008) afirma, e com propriedade, considerando que no cenário atual faltam políticas públicas duradouras, que sejam dirigidas especialmente ao empreendedorismo, utilizadas de forma a serem uma alternativa para o desemprego, e respaldando todos os exemplos citados que vêm da iniciativa privada, o governo assim fazendo a sua parte. Afinal, o estudo do GEM (2014) mostra que o empreendedorismo no Brasil são negócios simples e que objetivam principalmente a complementação da renda familiar. Esse mesmo estudo afirma que estes negócios são pouco inovadores e com poucos funcionários, o que gera um impacto limitado na geração de campo de trabalho e desenvolvimento de produtos e serviços. O que não deve ser desvalorizado, pois representam “45 milhões de brasileiros envolvidos com a atividade empreendedora e com impacto positivo para o contexto socioeconômico do país” (GEM, 2014, p. 33).

Para vislumbrarmos essa situação que traz otimismo para nós, brasileiros, o GEM (2014, p. 31) afirma que, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE, 2014), “considerando-se os indivíduos com idade de 18 a 64 anos, estima-se a existência de cerca de 22,8 milhões de empreendedores iniciais no país em 2014”. Ou seja, iremos investir e criar cada dia mais em busca do desenvolvimento econômico do país.



Vamos conhecer de onde veio esse conceito. O que, afinal, é o empreendedorismo?



# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico, você aprendeu:**

- O nascimento do conceito de empreendedorismo.
- A importância do empreendedorismo para o desenvolvimento social.
- A evolução histórica do empreendedorismo.
- O empreendedorismo no Brasil.
- Dados do empreendedorismo no Brasil.
- Em que os brasileiros empreendem.

## AUTOATIVIDADE



1 A evolução histórica do empreendedorismo trouxe várias escolas, como a bibliográfica e a clássica. O que caracteriza a escola da liderança?



- a) ( ) O empreendedor é quem motiva e mobiliza as pessoas em torno do objetivo.
- b) ( ) Estuda nos empreendedores as características comportamentais e de personalidade.
- c) ( ) Estuda a vida e a história de grandes empreendedores, mostrando os traços que são inatos e não é possível serem desenvolvidos.
- d) ( ) Marcada pela inovação.

2 O primeiro uso do termo empreendedorismo se deu por Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, por volta dos anos 1270 a 1290. Classifique as alternativas conforme a época de que fazem parte.



I- Idade Média.

II- Século XVII.

III- Século XVIII.

IV- Séculos XIX e XX.

- ( ) Definia aquele que gerenciava grandes projetos de produção com recursos provenientes do governo do país.
- ( ) Relação entre assumir riscos e empreendedorismo. O empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo (capitalista) para realizar algum serviço. Preços prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor.
- ( ) Capitalista e empreendedor foram diferenciados. Industrialização.
- ( ) Empreendedores confundidos com gerentes ou administradores, sendo analisados somente como aqueles que organizam a empresa sempre a serviço do capitalista.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) I – II – III – IV.
- b) ( ) I – II – IV – III.
- c) ( ) IV – III – II – I.
- d) ( ) I – IV – II – III.

## CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E SUA UTILIZAÇÃO

### 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma palavra de origem francesa e vem sendo introduzida no nosso vocabulário constantemente, a ponto de ser incorporada em toda situação de criação de algo. Quando se fala em inovar, em novos negócios, a palavra empreendedorismo está presente.

O empreendedorismo também é visto como um ramo de negócio, ou um ramo de atuação que gera empregos e novas oportunidades de crescimento social. Vamos conhecer como isso acontece?!

### 2 EMPREENDEDORISMO

Apresenta-se a raiz da palavra empreendedor, segundo Dornelas (2001, p. 27), da origem francesa “*entrepreneur*”, “que significa aquele que assume riscos e começa algo novo”. Baron e Shane (2011) chamam a atenção que até então não havia uma definição de empreendedorismo como área de estudo de negócios, ou como uma atividade na qual as pessoas possam se envolver. Assim, os autores afirmam que uma definição bem aceita para empreendedorismo é a de Shane e Venkataraman (2000), os quais afirmam que empreendedorismo é a área de negócio que busca entender como são criadas coisas novas, como são identificadas as oportunidades que irão criar produtos/serviços novos, como são identificados os responsáveis por encontrar esses novos mercados e como eles organizam e desenvolvem essas descobertas.

Se o empreendedorismo é a área que identifica e entende como são criadas estas oportunidades, ainda persiste uma dúvida: como são formadas estas pessoas? Como são formados os empreendedores? Shane e Venkataraman (2000) nos apresentam um desafio: eles nos apresentam diversas situações e pedem para que identifiquemos se estas pessoas envolvidas são empreendedoras. Vamos às situações:

- Uma mulher que gosta de fazer aperitivos para as festas que dá em sua casa e é sempre elogiada pelos amigos, que lhe dizem como são gostosos, abre uma empresa para fazer e vender esses aperitivos.

- Um pesquisador universitário envolvido em pesquisa básica sobre a bioquímica da vida faz importantes descobertas que ultrapassam as fronteiras de sua área; no entanto, ele não possui interesse em identificar os usos práticos de suas descobertas e não faz nenhuma tentativa a esse respeito.
- Após ser cortado de seu emprego de gerente, um homem de meia idade tem a ideia de processar pneus velhos de uma maneira especial para produzir cercados para jardins (bordas que mantêm os diferentes tipos de plantas separadas).
- Um oficial reformado do exército desenvolve a ideia de comprar do governo veículos anfíbios obsoletos e usá-los em uma empresa especializada em viagens para regiões selvagens e remotas que pretende abrir.
- Uma jovem cientista da computação desenvolve um novo *software* muito melhor do que qualquer um disponível atualmente no mercado; ela busca capital para abrir uma empresa e vender o produto.

E então, para quais situações você disse que o envolvido era um empreendedor? Como Baron e Shane (2011), você tenderá a responder que apenas os dois últimos são empreendedores de fato, afinal, apenas eles estariam criando algo novo, mas os autores afirmam que todos, exceto o professor universitário, são empreendedores, porque os empreendedores, segundo Shane e Venkataraman (2000), são os que reconhecem a oportunidade para criar algo novo, e isso não necessariamente precisa ser uma invenção, pode sim, reconhecer a oportunidade de um novo mercado, uma nova matéria-prima, ou até mesmo um novo meio de produção.

Assim, a mulher dos aperitivos é empreendedora porque reconheceu um novo mercado; o executivo que foi demitido está usando um produto que viraria entulho com um novo jeito de utilização; o oficial do exército e a cientista de computação também são empreendedores, pois identificaram oportunidades para novos produtos e serviços e trabalharam para que suas ideias se transformassem em empresas ativas. No entanto, o pesquisador universitário não é um empreendedor, porque, de acordo com a definição, mesmo agregando conhecimento humano à sua descoberta, ele não fez esforço algum para aplicar novos produtos ou serviços.

Se resumirmos essas situações em contraponto da definição apresentada por Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo requer a criação ou reconhecimento de novos mercados, de novas aplicações, ou seja, transformar as oportunidades em algo aplicável.

Veremos outras definições de empreendedorismo de alguns dos principais autores da área:

Schumpeter (1988) define o empreendedorismo como um agente de mudança, inovação que é capaz de influenciar o crescimento econômico. Shapero (1981) considera o empreendedorismo como uma atividade principalmente atribuída para iniciar, manter e desenvolver um negócio lucrativo.

Kuratko e Hodgetts (1998) acreditam que empreendedorismo é a arte de assumir riscos calculados, e não somente de criar um negócio lucrativo. Já para Pinchot (1989), o empreendedorismo não é algo nato, mas que pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida e é movido pela necessidade de realizar desejos e aproveitar oportunidades. Enquanto isso, Paiva e Cordeiro (2002) afirmam que empreendedorismo é a criação de uma organização inovadora no que diz respeito à economia, ela é criada para obter lucros ou crescimento em épocas de risco e incerteza. E ainda pode ser caracterizado como um processo que ocorre em diversos ambientes e situações empresariais, que levam a mudanças e inovações realizadas por indivíduos que aproveitam ou geram oportunidades e realizam atividades que conjugam os interesses próprios com o da sociedade (FIALHO et al., 2006).

Pombo (2017, p. 1) complementa que “ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação. Seguindo este raciocínio”.

Vamos ver como aconteceu a evolução das definições do termo empreendedorismo, apresentada no quadro elaborado por Sarkar (2008):

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DO TERMO EMPREENDEDORISMO

Autores	Abordagem conceitual	Nota sobre as tendências de cada autor
Knight (1921)	Analizou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor.	Lucro.
Schumpeter (1936)	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico.	Inovação.
McClelland (1961)	Estudou as motivações dos empreendedores quando começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes. Conclui que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização ( <i>achievement</i> ).	Motivação e perfil psicológico. Pesquisa baseada nas características.
Mayer e Goldstein (1961)	Analisaram a <i>performance</i> de 81 empresas durante os primeiros dois anos de vida.	<i>Performance</i> /ambiente externo.
Collins e Moore (1964)	Estudaram histórias pessoais e o perfil psicológico dos empreendedores que criaram pequenas empresas na região de Detroit.	Podem não nascer empreendedores. Pode haver um objetivo a perseguir que os torne empreendedores.

	Nem todos os estudos provaram que os empreendedores tinham características distintivas.	Pesquisa baseada nas características.
Kirzner (1973)	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, prossegui-las e obter lucros.	Identificação de oportunidades.
Fast (1978)	Como novos empreendimentos podem ser desenvolvidos em empresas já existentes, ou de forma mais ampla, como essas empresas podem se tornar mais inovadoras.	Empreendedorismo empresarial.
Brockhaus (1980)	A propensão para a “tomada de risco” é igual entre empreendedores, gestores e população em geral.	Não se nasce empreendedor. Pesquisa baseada nas características.
Gartner (1988)	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características.	Comportamento.
Kanter (1983)	Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas, como essas geram empreendedorismo interno.	Intraempreendedorismo. Empreendedorismo empresarial.
Burgelman (1973)	Processo como as novas ideias são desenvolvidas e sua experimentação e desenvolvimento dentro das grandes empresas.	Intraempreendedorismo. Empreendedorismo empresarial.
Covin e Slevin (1989)	Encontraram uma postura empresarial que relaciona a alta <i>performance</i> de pequenas empresas que operam em ambientes hostis.	Empreendedorismo empresarial.
Birch (1987)	Empresas orientadas para o crescimento dão grande contribuição para a criação de emprego nos Estados Unidos.	Empreendedorismo/criação de emprego.
Hannan e Freeman (1984); Aldrich (1999)	Algumas organizações estão mais preparadas para competir.	Sociólogos organizacionais. Nascimento e morte de empresas/competição.
Acs e Audretsch (1990)	As pequenas empresas contribuem com percentagem substancial para inovação.	Inovações tecnológicas e pequenas empresas.
MacMillan et al. (1987); Sahlman (1992)	Analisaram a estrutura e os investimentos das empresas.	Recursos/estrutura.



Larson (1992)	Como empreendedores desenvolvem e utilizam as <i>networks</i> para acessarem a informação, para aumentarem o capital e para aumentarem sua credibilidade.	Redes e capital social.
Bruderlet et al. (1992)	Estudaram 1.984 <i>startups</i> , recorrendo a uma análise multivariada e verificaram que a probabilidade de sobrevivência era maior se tivessem mais empregados, mais capital inicial, mais capital humano e estratégias dirigidas ao mercado nacional.	<i>Performance</i> .
Bygrave e Timmons (1992)	Analysaram, em detalhes, as operações de aplicação e retorno de capital de risco.	Análise de fatores de criação de empresas, identificação das oportunidades, procura de informação, formação de equipe, acesso aos recursos e formulação de estratégias. Nesse caso, o principal enfoque é no acesso aos recursos.
Palich e Bagby (1995)	Comparam os empreendedores aos gestores, atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio e concluem que os empreendedores percebem mais as oportunidades do que problemas.	Empreendedor diferente de gestor na percepção de oportunidades.
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	O nível de <i>threshold</i> (começo) é função dos custos de oportunidade, <i>switching costs</i> (custos de encerramento) e dos valores pessoais.	<i>Performance</i> /permanência nos negócios.
Shane e Venkataramann (2000)	Exploração de oportunidades.	Explorar oportunidades.
Stuart (2000)	As redes de ligações com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento das vendas.	Redes e capital social.

FONTE: Sarkar (2008, p. 43-45)

## AUTOATIVIDADE



Vamos fazer um exercício? Quais são as principais características que você pode identificar nessas abordagens de empreendedorismo?

---

---

---

Você faz ideia da velocidade com que essas transformações ocorrem? De quão rápido foi ou é o empreendedorismo? Se alguém lhe perguntar qual foi a invenção deste ano, você saberia dizer? Veja no quadro a seguir algumas das invenções dos últimos tempos. Depois voltamos a conversar.

## QUADRO 2 - ALGUMAS INVENÇÕES DO SÉCULO XX

1903: Avião motorizado  
1923: Aparelho televisor  
1928: Penicilina  
1943: Computador  
1947: Descoberta da Estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética  
1967: Transplante de coração  
1969: Homem chega à Lua  
1969: Início da internet  
1989: World Wide Web  
1997: Primeiro animal clonado: ovelha Dolly  
2000: Sequenciamento do genoma humano

FONTE: Dornelas (2008, p. 6)

Você presenciou alguma dessas invenções? Faz ideia de que a internet já estava em nossas vidas por tanto tempo? Pois é, as invenções passaram a ser tão comuns em nossas vidas que nem são marcadas. Por exemplo, quantos modelos de celulares temos hoje? Trinta, quarenta? Na próxima semana, certamente teremos mais e com mais acessórios e utilizações. Isso tudo faz parte do empreendedorismo. Vamos ver como isto está atrelado à administração?

## 2.1 EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO

Foi Peter Drucker que trouxe à tona as primeiras definições de economia empreendedora e uniu-as, com sua visão de novas aplicações, na administração. Ele considera que a administração, como nasceu, já sofreu grandes mudanças. Acompanhe estas mudanças, citadas por Hashimoto (2006):

- A administração deve ser aplicada para novos empreendimentos, sejam eles comerciais ou não. Anteriormente, aplicava-se somente a empresas já existentes.
- A administração deve ser utilizada em pequenos empreendimentos. Anteriormente, tinha-se certeza de que ela deveria ser utilizada apenas em grandes corporações.
- A administração deve ter seu foco em qualquer organização, de empresas públicas e privadas a ONGs, antes utilizada apenas para empresas com fins lucrativos.
- A administração deve incluir em seu rol de aplicação pequenas atividades comerciais que não eram consideradas empresas, como lojas, restaurantes, entre outras.

Baseado nestes estudos, a administração trouxe outros enfoques ao desenvolvimento do empreendedorismo. Hashimoto (2006) complementa que a nova abordagem de Drucker trouxe para o estudo da administração uma abrangência maior no campo de atuação, mas deixa claro que o administrador novo não possui a considerada essência do empreendedorismo, composta por: inovação, risco e autonomia. Estes três elementos qualificam a pessoa como empreendedora quando são apresentados juntos, sozinhos são considerados características que qualquer empresário possui. E você saberia dizer por quê? Vejamos qual é a razão de estes três elementos sozinhos não levarem o empresário a ser considerado um empreendedor, segundo Hashimoto (2006):

- **INOVAÇÃO:** o papel do empreendedor não se limita a criar negócios, ele é considerado na criação de um novo método, um novo mercado, novas alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais nas organizações. Pode-se dizer que é o modelo mais próximo do atual modelo de administração. Sabem por que sozinho ele não pode ser considerado empreendedorismo? Porque, mesmo sendo uma das partes mais evidentes, acaba eliminando um grande contingente de empreendedores, que transformam em realidade as ideias de outras pessoas, ou seja, nem sempre o empreendedor gera a ideia ou inova, mas ele transforma a ideia de um terceiro em um produto/serviço de sucesso.
- **RISCO:** assim como em investimentos financeiros, quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. O autor classifica em três os fatores básicos de risco: as anomalias ou variações às quais produtos, processos e serviços estão sujeitos; a probabilidade de acontecer essas anomalias e a gravidade das consequências destas anomalias. Exemplo disso é um produto a ser lançado. O risco pode estar na probabilidade de não vender, se combinadas as três possibilidades, o risco é altíssimo para o fracasso.
- **AUTONOMIA:** o empreendedor possui autonomia para definir os objetivos, decidir sobre o uso de recursos, bem como escolher estratégias e buscar oportunidades relevantes. Cuidado para não confundir autonomia com independência. Ser independente é trabalhar sozinho, o que não é perfil do

empreendedor. Afinal, uma das suas principais características é conquistar apoio e confiança dos que o ajudarão em seu empreendimento. Neste sentido, sua visão está muito mais centrada no ambiente externo do que no interno, ao contrário de um administrador.

Se vimos que empreendedores possuem elementos que os diferem, a próxima pergunta seria: como eles pensam, como realizam para que essas ações aconteçam?

## 2.2 COMO OS EMPREENDEDORES PENSAM

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 51) são categóricos quando dizem que empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Eles mesmos podem, dependendo da situação, raciocinar de modo diferente em um ambiente de decisão. É do cotidiano de um empreendedor tomar decisões em ambientes “altamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional”. Assim, ao pensarmos de uma forma, nesses ambientes, em determinado momento, é diferente de quando a natureza de um problema é bem compreendida e temos tempo e procedimentos racionais para fazê-lo e solucioná-lo. Dada esta ambientação, a tomada de decisão de um empreendedor precisará: número 1: executar; número 2: adaptar-se de modo cognitivo; e, número 3: aprender com o fracasso. Vamos ver como os autores discorrem sobre esses processos, levando em conta as exigências da tomada de decisão.

1) Efetuação: os líderes empresariais são treinados para pensar racionalmente e se não o fizerem correm o risco de serem advertidos por isso. Os empreendedores pensam de uma forma alternativa no que diz respeito a essa advertência, para transformá-la em oportunidade. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apresentam um exemplo da professora Sara Sarasvathy, que descobriu que os empreendedores nem sempre esmiúçam um problema de modo a visualizar o resultado e se concentram nos meios para alcançá-lo. E chama esse processo de causalidade. Ao invés disso, os empreendedores usam o processo de efetuação, o que significa que fazem uso do que têm (o que conhecem, o que são, e quem conhecem) e escolhem os possíveis resultados. Ela demonstra isso em um exemplo ligado à culinária, acompanhe: Um *chef* tem a tarefa de preparar um jantar e há duas maneiras de organizar esta tarefa. Na primeira, o anfitrião ou cliente escolhe um cardápio previamente. O que o *chef* irá precisar é listar os ingredientes necessários, comprá-los e depois preparar a refeição. Esse então é um processo de causalidade, ou seja, ele escolhe um cardápio determinado e se concentra dentre as maneiras de preparar esta refeição.

No segundo caso, o anfitrião pede ao *chef* que verifique o que se tem em casa entre mantimentos e utensílios e depois faça a refeição baseado no que tem. Neste caso, o *chef* precisa imaginar os possíveis cardápios, com base no que se tem, escolher um deles e depois preparar a refeição. Esse então é o processo de efetuação (execução).

A professora ainda classifica em cinco princípios básicos que a utilização da tomada de decisão baseada na efetuação implica:

- 1- Princípio da colcha de retalhos: princípio de ação orientado por meios e não metas. A ênfase se dá na criação de algo novo com os meios já existentes, em vez de descobrir novas maneiras para atingir as metas determinadas. Onde os retalhos são os meios (quem sou, o que conheço e quem conheço) que são combinados para formar algo único, novo, ou seja, a colcha. Aqui, a professora afirma que o importante não são os retalhos, mas o que o empreendedor fará com eles.
- 2- Princípio da perda suportável: aqui o que se mensura é quanto se está disposto a perder e não o cálculo de quanto se pode ter de retorno. O cálculo é feito do que se aceita perder, não depende de uma pressuposição correta em um ambiente altamente incerto, mas da condição financeira atual do empreendedor e quanto ele suporta perder.
- 3- Princípio do pássaro na mão: aqui a ênfase é na negociação com qualquer um ou com todos os *stakeholders* realmente dispostos a participar do projeto, sem preocupações com custos e tempo. Aqui a efetuação enfatizará as informações dos *stakeholders* que realmente se comprometerem a formar o novo empreendimento, sem se preocupar com custos financeiros de satisfazer a esses *stakeholders* atuais a custo de procurar por novos *stakeholders*. Afinal, “mais vale um pássaro na mão do que dois voando”.
- 4- Princípio da limonada: neste caso, sugere-se confirmar e assumir contingências, utilizando os imprevistos ao invés de evitá-los, a intenção deve ser superá-los ou adaptar-se a eles. Os empreendedores tratam esses imprevistos como uma oportunidade de transformá-los em algo importante ou lucrativo.
- 5- Princípio do piloto de avião: neste caso, a tônica é confiar e trabalhar com pessoas como primeiro acionador de oportunidades e não perder tempo investigando fatores externos ao indivíduo. Neste princípio, a ideia de que quando o futuro for incerto focar nas melhores alternativas para prevê-lo não é útil. Os empreendedores pensam de modo executivo, se concentram no futuro que podem controlar com as próprias ações, assim não precisam prevê-lo.

Os princípios apresentados levam os empreendedores a assumir o controle de seus empreendimentos, tornando um ambiente de que não apenas façam parte, mas que formem e explorem o imprevisto.

Os princípios de efetuação, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 55), “ajudam os empreendedores a raciocinar em um ambiente de alta incerteza”.

2) Adaptabilidade Cognitiva: Aqui a medida é quanto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguladores e engajados no processo de gerar estruturas de decisão focados na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois agir sobre as mudanças. A adaptabilidade cognitiva, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 55), “se

reflete na consciência metacognitiva de um empreendedor, isto é, na possibilidade de ele refletir, entender e controlar o pensamento e a aprendizagem de alguém”. Os autores propõem um teste para saber até que nível estamos dispostos a nos adaptar. Vamos realizar? O quadro a seguir traz o teste para você, faça-o e depois vamos discutir os resultados.

QUADRO 3 - MEDIDA GENERALIZADA DA COGNIÇÃO ADAPTÁVEL DE MIKE HAYNIE

Até que ponto você é flexível em termos cognitivos? Em uma escala de 1 a 10, onde 1 é “não muito a ver comigo” e 10 é “muito a ver comigo”. Como você se classificaria nas seguintes afirmações?			
Orientações por metas			
Geralmente, defino as metas por mim mesmo.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Percebo como a realização de uma tarefa se relaciona com minhas metas	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Defino metas específicas antes de iniciar uma tarefa	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Assim que concluo meus objetivos questiono a minha eficiência	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Ao executar uma tarefa, geralmente avalio meu progresso em relação aos meus objetivos.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Conhecimento meta cognitivo			
Penso em várias maneiras de solucionar um problema e escolho a melhor.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Desafio minhas próprias pressuposições sobre uma atividade, antes de iniciá-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Penso em como as pessoas vão reagir as minhas ações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Deparo-me empregando automaticamente estratégias que funcionaram anteriormente.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

Obtenho melhores resultados quando já conheço a atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Crio exemplos próprios para dar mais sentido às informações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento usar estratégias que funcionaram no passado.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Reflico sobre as tarefas antes de iniciá-las.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento traduzir as novas informações com minhas próprias palavras.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tento dividir os problemas em componentes menores.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Concentro-me no significado e na relevância das novas informações.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Experiência metacognitiva			
Penso no que realmente preciso para concluir uma atividade, antes de iniciá-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Uso estratégias diferentes, de acordo com a situação.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Organizo meu tempo para atingir meus objetivos da melhor maneira possível.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Organizo informações muito bem.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Quando enfrento um problema, consigo discernir as informações mais importantes a serem consideradas.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Conscientemente, concentro minha atenção nas informações importantes.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo



Minha intuição me avisa quando determinada estratégia será a mais eficiente.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Conto com minha intuição para me ajudar a formular estratégias.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Opções metacognitiva			
Eu me questiono se considereirei todas as opções ao solucionar um problema.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me pergunto se existe um modo mais fácil de realizar uma atividade, após concluí-la.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me questiono se considereirei todas as opções após solucionar um problema.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Quando fico confuso, reavalio minhas premissas.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Pergunto a mim mesmo se aprendi o máximo possível depois que termino uma atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Monitoramento			
Faço uma revisão periodicamente para me ajudar a entender os relacionamentos importantes.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Paro e reconsidero a informação que não está muito clara.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Tenho consciência das estratégias que uso ao participar de uma atividade.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Eu me deparo analisando a utilidade de determinada estratégia quanto participo de determinada tarefa.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo



Eu me deparo fazendo uma pausa regularmente para verificar se estou entendendo o problema ou a situação em foco.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo
Questiono a minha eficiência ao executar uma nova atividade. Quando fico confuso, eu paro e faço uma releitura.	Não muito a ver comigo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Muito a ver comigo

FONTE: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 57)

Realizou o teste? Então a leitura que se deve fazer é: quanto mais alta a pontuação, maior a sua consciência metacognitiva, e isso contribuiu para você obter adaptabilidade cognitiva. Se a pontuação não foi tão alta, não se preocupe, os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 56) afirmam que você pode aprender a ser mais adaptável em termos cognitivos. E enfatizam que “esta habilidade ajudará bastante na maioria das novas atividades, mas particularmente ao buscar empreender e gerenciar uma empresa em um ambiente de incerteza”.

3) Aprendendo com o fracasso: “De acordo com o *Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações*, em abril de 2015 foram realizados 161 pedidos de falência em todo o país, representando uma alta de 15,0% em relação aos 140 requerimentos efetuados no mês anterior (março/15). Este é o maior valor do ano. Em fevereiro de 2015 houve 89 pedidos e em janeiro/15, 113”. (SERASA, 2015). Esses são os dados do Brasil e, conforme enfatizamos, no início deste elemento, para saber que as empresas fracassam (e isso ocorre quando há uma queda na receita ou um aumento nas despesas), é de tal forma e proporção que a empresa se torna insolvente e fica impossibilitada de atrair novos financiamentos de dívidas ou do patrimônio líquido (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Infelizmente, o fracasso das empresas é algo comum, principalmente entre as empreendedoras, porque, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), pela novidade, que é a fonte de novas oportunidades, também passa a ser a fonte de incertezas e de oscilações. Uma das causas mais comuns do fracasso é a falta de experiência, já que os empreendedores mais experientes terão mais conhecimento para desempenhar as funções. A experiência, não necessariamente, vem do sucesso, afinal aprendemos muito mais com nossos fracassos do que com os sucessos. Os autores afirmam que o importante, em caso de fracasso da organização, não é se focar no que foi perdido de estrutura física, a dor dos colaboradores, isso passa e deve ser superado. O foco do fracasso deve ser no *feedback*, o que eu fiz de errado? O que meus clientes e fornecedores podem me dar de informação? Com que velocidade meus projetos foram copiados pela concorrência, e a partir destas informações, ter experiência e vivência para as próximas decisões que irei tomar, trazendo ganho para minha experiência profissional e para a comunidade e economia local. Afinal, você não cometerá os mesmos erros em um próximo empreendimento.

## 2.3 MOTIVAÇÃO DOS EMPREENDEDORES

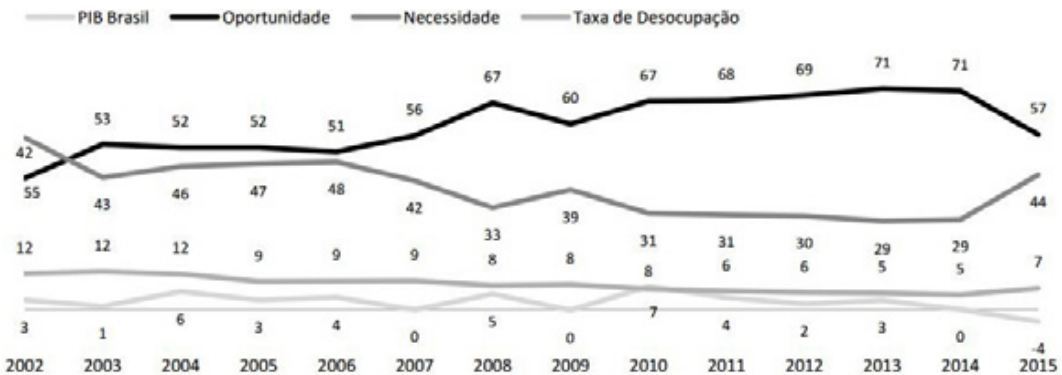
Uma das visões tradicionais do empreendedorismo é aquela que ocupa nichos de mercado e visualiza espaços que ainda não foram preenchidos. Para Sarason, Dean e Dillard (2006), tanto o empreendedor como o sistema social em torno deles se apresentam como aquele que interpreta e influencia o seu mundo, não podendo desvincular o empreendedor sem analisar como agem e como as oportunidades os influenciam. Para isso, os autores ainda afirmam que são exigidas diversas habilidades, como planejar, formar equipes, resolver problemas, liderar, controlar, entre outras, que, apesar de sua importância, não garantem o sucesso do negócio.

Decorrente a isso, Nixdorff e Solomon (2005) afirmam que uma das probabilidades de sucesso nas novas organizações é a habilidade de reconhecer oportunidades, pois nesse momento o empreendedor sente-se motivado a iniciar um novo negócio. O GEM (2014, p. 33) completa que “Os empreendedores por oportunidade identificam uma chance de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda”.

E o outro fator que gera motivação ao empreendedor, segundo Benavides Espinosa e Garcia (2004), é de caráter sociocultural, ou seja, a busca de empregos de sobrevivência da família, a escassez de trabalho e a instabilidade no emprego atual acabam gerando pressão ao indivíduo, que para o empreendedor gera motivação em criar seu próprio negócio tendo maior estabilidade, assim temos o outro favor de motivação, que é a necessidade. A pesquisa do GEM (2014, p. 33) complementa: “Os empreendedores, por necessidade, decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, abrindo um negócio com a finalidade de gerar rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de suas famílias”.

Desta forma, o GEM apresenta a Taxa de Empreendedores por Necessidade e a Taxa de Empreendedores por Oportunidades, como você poderá ver no gráfico a seguir.

GRÁFICO 3 - TAXA DE CRESCIMENTO DO PIB, DE DESOCUPAÇÃO E TAXAS DE EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE E POR NECESSIDADE COMO PROPORÇÃO DA TAXA DE EMPREENDEDORISMO INICIAL - 2002:2015



FONTE: GEM (2014, p. 34)

Você pode perceber que a proporção de empreendedores por oportunidade é maior nos países com maior nível de desenvolvimento econômico, ou seja, países em que os empreendedores são voltados a analisar nichos de mercados e atender necessidades dos seus futuros clientes; já nos países com baixo PIB *per capita*, onde as ofertas de emprego são menores e há baixos salários, a taxa de empreendedorismo por necessidade é mais elevada. Justificando deste modo a forma com que os empreendedores são motivados.

## 2.4 GESTOR É IGUAL A EMPREENDEDOR?

Vamos iniciar com uma pergunta: o que significa ser gestor? Essa é a pergunta que Santos e Acosta (2011, p. 76) respondem, de que ainda não existe um conceito definitivo para o que significa ser gestor, mas atrevem-se em definir da seguinte forma: “o gestor é um profissional ativo, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de postar-se no lugar de todas as pessoas envolvidas em seu objetivo e poder”. Nesta análise, observam os rumos de seu trabalho. Então podemos dizer que o gestor é o responsável pela organização. Há pessoas que detêm vários papéis dentro da organização, ou, pelo menos, que controlam várias situações dentro da organização.

Para Dornelas (2008), o administrador, assim como o gestor, é objeto de estudo há mais tempo que o empreendedor, e também confirma a dúvida citada por Santos e Acosta, ao definir o papel deste profissional, quando traz que na abordagem clássica ou processual, o administrador ou a arte de administrar concentra seus atos em planejar, organizar, dirigir e controlar. Em outro estudo, de Rosemary Stewart em 1982, citado por Dornelas (2008), o administrador tem seu papel mais próximo ao do empreendedor, pois compartilham características principais semelhantes, como: demanda, restrições e alternativas, em que as demandas especificam o que tem de ser feito. As restrições são os fatores internos e externos da organização, que excedem limites para o responsável das tomadas de decisões, e as alternativas são as que o responsável tem de como e o que fazer.

Já Hampton (1991) diferencia os administradores em dois aspectos: o nível que ocupam na hierarquia, que irão definir como os processos administrativos serão realizados, e o conhecimento que eles detêm, sejam funcionais ou gerais. De uma forma ilustrativa, Dornelas (2008) apresenta um quadro que compara algumas abordagens do papel do administrador, vamos ver quais são:

QUADRO 4 - COMPARAÇÃO DE QUATRO ABORDAGENS DO PAPEL DO ADMINISTRADOR

ABORDAGENS				
	PROCESSO	Restrição, demandas e escolhas (Stewart)	Papéis (Mintzberg)	Agenda (Kotter)
Pessoalidade	Fraco	Forte	Forte	Forte
Uso do relacionamento interpessoal	Fraco	-	Forte	Forte

Foco nas organiza- ções e ações conjun- tas	Forte	Fraco	Médio	Médio
Utilização da hie- rarquia	Forte	Forte	Média	Forte

FONTE: Dornelas (2008, p. 17)

Percebam que, apesar de maior ou menor intensidade na aplicação de um dos elementos, todos focam nos processos e estruturas organizacionais, não há uma perspectiva de inovação ou criação que são características acrescidas ao perfil dos empreendedores.

Antes de falarmos disso, vamos ver o quadro que nos apresenta como são as diferenças da administração empreendedora da tradicional, que, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), diferem em oito dimensões. Vamos acompanhar?

QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS ADMINISTRADAS PELO MODO TRADICIONAL E PELO MODO EMPREENDEDOR

Foco Empreendedor	Dimensão conceitual	Foco administrativo
Orientado pela percepção da oportunidade.	Orientação estratégica.	Orientado por recursos controlados.
Revolucionário, de curta duração.	Comprometimento com a oportunidade.	Evolucionário, de longa duração.
Vários estágios com mínima exposição.	Comprometimento de recursos.	Um único estágio com comprometimento total fora de decisão.
Uso episódico ou aluguel dos recursos necessários.	Controle de recursos.	Posse ou emprego de recursos necessários.
Simple, com várias redes informais.	Estrutura administrativa.	Hierarquia.
Baseado na criação de valor.	Filosofia de recompensas.	Baseado na responsabilidade e no tempo na empresa.
Crescimento rápido é a prioridade máxima; risco aceito para atingir o crescimento.	Orientação para o crescimento.	Seguro, lento e firme.
Promoção de ampla pesquisa de oportunidades.	Cultura empreendedora.	Pesquisa de oportunidades restrita pelos recursos controlados; fracasso punido.

FONTE: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 63)

As diferenças são nítidas, em se tratando de segurança e utilização de estruturas. Por exemplo: na administração se adquire o produto/máquina e aí é feita a utilização. Na administração empreendedora parte-se do pressuposto da utilização compartilhada: se nós precisamos de determinada máquina para fazer apenas uma operação, buscamos uma parceria com alguém que a tenha e a

utilizamos, e não precisamos contabilizar esse imobilizado, o que torna a operação bem mais prática, rápida e menos custosa.

Então, podemos concluir que ser gestor não é ser empreendedor, que empresas empreendedoras são diferentes de empresas tradicionais. E em que estes empreendedores são diferentes? Quais são suas características? É o que vamos ver na sequência, acompanhe.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você aprendeu:**

- O que é empreendedorismo.
- As abordagens conceituais do empreendedorismo e suas tendências.
- Motivação dos empreendedores – necessidade ou oportunidade.
- As invenções dos últimos tempos.
- Como os empreendedores pensam, o que eles veem que os outros não veem.
- Atitudes do gestor e do empreendedor.



1 Empreendedor, segundo Dornelas (2001, p. 27), vem do francês “*entreprendre*”, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Assim, dentro das abordagens conceituais do empreendedorismo, quais das opções fazem parte destas abordagens?



I- Enfatiza o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico.

II- Estuda as motivações dos empreendedores quando começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes. Conclui que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização (*achievement*).

III- Analisa a *performance* de 81 empresas durante os primeiros dois anos de vida.

IV- Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, prosseguir-las e obter lucros.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) Apenas I e II estão corretas.
- b) ( ) Apenas III está correta.
- c) ( ) Nenhuma das alternativas está correta.
- d) ( ) Todas as alternativas estão corretas.

2 Drucker trouxe para o estudo da administração uma abrangência maior no campo de atuação, mas deixa claro que o administrador novo não possui a considerada essência do empreendedorismo, composta por: inovação, risco e autonomia. O que caracteriza a autonomia?



a) ( ) O papel do empreendedor não se limita a criar negócios, ele é considerado na criação de um novo método, um novo mercado, novas alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais nas organizações.

b) ( ) Assim como em investimentos financeiros, quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados, o autor classifica em três os fatores básicos de risco: as anomalias ou variações às quais produtos, processos e serviços estão sujeitos; a probabilidade de acontecerem essas anomalias, e a gravidade das consequências destas anomalias.

c) ( ) O empreendedor possui autonomia para definir os objetivos, decidir sobre o uso de recursos, bem como escolher estratégias e buscar oportunidades relevantes. É importante não confundir autonomia com independência.

d) ( ) Nenhuma das alternativas está correta.

3 Na tomada de decisão um empreendedor precisará: executar, adaptar-se de modo cognitivo e aprender com o fracasso.



I- Execução.

II- Adaptar de modo cognitivo.

III- Aprender com o fracasso.

Associe cada uma das sentenças com as necessidades de tomada de decisão do empreendedor.

( ) Os líderes empresariais são treinados para pensar racionalmente, e se não o fizerem correm o risco de serem advertidos por isso. Os empreendedores pensam de uma forma alternativa no que diz respeito a essa advertência, para transformá-la em oportunidade.

( ) Os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorreguladores e engajados no processo de gerar estruturas de decisão focada na identificação e no processamento de mudanças em seus ambientes para depois agirem sobre as mudanças.

( ) O importante, em caso de fracasso da organização, não é focar no que foi perdido de estrutura física, a dor dos colaboradores passa e deve ser superada, o foco do fracasso deve ser no *feedback*: o que eu fiz de errado?

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

a) ( ) I – II – III.

b) ( ) III – II – I.

c) ( ) II – I – II.

d) ( ) III – I – II.



## CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

## 1 INTRODUÇÃO

Vimos o que são os empreendedores, quanto são importantes para nossa economia e desenvolvimento social de uma região, bem como quantos são e como agem dentro de nosso país.

Agora, vamos apresentar como eles se caracterizam, o que eles possuem de diferente. Como podemos identificá-los? Acompanhe a leitura e você saberá.

## 2 EMPREENDEDOR DE SUCESSO E SUAS CARACTERÍSTICAS

O empreendedor de sucesso possui características além das de um administrador, e alguns atributos pessoais somados aos ambientes permitem que afluam essas características. Para Degen (1989), o empreendedor de sucesso é o que não cansa de observar situações e negócios, sempre buscando novas oportunidades, onde elas estejam, nas compras no caminho de casa, da faculdade ou no trabalho. E destaca que ninguém nasce com conhecimento para identificar e avaliar negócios, é a criatividade a responsável por esta grande diferença, que reflete nas empresas, remetendo assim o empreendedor a um gestor inovador.

## 2.1 CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE - CHA

Antes de conhecer as características dos empreendedores, não podemos deixar de comentar o que afinal são as competências. A palavra competência, você já deve ter usado corriqueiramente, e se não usou ouviu alguém usar. Em algum momento você já deve ter usado ou ouvido alguém falar: “Fulano é muito competente no que faz”, ou o oposto, “Ciclano é um incompetente para fazer este tipo de serviço”. Competência, lembra Maturo (2005, p. 210), “...é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto não apenas implica negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”.

Maturo (2005) ainda explica que a palavra **competência** pode trazer alguma confusão entre o seu uso comum e seu uso técnico, por isso é importante entender muito bem o seu verdadeiro conceito. Vamos rapidamente analisar alguns conceitos de competência apresentados por Bitencourt e Barbosa (2010):

QUADRO 6 - CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Autor	Conceito
Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
Spencer Jr. e Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.
Parry (1996)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.

FONTE: Adaptado de Bitencourt (2001 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 180-181)

Vejam que é possível identificar algumas palavras-chave nessas concepções, o que nos leva ao conceito mais adotado de competência, que diz que **competência** seria a soma dos **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** que um indivíduo possui.

Vocês vão encontrar ou até mesmo já encontraram, em várias literaturas, que a soma dessas três dimensões forma o CHA = Conhecimento + Habilidade + Atitude.

Costa et al. (2015) afirmam que o **conhecimento** é sinônimo de **SABER**. É aquele conhecimento que você adquire nos estudos, desde o dia que aprendeu a escrever até o final de nossa graduação, esta aprendizagem será contínua. Como uma pós-graduação, um curso de idiomas, um curso técnico ou um treinamento na empresa na qual trabalhamos são algumas maneiras de adquirir novos conhecimentos. Sem contar que adquirimos conhecimento lendo um livro, vendo um filme, em nosso trabalho e com as pessoas que nos cercam.

Segundo Chiavenato (2011), nos dias atuais o conhecimento é o recurso mais importante e valioso que as organizações possuem. Você deve estar se perguntando: se eu não tiver dinheiro na organização de nada adianta, então todos os recursos são importantes, como no caso do dinheiro, mas se eu tiver dinheiro e não tiver conhecimento para utilizá-lo, não terei sucesso. E como este conhecimento está guardado na cabeça de cada um dos integrantes da organização, Chiavenato (2011, p. 562) enfatiza que:

São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Os recursos são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer.

Costa et al. (2015, p. 24) ainda questionam: por que o conhecimento, as pessoas e o capital intelectual são tão importantes para as organizações na atualidade? Tudo mudou: o mundo mudou, nós mudamos, e uma mudança muito perceptível é a velocidade das informações advindas das novas tecnologias, como a internet. Se você fizer uma pesquisa de um determinado assunto, por exemplo, empreendedorismo, vai se deparar com milhares de resultados, e esta informação que você obteve está à disposição de todos, então, para as empresas sobreviverem, precisarão utilizar de forma eficaz e eficiente estas informações. E elas conseguirão isso com as pessoas qualificadas, que possuem amplo conhecimento em sua área de atuação e estão trabalhando nelas.

Já **Habilidade** é sinônimo de **SABER FAZER**, é a capacidade técnica para realizar determinada atividade, é colocar a teoria na prática. É, conforme Cramigna (2007, p. 123), “usar o conhecimento de forma adequada”, ou seja, produzir algum resultado com o conhecimento que possui. Cramigna complementa dizendo que:

Algumas pessoas acumulam um baú de informações teóricas e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder, além de ser bom, precisa demonstrar que é bom por meio de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral se estes não são úteis e não trazem benefício algum para a coletividade na qual o profissional está inserido. (CRAMIGNA, 2007, p. 123-124)

Queiroz (2008, p. 22) explica que habilidade “é a dimensão prática que desenvolvemos na medida em que empregamos o conhecimento adquirido”. E para Katz (1955 apud CHIAVENATO, 2011, p. 3), “uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”. Já Oliveira, Santos e Lourenção (2008, p. 191) definem que a habilidade “está relacionada ao saber fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido; instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas à consecução de um propósito específico”.

Katz (1955 apud CHIAVENATO, 2011) propôs três tipos de habilidades que são essenciais para qualquer administrador ou gerente. Não podemos mais considerar que só administradores e gerentes necessitam destes tipos de habilidades, elas são necessárias para quaisquer profissionais que estão no mercado em busca do sucesso nas suas profissões e no seu negócio. Essas três habilidades são a técnica, a humana e a conceitual. Daft (2010) e Chiavenato (2011) fazem um compilado dos estudos de Katz sobre essas habilidades. Vejamos:

A **habilidade técnica** é a compreensão e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. Ela inclui o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas, tais como engenharia, manufatura ou finanças. Habilidade técnica também inclui conhecimento especializado, capacidade analítica, e o uso competente de ferramentas e técnicas para resolver problemas naquela disciplina específica.

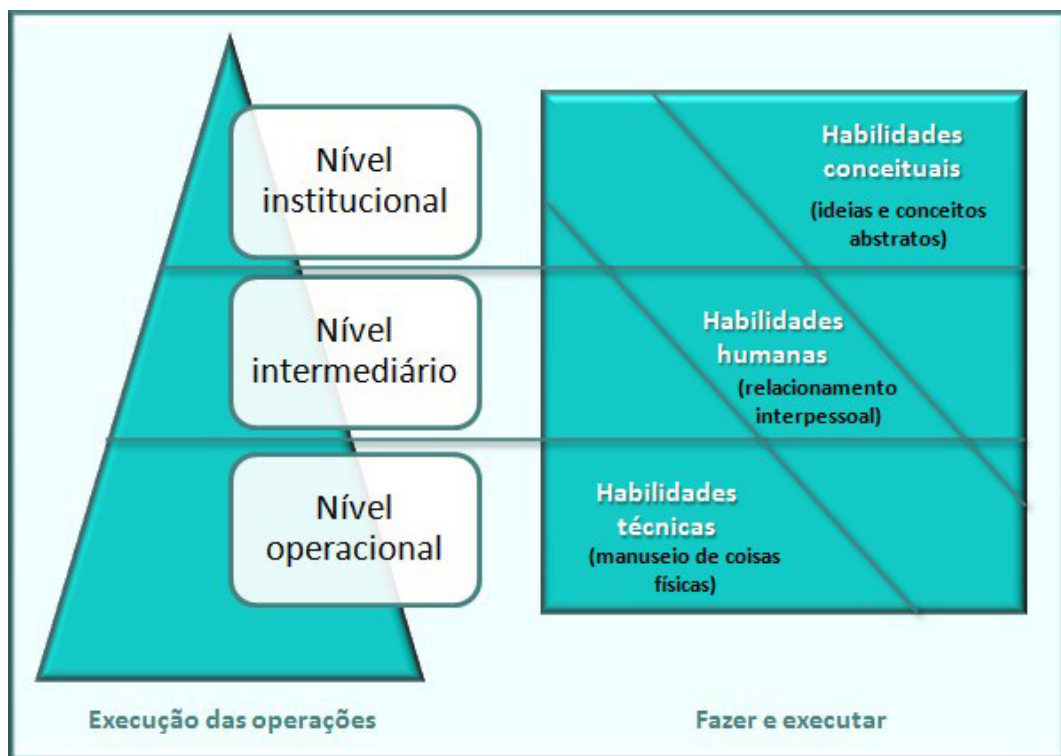
Já as **habilidades humanas** estão relacionadas ao trabalho com as pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medo ou receios e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio de pessoas.

Por último, a **habilidade conceitual** envolve a visão da organização ou unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as funções da organização, complementá-las entre si, entender como a organização se relaciona com seu ambiente e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada.

FONTE: Katz (1955 apud CHIAVENATO, 2011, p. 3) e Katz (1974 apud DAFT, 2010, p. 10-11).

Combinar esses três tipos de habilidade é essencial para qualquer profissional e empreendedor, isso terá uma variação dependendo do nível organizacional que este profissional trabalha. “Quando trabalhamos no nível operacional, existe maior necessidade de habilidades técnicas. À medida que subimos na pirâmide organizacional e chegamos ao nível institucional, a habilidade conceitual deve ser mais presente” (COSTA et al., 2015, p. 24). Na figura que segue você poderá verificar a utilização dessas habilidades.

FIGURA 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS HABILIDADES POR NÍVEL HIERÁRQUICO



FONTE: ULTRA SOLUÇÕES EMPRESARIAIS. Disponível em: <<http://ultrasolucoesempresariais.blogspot.com.br/2012/07/habilidades-necessarias-para-o-sucesso.html>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

Você pode observar na figura anterior que no nível institucional é predominante a necessidade de habilidades conceituais, o que engloba a formação de estratégias, planejamentos para as organizações, há também a necessidade eminente das habilidades humanas, essas sim perduram de forma aparente em todos os níveis; quando passamos para analisar o nível tático ou intermediário as habilidades têm envolvimento igualitário, neste nível as técnicas operacionais, a relação com as pessoas e o planejamento são utilizados para distribuir aos demais da organização o que foi pensado para o futuro e colocar em prática as ações para transformar o planejamento em prática; e por fim, no nível operacional é o momento de executar, então as habilidades técnicas são as predominantes, é a hora de “pôr a mão na massa”.

Algo importante a observar é que, mesmo que a utilização de uma ou outra habilidade tenha variação nos níveis, todas são utilizadas, portanto, indiferente do cargo/função exercida, é necessária a utilização de todas as habilidades, assim, temos que trabalhar para desenvolver e aplicar todas elas.

Para completar, vamos falar sobre **Atitude** – é o **QUERER FAZER** –, isto está relacionado à ação, iniciativas e proatividade. Oliveira, Santos e Lourenção (2008, p. 191) mostram que a atitude “refere-se a aspectos sociais e afetivos

relacionados ao trabalho, que são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal”. A ação tem relação com a motivação, escolher fazer algo está diretamente ligado ao ambiente de que as pessoas fazem parte, quer dizer que se você está motivado com seu trabalho, tem maior propensão em ter atitude proativa, em realmente querer fazer a diferença e fazer diferente. Em complemento a essa afirmação, Queiroz (2008, p. 22) explica que “a predisposição pessoal em fazer ou não alguma ação é o que nos leva a pôr em prática os conhecimentos e habilidades”. O conceito apresentado por Chiavenato (2011, p. 5-6) mostra que o termo significa:

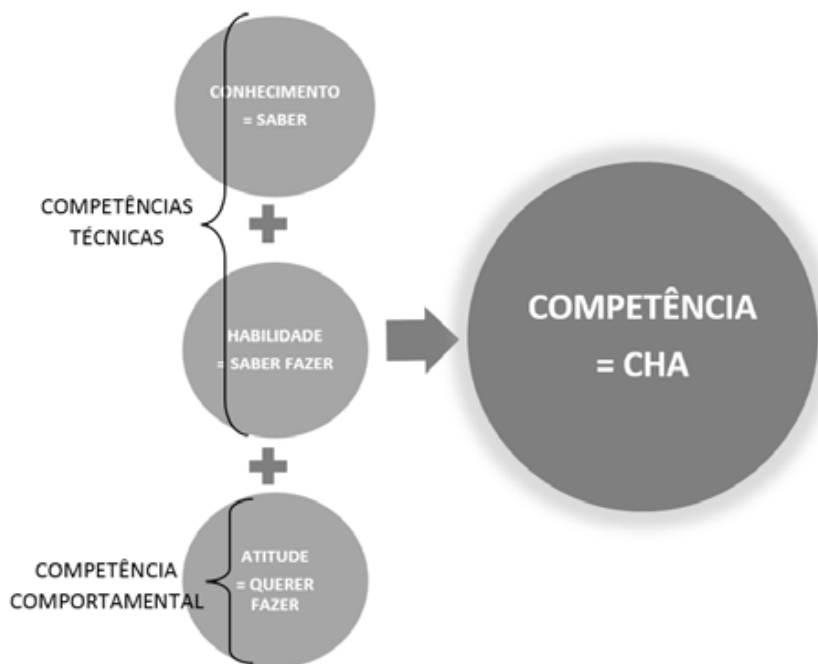
o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e fazer as suas cabeças.

Ainda, Daft (2010, p. 639) apresenta que a atitude “é uma avaliação – positiva ou negativa – que predispõe uma pessoa a agir de determinada maneira”. Certamente, depois de conhecer todos esses conceitos de atitude, você percebe a importância disso no empreendedorismo, atitude faz parte da pessoa empreendedora.

Complementando o estudo das competências (CHA – conhecimento, habilidade e atitude), há mais uma abordagem que precisamos apresentar, as competências. Vistas anteriormente, elas se dividem ainda em: competências técnicas e competências comportamentais. Costa et al. (2015, p. 30) explicam que “competências técnicas são aquelas que os profissionais precisam para desempenhar seu papel. Já as competências comportamentais são aquelas que tornam o profissional mais competitivo no mercado de trabalho e que efetivamente impactam no resultado final. É o diferencial competitivo”.

Assim, a figura a seguir resume o que você viu neste tópico, as competências comportamentais são a atitude, e as competências técnicas são o conhecimento.

FIGURA 2 - RESUMO DO CHA



FONTE: Costa et al. (2015, p. 31)

Em seguida, iremos estudar sobre as características necessárias aos empreendedores e você poderá associar essas características ao conceito de competência aqui estudado.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Agora que você viu o que são as competências, habilidades e atitudes, vamos propriamente falar sobre o que os empreendedores têm de características e o quanto o CHA está presente na ação empreendedora. Diversas são as instituições e pesquisadores que definem as características empreendedoras, e estas mesmas instituições trabalham em treinamentos para que possamos desenvolver e estimular essas características. Mas devemos lembrar que, conforme Farah et al. (2013), dificilmente uma pessoa reunirá todas as características detectadas em empreendedores. Veremos o que Dornelas (2008, p. 17) nos apresenta como características dos empreendedores de sucesso, no quadro a seguir.

QUADRO 7 - CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO

Característica	Significado
São visionários	Eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos



	de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989; KETS de VRIES, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são aquelas que vêm primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informações.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, reúnem energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor que é o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência dos sucessos dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso dependem de uma equipe de profissionais competentes.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.



São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de <i>marketing</i> do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão do negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir das experiências práticas, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciá-los, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

FONTE: Dornelas (2008, p. 17)

As características apresentadas por Dornelas (2008), no quadro anterior, nos fazem perceber que muitas delas podem, sim, ser natas, ou seja, nascem conosco. Em contrapartida, outras precisam ser desenvolvidas, e muito possivelmente, como Farah et al. (2013) afirmam, não as encontraremos na totalidade em apenas um indivíduo. No que diz respeito a estas características, Farah et al. (2013, p. 6) fizeram um apanhado de diversas pesquisas e autores, e as compilaram no quadro a seguir.

QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

<b>Característica</b>	<b>Significado</b>
Capacidade de assumir riscos calculados	É uma das qualidades mais importantes do empreendedor de sucesso. Assumir risco é ter a coragem de enfrentar desafios; de tentar um novo empreendimento; de buscar os melhores caminhos. É importante observar a expressão final “calculados”; o ato de começar um negócio não pode ser encarado como uma simples aventura, mas, antes de tudo, deve ser uma aventura planejada; portanto, os riscos assumidos deverão estar em um contexto em que serão avaliados e mantidos sob controle.

Aproveitar oportunidades, tendo iniciativa e força de vontade	Não basta apenas perceber a oportunidade de um negócio, é importante agir para concretizá-la. Essa característica é básica na personalidade de um empreendedor, pois reúne a percepção da oportunidade para um novo negócio e o senso prático da iniciativa e da força de vontade, no sentido de materializar uma ideia, seja um novo negócio, seja um novo processo de produção, seja um novo modelo de operação.
Busca de informações e conhecimento do ramo empresarial	Quanto mais o futuro empresário conhecer o ramo de negócio que pretende explorar, maior será sua probabilidade de sucesso. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de tecnologia e outras fontes, como clientes, fornecedores e mesmo a concorrência. Entretanto, é importante ressaltar que uma personalidade empreendedora se dedica pessoalmente a essa busca; não se limita a um simples relato, mas verifica pessoalmente um novo processo de fabricação de produto ou fornecimento de serviço, procura assessoria técnica e especializada para certificar-se da potencialidade de sucesso de seu empreendimento.
Planejamento e senso de organização	A desorganização no início do empreendimento pode comprometer, em pouco tempo, seus resultados. O empresário de sucesso deve ser capaz de utilizar os recursos de que dispõe. Um modo simples e eficaz de o empresário se organizar é planejar as atividades, dividindo-as em etapas e estipulando prazos para seu cumprimento, procurando cumpri-los sempre. Dessa forma, o futuro empresário estará monitorando o próprio desempenho e revisando suas metas, se for necessário. Um cronograma de atividades e custos, bem como registros financeiros sempre atualizados, é imprescindível para uma tomada de decisão acertada.
Liderança, comprometimento pessoal e otimismo	Liderança é a capacidade de definir e orientar a realização de tarefas, de combinar métodos e procedimentos práticos e de conduzir pessoas para alcançar objetivos almejados. Além dessa habilidade, o empreendedor de sucesso deve ter um comprometimento pessoal com o cumprimento de suas propostas, sendo capaz de substituir os próprios empregados, quando necessário, e de manter o otimismo por conseguir enxergar sempre o sucesso em vez de imaginar e temer os possíveis fracassos.
Persistência e espírito empreendedor	Um empresário de sucesso deve ser capaz de agir diante de um obstáculo; deve ser capaz, inclusive, de mudar de estratégia a fim de enfrentar o desafio e alcançar os objetivos, assumindo responsabilidade pessoal pelo desempenho. O espírito empreendedor procura sempre transformar ideias em fatos concretos e dinâmicos, buscando fazer as coisas de modo mais rápido, barato e com melhores resultados.

Autoconfiança e independência pessoal	São qualidades daquelas pessoas que procuram ser os próprios patrões. Muitos empresários de sucesso trocaram bons empregos pelo risco de montar o próprio negócio, tornando-se independentes; são pessoas que buscaram autonomia em relação a normas e controles de outras pessoas e expressam confiança na própria capacidade de realizar as tarefas propostas, seja qual for o nível de dificuldade delas.
---------------------------------------	--

FONTE: Farah et al. (2013, p. 6)

É notório que muitas das características são convergentes no que citam os autores, mas assim como um cita mais características que outro, podemos concluir que os empreendedores possuem características voltadas à inovação, à criatividade, ao trabalho em equipe, e não necessariamente terão todas, mas as que possuírem serão voltadas para trabalhar e conquistar seus ideais e sonhos, trazendo ganho pessoal e para a sociedade em que estão envolvidos. Filion (2000, p. 3) também reuniu características de empreendedores de sucesso:

- a) Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com pelo menos um modelo empreendedor no período da juventude.
- b) Experiência em negócios.
- c) Diferenciação.
- d) Intuição.
- e) Envolvimento.
- f) Trabalhadores incansáveis.
- g) Sonhadores realistas (visionários).
- h) Líderes.
- i) Trabalham em rede com moderação.
- j) Têm o próprio sistema de relações com os empregados.
- k) Controladores do comportamento das pessoas a seu redor.
- l) Aprendizagem dos próprios padrões.

Além das características empreendedoras, há vários mitos que assombram esta personagem. Dornelas (2008, p. 19) cita em especial três deles:

Mito 1: “Empreendedores são natos, nascem para o sucesso”.

Na realidade, enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, os de sucesso acumulam habilidades, contatos, experiências com o passar do tempo. A capacidade de perceber e perseguir as oportunidades também melhora com o tempo.

Mito 2: “Empreendedores são jogadores que assumem riscos altíssimos”.

Quando na realidade os empreendedores correm riscos calculados, evitam os desnecessários, dividem os riscos com outras pessoas e os dividem em partes menores a fim de minimizar o risco.

Mito 3: “Os empreendedores são lobos solitários e não conseguem trabalhar em equipe”.

A realidade mostra que os empreendedores são líderes excelentes, criam seus times e equipes, assim como desenvolvem bons relacionamentos com os colegas de trabalho, parceiros e fornecedores, entre outros.

Agora que você já pôde relembrar ou visualizar as características empreendedoras, vamos fazer um teste para verificar quantas características empreendedoras você possui.

Este teste foi elaborado por Fernando César Lenzi e Kiesel (2009, p. 206) e ele lembra que você deverá responder com sinceridade de como você é e age hoje, não como gostaria de ser.

## AUTOATIVIDADE



Você se considera empreendedor? (Assinale apenas uma das alternativas em cada questão).

### 1- Quando me deparo com um problema:

- a) ☐ Resolvo imediatamente.
- b) ☐ Espero o melhor momento para resolver.
- c) ☐ Prefiro esperar que alguém o resolva.

### 2- Quando você tem a chance de implementar algum projeto ou negócio novo:

- a) ☐ Aguarda para ver como as coisas irão transcorrer.
- b) ☐ Parte para a ação.
- c) ☐ Prepara um plano detalhado antes de agir.

### 3- Se você é convidado a liderar um projeto ou negócio novo:

- a) ☐ Discute os detalhes antes de aceitar o convite.
- b) ☐ Aceita mesmo sem saber as condições de implantação.
- c) ☐ Deixa a oportunidade para um outro momento, pois não se sente preparado de imediato.

### 4- Quando consegue resultado positivo em um projeto, você:

- a) ☐ Comemora e só depois pensa em outros desafios.
- b) ☐ Comemora, mas torce para que esse momento seja longo para aproveitar e descansar.
- c) ☐ Comemora, mas já está pensando no próximo desafio.

### 5- Se você não alcança os resultados desejados:

- a) ☐ Procura saber o que houve e parte para novas ações.
- b) ☐ Quer saber o que houve, mas prefere se recuperar e só voltar a agir em outro momento.
- c) ☐ Até quer saber o que houve, mas sem se comprometer com novos projetos.

**6- Para envolver outras pessoas em um negócio ou projeto, você:**

- a) ( ) Espera a pessoa perceber que você precisa de ajuda, ou fica na dependência de que ela se ofereça para ajudar.
- b) ( ) Rodeia a pessoa até que ela entenda o que você deseja.
- c) ( ) Convida diretamente a pessoa, evidenciando os motivos.

**7- Se você fosse convidado para uma atividade que tivesse a máxima estabilidade de emprego, mas rigor de horário, ao invés de ficar numa atividade com menos rigor de horário, mas com menos estabilidade, você:**

- a) ( ) Aceitaria na hora o convite, por entender que a estabilidade é importante para sua carreira.
- b) ( ) Não aceitaria, pois entende que a estabilidade não é tão importante comparado com sua liberdade de horário.
- c) ( ) Pensaria muito bem antes de fazer a troca, pois não tem certeza do que seria melhor no momento.

**8- Se você estivesse sem emprego, qual seria sua primeira alternativa:**

- a) ( ) Identificar uma oportunidade de mercado e investir por conta própria em um negócio.
- b) ( ) Pensaria bem sobre qual a melhor opção hoje em dia: investir por conta própria ou procurar algum emprego.
- c) ( ) Partiria imediatamente para procurar um emprego, pois não poderia ficar muito tempo parado.

**9- Se você estivesse muito bem empregado, o que pensaria em primeiro lugar:**

- a) ( ) Buscaria se capacitar para poder garantir uma posição melhor na empresa que lhe permitisse estar sempre entre os melhores.
- b) ( ) Procuraria alguma alternativa fora do emprego para começar a investir seu tempo e recursos para não depender exclusivamente do seu emprego.
- c) ( ) Faria o possível para manter seu emprego trabalhando exaustivamente no horário determinado para sua jornada de trabalho.

**10- Se você enfrentasse uma crise financeira na própria empresa:**

- a) ( ) Aguardaria para ver o que poderia ocorrer nos próximos tempos, antes de tomar alguma decisão.
- b) ( ) Buscaria uma alternativa de venda do empreendimento e voltaria a procurar um bom emprego.
- c) ( ) Buscaria saber o que ocorre e partiria imediatamente para negociar as dívidas e ter alternativas de solução.

**PONTUAÇÃO DAS QUESTÕES:** Assinale a pontuação correspondente a cada questão que você respondeu anteriormente.

	Alternativa “a”	Alternativa “b”	Alternativa “c”
Questão 1	05	03	01
Questão 2	01	05	03
Questão 3	03	05	01
Questão 4	03	01	05
Questão 5	05	03	01
Questão 6	01	03	05
Questão 7	01	05	03
Questão 8	05	03	01
Questão 9	03	05	01
Questão 10	03	01	05

TOTAL DE PONTOS ASSINALADOS: \_\_\_\_\_ (some todos os pontos assinalados.)

**RESULTADO E PROCESSAMENTO:**

Agora, verifique seu comportamento de empreendedor considerando as questões relatadas:

- **De 10 a 24 pontos:** você precisa evoluir em suas ações empreendedoras. Tudo indica que você ainda faz parte da antiga geração de empreendedores, mas nem tudo está perdido. Você poderá desempenhar um papel melhor como empreendedor buscando se capacitar e tendo atitudes mais positivas perante problemas ou situações adversas que se apresentarem. Comece já a praticar ações empreendedoras e refaça o teste em quatro semanas para ver sua evolução.

- **De 25 a 39 pontos:** você parece estar no meio do caminho, mas lembre-se de que o meio do caminho pode ser para evolução ou regressão. Portanto, olhe sempre para frente e busque ainda mais recursos pessoais para agir na concepção de nova geração de empreendedores. Você já começa a ter o compromisso de puxar empreendedores da antiga para a nova geração, portanto, continue se capacitando para se manter sempre na nova geração de empreendedores. Continue praticando ações empreendedoras e refaça o teste em quatro semanas para ver sua evolução.

- **De 40 ou mais pontos:** você parece estar definitivamente na nova geração de empreendedores. PARABÉNS! Mas, com isso, seu compromisso aumenta, ou seja, além de ser empreendedor da nova geração, você deverá atuar como multiplicador dessa ideia, buscando estimular seus pares a evoluir neste meio. Ajude sempre outras pessoas para ser um líder dessa mudança. Continue se capacitando sempre para não ficar para trás. Continue praticando ações empreendedoras intensamente e refaça o teste em quatro semanas para ver sua posição.

E então, qual é a pontuação que você alcançou no teste? Qual é o desafio que você se compromete após a realização do teste? Pensou em terminar seu curso e trabalhar em uma área inovadora? Certamente muitas áreas já foram e estão sendo exploradas, mas olhe à sua volta, observe, pondere, certamente você encontrará um novo mercado para atuar. E por que não desenvolver em um mercado em que

você já atua? Se trabalhar em uma indústria, como posso atuar e utilizar meus conhecimentos na indústria? Você já sabe como é o empreendedorismo nesta situação? Vamos, a partir daqui, conhecer o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você aprendeu:**

- Competências, habilidades e atitude - o que são.
- Como identificar competências, habilidades e atitudes do empreendedor.
- As características dos empreendedores de sucesso.
- Teste sobre características empreendedoras do acadêmico.
- Características empreendedoras.
- Quais características são predominantes em empreendedores.





1 Diversas são as características dos empreendedores. Farah et al. (2013) afirmam que dificilmente uma pessoa reunirá todas as características detectadas em empreendedores. Portanto, relacione a característica com seu significado.



I- São visionários.

II- Sabem tomar decisões.

III- São indivíduos que fazem a diferença.

IV- Sabem explorar ao máximo as oportunidades.

( ) Para a maioria das pessoas, as boas ideias são aquelas que vêm primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informações.

( ) Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989 apud DORNELAS, 2008). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

( ) Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.

( ) Eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) III – II – I – IV.
- b) ( ) IV – III – I – II.
- c) ( ) IV – III – II – I.
- d) ( ) I – II – III – IV.

2 Além das características empreendedoras, há vários mitos sobre empreendedores. Assinale (V) para as alternativas verdadeiras e (F) para as falsas.



( ) Mito 1: “Empreendedores são natos, nascem para o sucesso”.

( ) Mito 2: “Empreendedores são jogadores que assumem riscos altíssimos”.

( ) Mito 3: “Os empreendedores sabem trabalhar muito bem em equipe”.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) V – V – V.
- b) ( ) F – F – V.
- c) ( ) F – F – F.
- d) ( ) V – V – F.

3 Descreva o que são as competências técnicas e o que são as competências comportamentais.



## EMPREENDEDORES CORPORATIVOS E INTRAEMPREENDEDORISMO

### 1 INTRODUÇÃO

Empreendedores existem apenas fora de uma organização? Apenas abrindo seu próprio negócio? É isso que iremos estudar neste tópico, quando é possível existirem empreendedores que são funcionários de uma organização e quando essas organizações precisam se adaptar para trabalhar, atrair e manter estes empreendedores no seu quadro funcional.

Empreendedores existem e trazem inúmeras vantagens dentro das organizações. Continue sua leitura e veja como isso acontece.

### 2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Vimos na pesquisa do GEM, apresentada neste capítulo, que o Brasil é um dos países que apresentam alto nível de empreendedores por necessidade e que possui também grande número de empresas recentemente criadas. Hashimoto (2006) afirma que o empreendedorismo por necessidade é diferente do empreendedorismo por oportunidade, e explica que quando o funcionário abandona consciente e proativamente seu trabalho para começar seu próprio empreendimento, faz isso porque identificou uma oportunidade e vai trabalhar para não a perder. Já quem é classificado como empreendedor por necessidade, é aquele funcionário que foi desligado da empresa e não consegue uma recolocação no mercado e, por necessidade de sobrevivência, resolve arriscar um pequeno e novo empreendimento, mas faz isso porque precisa e não porque quer. Isso pode gerar problemas futuros, já que a falta de preparo técnico, de competências gerenciais, rede de relacionamentos, entre outros fatores, poderá levá-lo ao fechamento da empresa.

Então, uma boa alternativa, tanto para o funcionário quanto para a empresa, é aproveitar estes talentos e mantê-los empreendendo dentro da empresa, mas para isso a empresa precisa estar preparada. Hashimoto (2006) cita um estudo da Fortune 100, que foi realizado com funcionários que saíram das empresas de tecnologia e abriram seus próprios negócios, pois as empresas em que eles trabalhavam incentivavam seu desligamento e não os mantinham no seu quadro, aproveitando seu potencial. Voltando ao estudo, as empresas perceberam que os funcionários que saíram criavam negócios maiores que elas próprias, e estas

empresas tomavam boa parte do mercado que anteriormente era da empresa que desligou esses funcionários.

Foi a partir daí que as empresas passaram a trabalhar para atrair estes talentos empreendedores, e passaram a oferecer meios para manter os empreendedores nas organizações. Neste sentido, Drucker (2014) apresenta quatro diretrizes que considera necessárias para se obter uma administração empreendedora e, conseqüentemente, atrair e reter os talentos empreendedores na organização.

A primeira diz que a organização deve ser receptiva à inovação e ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. A empresa deverá se organizar para fazer o trabalho árduo do empreendedor. Para manter o clima empreendedor será necessária a criação de diretrizes e práticas. Neste caso, a inovação torna-se o melhor meio para preservar a organização, e será o alicerce para a segurança e sucesso no trabalho de cada administrador.

Como segunda diretriz, cita a mensuração sistemática, ou, pelo menos, a apreciação do desempenho da empresa empreendedora e inovadora se torna obrigatória. Além, é claro, do aprendizado integrado para melhorar o desempenho, aprender com os erros e acertos. É chegado o momento de avaliar seus produtos, serviços, processos, mercado, canais de distribuição, ou seja, tudo o que vem sendo feito, verificar o seu ciclo de vida e tomar decisões do tipo parar de produzir tal produto e criar algo novo para substituí-lo, ou simplesmente parar de gastar forças e recursos com algo não mais lucrativo.

A terceira diretriz é que a administração empreendedora requer práticas específicas no que diz respeito à estrutura organizacional, como: provisão de pessoal, gerência, remuneração, incentivos e recompensas.

E a quarta diretriz, a existência de “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora. Drucker (2014) adverte que não se deve, por exemplo, misturar unidade administrativa com unidade empreendedora. Também não se deve inovar despendendo tempo em algo já existente, tampouco a empresa tentar tornar-se empreendedora sem mudar suas diretrizes básicas, empreendedorismo não pode ser uma ação secundária.

Outra mudança importante na organização é a da cultura organizacional, pois que também deve estar voltada à cultura empreendedora. Tanto que Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 92) diferenciam a cultura tradicional da cultura empreendedora, onde a cultura tradicional tem por diretrizes: “aderir às instruções recebidas, não cometer erros, não fracassar, não tomar a iniciativa e esperar por instruções, ficar no seu lugar e proteger a retaguarda”. Tornando-se um ambiente restritivo, que não favorece a criatividade, a flexibilidade e até mesmo a independência, não permite que sejam assumidos os riscos, que é uma das fontes geradoras do empreendedorismo. Por sua vez, a cultura empreendedora, ainda segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 92), tem suas diretrizes pautadas em: “desenvolver versões, objetivos e planos de ação, ser recompensado pelas ações empreendidas, sugerir, tentar experimentar, criar e desenvolver em qualquer área e assumir a responsabilidade e propriedade”.

Além da cultura, os valores e normas destes dois modelos de organizações se diferem na corporação tradicional. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 92) demonstram que a natureza “é hierárquica, com procedimentos, sistemas de relatórios, linhas de autoridade e de responsabilidade, instruções e mecanismos de controle estabelecidos”. Já na corporação empreendedora, ao invés de uma estrutura hierárquica, há uma estrutura organizacional plana com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores. Essas relações próximas ajudam a estabelecer um clima de confiança e discussão para facilitar as relações e realizações das visões e objetivos da organização.

Como falamos de culturas diferentes, certamente os participantes destas culturas tornam-se diferentes. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apresentam uma comparação entre os gerentes tradicionais, empreendedores autônomos e empreendedores corporativos (aqui você lê empreendedores autônomos como aqueles donos de seus negócios, e os corporativos os que estão vinculados a uma organização). Veremos no quadro a seguir esta comparação.

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORES AUTÔNOMOS, EMPREENDEDORES CORPORATIVOS E GERENTES TRADICIONAIS

	<b>Gerentes tradicionais</b>	<b>Empreendedores autônomos</b>	<b>Empreendedores corporativos</b>
Motivos principais	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais, como escritório, auxiliares e poder corporativo.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.	Independência e capacidade de avançar em termos de recompensas corporativas.
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamento semanais, mensais, trimestrais, e/ou planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócio entre cinco e dez anos.	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma autoimposto e corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente.	Participação direta.	Mais participação direta do que delegação de tarefas.
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados.	Assume riscos moderados.
<i>Status</i>	Preocupado com símbolos de <i>status</i> .	Nenhuma preocupação com símbolos de <i>status</i> .	Sem preocupação com símbolos de <i>status</i> tradicionais – almeja independência.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Lida com erros e falhas.	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos.
Decisões	Geralmente concorda com os que têm cargos na administração.	Segue o sonho com decisão.	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seus sonhos.

A quem servem	Aos outros.	A si e aos clientes.	A si, aos clientes e aos patrocinadores.
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes organizações.	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazendas.	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazendas.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

FONTE: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 92)

É notória a diferença entre gerente tradicional e empreendedor autônomo no que diz respeito aos riscos, por exemplo. Afinal, se algo der errado, ele possivelmente será desligado da organização, já os empreendedores autônomos assumem esse risco. Por exemplo, você, ao se formar, se abrir uma academia de ginástica, está assumindo um risco baseado no seu conhecimento e nas pesquisas de mercado que fez. O empreendedor corporativo também assume os riscos moderados. Neste mesmo exemplo, ele proporia, ao dono da academia onde trabalha, para abrir uma filial da qual ele tomaria conta.

Você pode notar a diferença em todos os aspectos, mas exemplificando também no que diz respeito às falhas e erros. O gerente tradicional evita novamente, porque é responsabilizado e punido por eles, afinal ele trabalha para que isso não ocorra em hipótese alguma. Já o empreendedor autônomo lida com esses erros e falhas. Se abriu a academia de ginástica e não obteve sucesso, irá avaliar a causa, talvez a escolha do bairro não foi a ideal e irá transferi-la para outro bairro. E o empreendedor corporativo tenta esconder os projetos arriscados até que estejam bem formulados, pois talvez você mesmo já passou pela situação na qual deu uma ideia e ela terminou ou foi cortada antes mesmo de ser posta em prática.

Além da classificação dos empreendedores frutos destas organizações, Hashimoto (2006) classifica os tipos de intraempreendimento, que ocorrem nestas corporações, já que considera que setores tradicionais, como financeiro, jurídico, recursos humanos, manutenção, entre outros, podem promover o empreendedorismo interno. Veremos a classificação no quadro a seguir.

QUADRO 10 - MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE INTRAEMPREENDIMENTOS

<b>Produto ou serviço</b>	Desenvolvimento de um novo produto ou serviço.	Implementação de melhorias em produtos ou serviços existentes.
<b>Processo interno</b>	Implementação de uma nova rotina de processo na organização.	Implementação de melhorias a um processo já existente na organização.
	<b>Inovação</b>	<b>Melhoria</b>

FONTE: Hashimoto (2006, p. 14)

No quadro, você pode verificar que os empreendimentos podem ser tanto de produto e serviço, como de processos. Estes ainda podem ser inovadores ou proporcionar melhorias. Aí vai de um novo serviço que pode ser prestado dentro da academia, por exemplo, um horário especial para terceira idade e este ainda acompanhado por um médico, ou uma melhor utilização dos equipamentos, por exemplo, os não utilizados em um determinado horário serem direcionados para outra atividade, como alugar para um time de futebol da cidade.

Agora que tratamos das corporações empreendedoras, que vimos sua cultura, os profissionais que estão nelas e até mesmo como são classificados os empreendimentos, veremos o conceito do intraempreendedor, suas competências e características.

### 3 INTRAEMPREENDEDOR

O termo intraempreendedor, segundo Hashimoto (2006), foi cunhado por Gifford Pinchot III, em 1978, e representava aquele que empreendia dentro da organização, que assumia responsabilidade de promover inovação dentro da empresa, indiferentemente de tempo, tipo e lugar.

Além de Pinchot III, outros autores contribuíram com essa definição, conforme citado por Hashimoto (2006, p. 21):

QUADRO 11 - DEFINIÇÕES DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Autor	Definição
Wunderer (2001)	O intraempreendedorismo da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor.
Ted Nicholas (1993)	<i>Intra</i> significa dentro; <i>pre</i> significa antes e <i>neur</i> significa centro nervoso. Ou alguém que pode formar ou mudar substancialmente o centro nervoso de dentro do negócio.
Zahra (1996)	O foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica.

FONTE: Hashimoto (2006, p. 21)

Podemos concluir que o intraempreendedor é qualquer pessoa, dentro da empresa, que utiliza seu talento para criar e conduzir projeto de caráter empreendedor no interior da organização.

Esse intraempreendedor, quando inicia um projeto, trata-o como se fosse dele, como se fosse o seu próprio negócio, e busca se autogerenciar. Ele, então, ainda segundo Hashimoto (2006), é um sonhador que realiza, arregaça as mangas e faz uma ideia acontecer. Este intraempreendedor possui habilidades de integrar a conceituação tecnológica de um produto com sua viabilidade mercadológica. Ele vai além da sua formação básica e tradicional de especialização, como *marketing*,

por exemplo. Este intraempreendedor se comporta de maneira diferente, com competências diferenciadas dos demais. Veja o que diz Hashimoto (2006) sobre elas:

QUADRO 12 - COMPETÊNCIAS DO INTRAEMPREENDEDOR

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo.
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades.
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.

FONTE: Hashimoto (2006, p. 23)

Veja que suas habilidades relacionais dentro da organização são muito importantes. É a influência que possui e como se relaciona, que facilita ou abre o caminho para tornar suas ideias e propostas realizáveis. Além disso, ele conhece a empresa de que faz parte, conhece o negócio, não somente a tarefa que ele faz, ele sabe que se realizar mal uma tarefa, como orientar mal um aluno na academia, não acarretará somente a perda do aluno, mas proporciona uma reação em cadeia que prejudicará o negócio como um todo.

E você, sendo o gestor da organização, saberia como identificar esses intraempreendedores? Hashimoto (2006) afirma que as empresas possuem mais funcionários empreendedores do que elas possam imaginar, e que eles podem ser identificados pelas suas realizações, sinais que demonstram sua história dentro e fora da organização. Eles precisam ser identificados para que tenham o ideal aproveitamento. Portanto, Hashimoto (2006, p. 28) nos apresenta algumas dicas para ajudar na identificação:

- Costumam ser eminências pardas dentro das empresas, realizam inúmeras coisas, mas não ficam com os méritos para não atrair a atenção. Deixam que outros fiquem com os méritos, mas salientam que se não for a ajuda e influência do intraempreendedor as realizações não aconteceriam.
- Usam sua influência para conseguir o que desejam. Eles não se expõem, preferem conversas privadas. Possuem acesso facilitado aos que detêm o poder, mas só utilizam se isso for necessário para atingir seus objetivos. Sabem influenciar as pessoas por seu carisma e capacidade de observação, não necessitando de poder hierárquico para isso.
- Possuem seus objetivos pessoais alinhados com os profissionais. Não se interessam muito por cargos ou remuneração, mas sim pelo sentimento de conquista e autorrealização. São movidos pelo desafio, sentem a necessidade de dizer “eu consegui!”.



- Procuram trabalhar sozinhos em seus projetos particulares, trabalhando fora do horário de trabalho, só irão contar para os outros quando estão certos de que não conseguem mais trabalhar sozinhos e quando a ideia está bem amadurecida, diminuindo ao máximo a possibilidade de ela ser rejeitada pelos demais.
- São orientados a projetos e não a tarefas. Evitam a rotina, engajam-se com muita facilidade em projetos com começo, meio e fim com resultados palpáveis e objetivos. Irritam-se facilmente com burocracia e regras.
- Criticam o modelo corporativo tradicional. Não se manifestam com relação a isso. Não se calam quando não concordam, mas ao mesmo tempo não insistem em seu ponto de vista. São enfáticos e incisivos no momento em que veem chances de promover mudanças reais na empresa.
- Conhecem muito bem sua área de atuação. Sempre que opinam, fazem com muita convicção, pois conhecem o assunto. São respeitados por sua credibilidade, experiência e conhecimento adquirido.
- Costumam ser autênticos. Têm dificuldades em distorcer os fatos, mesmo que a causa seja nobre. Preferem usar seu poder de persuasão para convencer os outros de seus pontos de vista do que mentir.
- São grandes entusiastas de suas ideias. Quando acreditam em suas ideias, forçam até o limite de sua estabilidade na empresa para obter recursos.
- Podem estar em qualquer área da empresa. Desde o porteiro até a alta direção, todos podem possuir este perfil.
- São grandes realizadores. Suas ações possuem foco em objetivos mensuráveis, coisas que podem afirmar que fizeram ou ajudaram a fazer. Não temem trabalhar duro para alcançar o que desejam. Chegam a perder a paciência em delegar, pois preferem fazer as coisas sozinhos.
- Não se prendem aos limites do seu cargo. Realizam até o que os outros departamentos deveriam fazer. Arrumam problemas por invadir outras áreas, são impacientes quando motivados, irritam-se com empecilhos burocráticos.
- São capazes de obter respeito e dirigir baseados em sua experiência e credibilidade. Sua liderança é notória, o que os ajuda a conquistar muitas coisas por meio dos outros.
- Apesar de saberem planejar, improvisam, preferem realizar do que colocar os planos no papel. Dificilmente erram ao executar sem colocar no papel suas ideias.
- São tenazes na perseguição de seus objetivos. Não se abatem pela burocracia, mas sabem a hora de parar de lutar contra ela.
- Têm uma habilidade inata para combinar realismo e visão. Visualizam o futuro e o associam à atual realidade, sempre unindo essas duas partes.
- São autoconfiantes. Acreditam em poucas coisas organizacionais, mas confiam no seu instinto. Acreditam no seu poder de realização e conhecem seus pontos fortes e fracos. Não temem a perda do emprego, pois acreditam que são tão bons que não ficarão muito tempo sem emprego. O que por vezes é o que ocorre.
- Estão sempre vendo seu trabalho sob diversos ângulos. Passam boa parte do seu tempo buscando oportunidades, chances para melhorar as coisas, por conhecerem o significado do seu trabalho e dos outros no contexto organizacional, percebem o que acontece ao seu redor com mais facilidade que os demais.

Depois destas dicas, você conseguiu perceber os intraempreendedores que fazem parte da organização onde você está? Ou você mesmo é um intraempreendedor e não havia se dado conta disto?

Podemos perceber que é difícil a identificação destes empreendedores, afinal são arredios e se escondem para não correrem risco de suas ideias serem interrompidas antes da hora. Como então se pode saber quantos são? Hashimoto

(2006) apresentou um estudo de Jerry White em 1985, em que pesquisou funcionários da Southwestern Bell Telephone Corp., quando classificou quatro estilos de trabalhadores:

Empreendedores Verdadeiros: 17% dos funcionários demonstraram possuir as características de um empreendedor típico: tomadores de riscos calculados, geradores de ideias, possuem autoconfiança e são líderes.

Empreendedores Potenciais: 42% dos entrevistados demonstraram possuir as mesmas características de um empreendedor típico, mas sem o mesmo grau de autoconfiança ou liderança.

Trabalhadores Dedicados: correspondendo a 20% do total, esses trabalhadores têm iniciativa, dedicação, força de vontade e motivação, porém não sabem aonde querem chegar, não se veem como líderes e requerem orientação para cumprir suas tarefas.

Mantenedores: o último grupo equivale a 20% da organização. Eles realizam seu trabalho de forma adequada, contudo, dificilmente buscam responsabilidades adicionais. (HASHIMOTO, 2006, p. 32)

Outro ponto interessante desta pesquisa, segundo Hashimoto (2006), é que o perfil empreendedor não tem relação com a hierarquia, pois 14% dos funcionários não estão em posição de chefia e 19% dos gerentes demonstraram atitudes empreendedoras, ou seja, não há relação com sua posição dentro da organização e, sim, com suas atitudes empreendedoras.

## LEITURA COMPLEMENTAR

**Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias**

Gláuber Guilherme Signori  
Amilton Rodrigo de Quadros Martins  
Moacir da Silva Junior  
Fahad Kalil  
Márcia Rodrigues Capelari

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa apresentar alguns conceitos sobre *startup*, motivos que levam as empresas a inovar e expor o modelo de inovação baseado no pensamento dos *designers* e suas etapas. Segundo Brown (2010), as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Assim, o Design Thinking tem muito a oferecer ao mundo de negócios, pois oferece ferramentas de diferenciação ao projetar produtos e negócios voltados para atender necessidades diretas dos seus usuários e clientes, usando técnicas para busca de soluções, desenho de protótipos e validação dos mesmos em condições mais reais o possível.

Este artigo tem como objetivo proporcionar uma nova perspectiva de inovação tanto para novos negócios quanto para negócios já existentes, mas que

tendem à estagnação do mercado. Para promover uma mudança no processo criativo de produtos ou modelos de negócio, a metodologia Design Thinking apresenta ciclos de inspiração como fator preponderante de criatividade e diferenciação, ideação como processo de buscar soluções incomuns que sejam geradas pelo grupo, e implementação através de ciclos curtos de produção, entrega e validação, que possam gerar produtos rapidamente e com alto grau de aceitação dos consumidores do produto ou serviço.

Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença. (BROWN, 2010, p. 3)

Desta forma, a inovação é considerada atualmente um fator estratégico das empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva, fato que fica mais evidente no mercado atual que é globalizado e altamente competitivo.

## 2 STARTUP

Conforme Gitahy (2011), a partir de 1990 começou a se popularizar o conceito “*startup*” em empreendedorismo, quando surgiu a “bolha” da internet nos Estados Unidos. Entretanto, somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil. Atualmente, o conceito *startup* pode ser definido de diversas maneiras: “É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação” (TABORDA, 2006, s.p.).

Para Blank (2006), *Startup* é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável. Desta forma, para ter uma ideia de estabilidade é necessário estimar se para o crescimento do negócio será indispensável um aumento de capital e/ou pessoal na mesma proporção.

Ries (2011) também traz sua contribuição ao referir que uma *Startup* é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de *Startup* Enxuta (*Lean Startup*), onde o objetivo de uma *startup* consiste em validar um modelo de negócios e não executá-lo com eficiência, ou seja, o negócio consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente, em ciclos curtos que geram produtos entregáveis que validam o negócio e o seu suposto mercado de consumo.

Para o especialista em *Startup*, Gitahy (2011), *Startup* é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras,

no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

### 3 POR QUE INOVAR

De acordo com Tennyson (2012), o modelo sequencial tradicional de desenvolvimento, conhecido por modelo cascata, surgiu no período da Revolução Industrial e foi utilizado com a finalidade de proporcionar uma visão da forma de trabalho para as indústrias. Ainda segundo o mesmo autor, este modelo foi instituído para ser aproveitado em cenários que não possibilitem variações de escopo em longo prazo ou voltar etapas devido ao elevado custo, porém, mesmo sob estas condições, este modelo foi utilizado posteriormente pela engenharia de processos e de *software* por falta de alternativas.

Frente a isto, foram desenvolvidas outras abordagens de gerenciamento de projetos, como *Project Management Institute* (PMI), baseadas no modelo cascata:

Essas abordagens possuem inúmeros pontos positivos, principalmente quanto à maturidade de seus controles. Porém absorvem a inflexibilidade do modelo cascata e partem do princípio de que, no início do projeto, todas as barreiras, dificuldades, desejos e necessidades podem ser mapeados e, portanto, toda a construção deve ser feita com base nessas premissas. Nelas, usuários também são envolvidos, mas somente em momentos-chave, no início para levantamento de requisitos e no final para testes finais e aprovação da solução. Esse tipo de envolvimento tardio faz com que as pessoas só percebam que determinada funcionalidade não está presente ou que é inadequada em uma etapa do projeto que já não permite grandes mudanças. (TENNYSON, 2012, p. 122)

Desta forma, tendo em vista a velocidade de modificações que vêm ocorrendo no cenário dos negócios, esse modelo de desenvolvimento se apresenta ainda mais debilitado, visto que a empresa acaba não conseguindo competir se não moldar as suas estratégias constantemente.

Recentemente, conforme afirma Gitahy (2011), o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Um estudo de 2006 comprova que algumas empresas avaliam o *design* como uma das principais ferramentas para obter a inovação (BOSTON CONSULTING GROUP, 2006a. Cf.; BOSTON CONSULTING GROUP, 2006b). Neste sentido, considerando as informações das características destas empresas, Franzato (2011, s.p.) aponta:

Os processos de inovação dirigida pelo *design* destacam-se dos processos de desenvolvimento de novos produtos tradicionais e vão em direção de uma reconsideração geral da atuação das empresas no mercado e na sociedade. O intuito dos processos de inovação dirigida pelo *design* é geralmente a definição de novos cenários de atuação competitiva para

empresas e outras organizações. Tais processos visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado. O objetivo final é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.

Além disso, Vianna (2012, s.p.) assinala:

Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade. No cenário de competição global que em breve se tornaria vigente, inovar seria uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante. A dificuldade de obter diferenciação de mercado sobre a concorrência seria cada vez maior. Novos caminhos precisavam ser traçados, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência.

Ainda, Vianna (2012) complementa ao mencionar que “foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como *Design Thinking*: uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios”.

Segundo Brown (2009), o que distingue uma organização que aplica a metodologia do *Design Thinking* é o número de protótipos desenvolvidos a partir do ciclo de etapas disponíveis, que geram a possibilidade de comparação de outros projetos com projetos atuais, proporcionando assim a melhoria e a continuidade do projeto. Assim, revela-se a necessidade de frequentemente inovar para não perder espaço no mercado, conforme evidencia a afirmação do CEO da Apple Tim Cook: “Sou velho o suficiente para me lembrar de quando a Nokia tinha margens de lucro de 25% e não tinha como ela perder a liderança. Acho que isso é um lembrete a todos do mundo dos negócios de que você precisa continuar inovando, e que não inovar é morrer” (BLOOMBERG, 2013).

Tennyson (2012), baseado na teoria do Ciclo Econômico, refere que a economia somente sai do seu ponto de equilíbrio e passa para o processo de expansão com o surgimento de inovações. Estas mudanças na economia por muitas vezes foram o fator crucial para a perda de valor e até mesmo o fechamento de algumas empresas, que por sua vez fomentam a substituição de tecnologias e processos por outros mais adaptados à realidade do mercado e das pessoas. Para manter a economia crescendo é fundamental inovar, pois a inovação acontece quando há uma mudança de valores e a reorganização destes abre espaço para novas formas de prosperidade.

Desta forma, a vida das pessoas e seu trabalho são afetados no momento em que as ideias se transformam em valor por meio da inovação. Por conseguinte, “a inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”

(TENNYSON, 2012, p. 24). A criação de ideias inovadoras é um processo complexo. Ultimamente, os principais ativos das organizações são intangíveis, predominando um grande foco no conhecimento. Por isso, inovar, transformar *insights* em oportunidades para gerar novos negócios pode ser considerado ponto estratégico para garantir a sobrevivência das corporações nos dias de hoje, e “o *Design Thinking* pode identificar um aspecto de comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio” (BROWN, 2010).

## 4 O QUE É *DESIGN THINKING*

Conforme aponta Brown (2010), o *Design Thinking* (pensar como um *designer*) pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos. A metodologia *Design Thinking* emprega a sensibilidade e os métodos do *designer* para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e cria uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

O termo *Design Thinking* foi mencionado pela primeira vez em 1992 em um artigo do renomado professor da Universidade de Carnegie Mellon, Richard Buchanan, denominado “Wicked Problems in Design Thinking”. Este artigo apresenta o potencial de abordagem do *design* em quatro frentes, permitindo que seja expandido a outras disciplinas. As quatro frentes compreendem *design* na comunicação visual, *design* de produtos, *design* aplicado a serviços e uma abordagem na construção de melhores ambientes para as pessoas viverem e trabalharem (TENNYSON, 2012, p. 48).

Há mais de 30 anos tem sido estudado em arquitetura, ciências e artes o uso do *design* para desenvolver soluções, porém, as aplicações do *design* também estão se expandindo e sendo aplicadas ao ramo dos negócios. A origem dessa nova aplicação do *design* está associada à empresa norte-americana de consultoria IDEO, que desenvolve inovações com base no pensamento de um *designer*, de onde surgiu o conceito *Design Thinking*.

Para Demarchi (2009), atualmente, o termo “*design*” é associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, entretanto, a intenção do termo referencia promover o bem-estar na vida das pessoas, ligado à forma como as pessoas interagem ou são impactadas por um produto ou serviço. Este termo tem chamado muito a atenção de gestores, proporcionando novos caminhos para a inovação empresarial baseada nas possibilidades que o *design* permite abranger:

O *designer* distingue como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções (VIANA, 2012, p. 8).

Desta forma, o *designer* busca entender problemas que comprometem o bem-estar das pessoas, utilizando a empatia, ou seja, colocando-se no lugar do



outro e procurando entender melhor o contexto em que essa pessoa está inserida, bem como identificando as causas e as consequências das dificuldades para ser mais assertivo na busca por soluções. Compreender o método que o *designer* emprega para a elaboração de soluções pode originar *insights* fundamentais para a área dos negócios.

O equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo é promovido durante a aplicação da metodologia *Design Thinking*, que segundo Martin (2009), permite aumentar a eficiência e a competitividade gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações. Possibilita, ainda, que as empresas transcendam de um ambiente complexo para um simples, através do “funil” do conhecimento onde são aplicadas técnicas para filtragem dos melhores *insights*.

Ademais, Martin (2009) lembra que usando a lógica abdutiva é possível aplicar o *Design Thinking*, conceito desenvolvido originalmente por James Peirce, o que permite a exploração de possibilidades em direção ao futuro, em paralelo com oportunidades analisadas sob a ótica do passado.

Brown (2009) refere que o *Design Thinking* busca o desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando novas experiências, valores e, principalmente, significado para os consumidores. Sendo assim, baseia-se na capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional.

Ao contrário da abordagem tradicional analítica que incentiva que devemos nos mover na direção mais razoável para solucionarmos problemas, o pensamento do *Design* propõe que devemos nos mexer primeiro para gerar opções que nos levarão a encontrar um caminho e não escolher primeiro um caminho e então gerar opções (TENNYSON, 2012, p. 43).

Ainda conforme Brown (2010), o *Design Thinking* é compreendido como um sistema de sobreposição de espaços diferentes de uma sequência ordenada de etapas. Segundo o autor, este sistema é dividido em “três etapas de inovação”: inspiração, onde *insights* de todos os tipos são coletados; ideação, onde os *insights* são traduzidos em ideias, e implementação, onde as melhores ideias são desenvolvidas em plano de ação concreto.

*Contrary to popular opinion, you don't need weird shoes or a black turtleneck to be a design thinker. Nor are design thinkers necessarily created only by design schools, even though most professionals have had some kind of design training. My experience is that many people outside professional design have a natural aptitude for design thinking, which the right development and experiences can unlock* (BROWN, 2008, p. 87). Em tradução livre pode ser citado: Contrariamente à opinião popular, você não precisa de sapatos estranhos ou uma camiseta preta para ser um *Design Thinker*, e estes não são necessariamente criados apenas por escolas de *design*, embora a maioria dos profissionais pode ter tido algum tipo de treinamento nessa área. Minha experiência é que muitas pessoas fora dessa área têm uma aptidão natural para o *design*, e com certo desenvolvimento e experiências, podem desbloquear essa aptidão.

Neste sentido, de acordo com Brown (2010), podemos observar que um *Design Thinker* pode não ser formado em uma escola de *design* e nem ser um profissional nessa área para ter capacidade de desenvolver inovações, pois as pessoas possuem uma aptidão natural resguardada, necessitando apenas desbloquear esta habilidade de criação através da prática e experiência.

Contudo, ressalta-se que o princípio de empatia, de pensamento focado nas pessoas facilita a criação de soluções pertinentes desejáveis e que atendam às necessidades, mas nem todos estão preparados para aplicar estas percepções e criar soluções inovadoras. Justapor uma visão integrada sobre uma visão focada em processos analíticos a fim de identificar todos os aspectos relevantes em um problema buscando desenvolver novas soluções é considerado outra característica que um *Design Thinker* deve possuir.

Além disso, partilhar de otimismo é fundamental para assumir que não importa o grau de dificuldade de um problema, mas qual é a possível solução mais propícia a melhorias do que opções vigentes. Todavia, inovações expressivas não são criadas a partir de adaptações incrementadas, uma vez que a experimentação auxilia na elaboração de questionamentos para entender o problema e explorar restrições criativas, resultando em novas soluções significativas.

Outra particularidade observada no perfil de um *Design Thinker* parte do princípio de que o criador solitário é um mito, onde cada vez está mais complexo de se criar soluções genuínas que reflitam a realidade e o entusiasmo dos beneficiados por esta solução. Desta forma, através da colaboração de outras áreas, além da área principal, faz toda a diferença no processo de criação de soluções inovadoras. Assim, características como empatia, pensamento integrado, otimismo, experimentação e colaboração são vistas por Brown (2010) como determinantes, sendo observadas nos *Design Thinkers*.

Contudo, esta metodologia coloca ferramentas importantes em contextos estratégicos diversos nas mãos de pessoas que não necessariamente são *designers* por formação, mas que precisam pensar e aplicar uma variedade ampla de problemas para criar soluções inovadoras e sustentáveis para a empresa (BROWN, 2010).

## 5 ETAPAS DO DESIGN THINKING

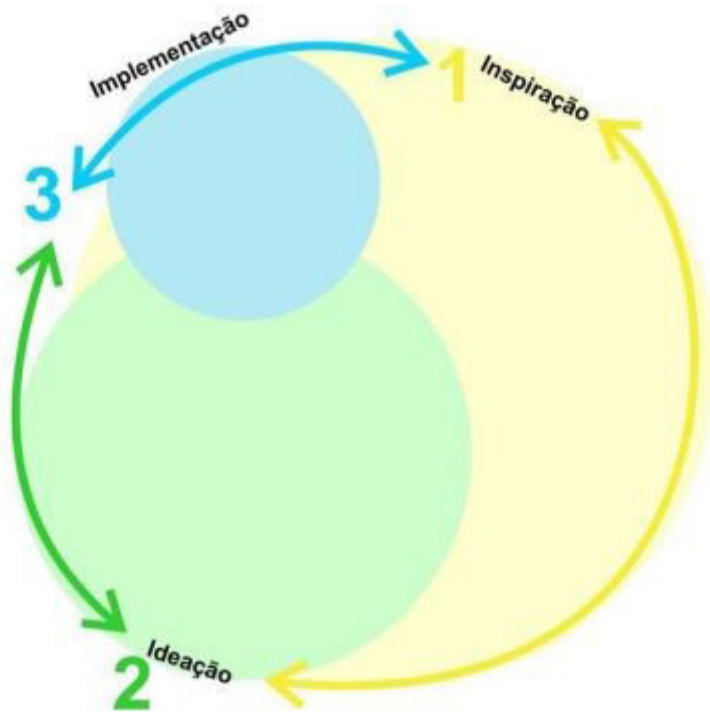
Brown (2009) menciona que os projetos de *design* possuem algumas restrições, que afetam a disposição e a aceitação que compõem as etapas do *Design Thinking*. Algumas restrições descritas estão ligadas a três critérios: praticabilidade (o que em um futuro próximo é possível ser funcional), viabilidade (o que se encaixa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (que desperte o interesse e faça sentido para as pessoas), tornando-se ideal buscar um equilíbrio entre ambas as restrições.

Desta forma, busca-se através da empatia idealizar a solução partindo do princípio de múltiplas perspectivas concebidas pela visão de cada envolvido no



projeto. Ao abordar as pessoas como principal foco do projeto, os *designers* ou idealizadores passam a imaginar soluções que são prioritárias, desejáveis e que contemplem as necessidades apontadas ou ramificadas.

FIGURA 3 - PROCESSO *DESIGN THINKING* ADAPTADO



Fonte: (BROWN, 2008).

Na Figura 1 é possível verificar o ciclo produtivo do *Design Thinking*, que inicia com um grande investimento em Inspiração, seguido de ciclos de ideação e, por fim, a implementação incremental de uma ideia.

### 5.1. Inspiração

A primeira fase do processo de *Design Thinking* é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente) (VIANNA, 2012, p. 21).

Nesta etapa são identificados e coletados *insights* (*insight* pode ser considerado uma oportunidade gerada a partir de uma observação pessoal) a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor, estabelecendo uma proposta de valor:

A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas, de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade (VIANNA, 2012, p. 22).

Normalmente a equipe desconhece o tema, sendo a Imersão Preliminar responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados ao projeto ao problema a ser trabalhado, o que proporciona novas perspectivas sob o mesmo através do entendimento inicial dos usuários, da identificação dos perfis dos principais envolvidos, entre outros.

Para tanto, após estar compreendido o problema, a próxima etapa consiste em conhecer os usuários e os perfis dos principais envolvidos, no qual se deve buscar aprofundar o tema por meio de uma imersão em profundidade, que visa identificar comportamentos e mapear padrões e necessidades:

Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos: O que as pessoas falam? Como agem? O que pensam? Como se sentem? (VIANNA, 2012, p. 36).

Assim, as etapas de imersão preliminar e imersão em profundidade são determinantes no processo de análise e síntese das informações, uma vez que os dados coletados por meio dos *insights* gerados na etapa de inspiração favorecem uma maior compreensão sobre o problema.

## 5.2. Ideação

Na ideação, todas as oportunidades (*insights*) observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que possuem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de cocriação preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários:

*Brainstorming* é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA, 2012, p. 101).

Outra técnica empregada na validação das ideias geradas consiste na ferramenta de análise estratégica Matriz de Posicionamento, que tem como objetivo amparar o processo de decisão através do entendimento mais eficiente dos benefícios e desafios de cada solução.

Desta forma, as ideias com potencial mais elevado são selecionadas para que seja desenvolvido um protótipo desta solução.

O *Design Thinker*, portanto, dá forma a um pensamento que contribui no processo do pensamento divergente, criando alternativas distintas. Porém, Brown (2010) menciona que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que na etapa de ideação sejam selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem.

### 5.3. Implementação

O *Design Thinking* trabalha intensamente a criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que são resultado de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem. Os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras (BONINI; ENDO, 2010, p. 4).

Na lógica da *Startup Enxuta* (*Lean Statup*) antes do produto ou serviço puder ir ao mercado, com uma amostra do que é - conhecida como Mínimo Produto Viável (MVP) -, suas fragilidades serão expostas e melhoradas, em ciclos curtos de desenvolvimento, exposição ao mercado, retorno dos usuários para retroalimentação do desenvolvimento. Essas fragilidades podem ser tanto da forma de entregar o produto ou serviço, da própria concepção do produto, de custo X benefício ou simplesmente do modelo de negócio.

Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, na qual, a partir das ideias geradas na ideação, são colocadas em prática ações para tornar tangível e dar forma à ideia. “A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação. Eles podem não ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis, ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso” (NAKAGAWA, 2014, p. 3).

Segundo Bonini e Endo (2010), ao contrário de modelos tradicionais onde os protótipos visam tornar mínimos os riscos e a classificação do potencial de lucratividade, estes protótipos abordados auxiliam a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sob os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos e redução das chances de fracasso:

A experimentação é, para nós, parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Ela nos permite externalizar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas. Assim, construímos e pensamos juntos. A capacidade de as pessoas apresentarem o que pensam de forma rica e envolvente é um catalisador fundamental do processo de inovação. E os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado (TENNYSON, 2012, p. 115).

Desta forma, os protótipos através da implementação e experimentação do *Design Thinking* propiciam falhar cedo e aprender lições preciosas com os erros, consentindo o aprimoramento da proposta e melhoria contínua da solução até o lançamento final:

Um modelo mais experimentador não é só mais inteligente e menos arriscado. Ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje. De um lado, algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação constante como parte de sua estratégia de desenvolvimento. Do outro, muitos concorrentes dessas empresas já abraçaram essa cultura de valor que tem como sua principal resultante a injeção constante de inovações de alto impacto no mercado (TENNYSON, 2012, p. 117).

Ressalta-se que os protótipos têm como objetivo testar e validar hipóteses, mas para que um protótipo funcione deve ser considerada a possibilidade de falha. Diferentemente do que muitos acreditam, falhar não significa perder e sim é uma forma de corrigir erros e adequar o protótipo, o que em muitos casos é o fator crucial que leva a solução ao sucesso.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou demonstrar o papel que a metodologia *Design Thinking* pode proporcionar às empresas nascentes (*startups*), visando à inovação bem como sua aplicação em empresas já existentes.

Após a revisão da bibliografia e a proposição do *Design Thinking* como base para o processo de inovação, é plausível evidenciar as etapas essenciais para o desenvolvimento desta metodologia e que paralelamente definem a sua eficiência. Com um novo enfoque, esta influente ferramenta contempla todo o processo de inovação, desde a visualização de *insight* a partir da utilização da empatia, bem como a visualização de potenciais oportunidades que agreguem valor para o usuário. Além disso, envolve a filtragem e a geração de ideias baseadas nos *insights* e no desenvolvimento de ideias com protótipos.

Esta metodologia possui uma visão otimista, construtiva e experimental, focada na resolução de necessidades dos usuários com relação a produtos e serviços. Ainda, contribui, principalmente, com o modo em que é abordado o problema, através de ferramentas que proporcionem agrupar as necessidades que nortearão o procedimento de criação de oportunidades desejáveis aos usuários, sendo mercadologicamente viáveis e tecnicamente possíveis de serem desenvolvidas.

O *Designer Thinker* busca continuamente por soluções específicas e focadas no usuário, possuindo um papel fundamental no processo, no qual busca criar hipóteses e utilizar de seu conhecimento para inventar soluções eficazes a partir do pensamento abduutivo. A partir deste princípio, a rápida prototipagem e transformação da ideia em algo mais tangível favorece um ambiente de aprendizagem e implementação, bem como oportuniza a seleção de soluções que causem maior impacto e que atendam às necessidades esperadas.

Logo, o *Design Thinking* é uma grande oportunidade para ser adotada pelas empresas nascentes (*startups*) e pelas empresas já estabelecidas, tendo em vista seus resultados inovadores; a sua possibilidade de diferenciação por meio da forma como a metodologia é empregada, o que facilita a implementação de novos

produtos e serviços; e sua disposição no mercado, uma vez que todas as etapas do processo envolvem os consumidores, que testam e autenticam cada etapa do desenvolvimento.

Apesar de tudo isso, ainda existe uma grande barreira das empresas aplicarem esta metodologia no seu cotidiano, em razão deste processo exigir determinadas habilidades e competências muito específicas, bloqueando a execução em áreas internas das empresas, fato que pode ser resolvido com capacitação e incorporação da metodologia no processo produtivo.

FONTE: Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20107.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2017.



# RESUMO DO TÓPICO 4

**Neste tópico, você aprendeu:**

- As organizações empreendedoras.
- Como necessitam ser configuradas as organizações empreendedoras.
- Os empreendedores dentro das organizações.
- Intraempreendedores, o que são.
- As características dos intraempreendedores.



1 Drucker (2014) apresenta quatro diretrizes para que as organizações tenham uma administração empreendedora e que com isso possam atrair e reter talentos. Quais são essas diretrizes e o que relatam? Assinale (V) para as alternativas verdadeiras e (F) para as falsas.



- ( ) A organização deve ser receptiva à inovação e ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça.
- ( ) A mensuração sistemática, ou pelo menos apreciação do desempenho da empresa empreendedora e inovadora, se torna obrigatória.
- ( ) Requer práticas específicas no que diz respeito à estrutura organizacional, como: provisão de pessoal, gerência, remuneração, incentivos e recompensas.
- ( ) A existência de “sim” concordar com coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) F – F – F – V.
- b) ( ) V – V – V – F.
- c) ( ) V – V – F – F.
- d) ( ) F – F – V – F.

2 Há uma comparação entre os gerentes tradicionais, empreendedores autônomos e empreendedores corporativos, seu modo de agir e de ver os negócios se diferencia em vários aspectos. Assinale as características conforme o tipo de gestão.



- I- Gerentes tradicionais.
- II- Empreendedores autônomos.
- III- Empreendedores corporativos.

- ( ) Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais, como escritório, auxiliares e poder corporativo.
- ( ) Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma autoimposto e corporativo.
- ( ) Nenhuma preocupação com símbolos de *status*.
- ( ) Membros da família trabalham em grandes organizações.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) ( ) I – III – II – I.
- b) ( ) I – II – III – I.
- c) ( ) III – I – II – I.
- d) ( ) II – I – I – III.







# PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade você será capaz de:**

- entender como se dá a concepção do negócio;
- diferenciar ideia de oportunidade;
- compreender o que é planejamento e sua importância;
- entender o que é pesquisa de mercado;
- conceber o conceito de plano de negócios;
- relacionar os tipos de planos de negócios;
- detalhar as etapas de um plano de negócios;
- escolher uma assessoria para o seu negócio;
- definir a melhor forma de financiamento de recursos para a empresa.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em quatro tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará o resumo do conteúdo e autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

TÓPICO 2 – O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS

TÓPICO 3 – COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

TÓPICO 4 – FINANCIAMENTO E ASSESSORIA PARA ABERTURA DO  
NOVO NEGÓCIO



## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

### 1 INTRODUÇÃO

Antes de planejar formalmente o nosso Plano de Negócios, ou seja, colocá-lo no papel, existe uma etapa preliminar que é a concepção do negócio. Esta etapa consiste em diversos questionamentos que devemos fazer para descobrir o que realmente queremos, se o nosso negócio é efetivamente uma oportunidade e se os prós e contras do negócio compensam o esforço.

Neste tópico iremos definir o conceito de planejamento e detalhar a sua importância na nossa vida pessoal e dentro das organizações. Por fim, falaremos sobre pesquisa de mercado ou pesquisa mercadológica, que é a ferramenta que nos proporcionará informações acerca do setor que pretendemos empreender.

### 2 CONCEPÇÃO DO NOVO NEGÓCIO: IDEIAS x OPORTUNIDADES

Antes de decidir por investir em qualquer área e ter o seu próprio negócio para dele tirar o seu sustento, há diversos questionamentos a serem feitos. A primeira coisa é verificar se o negócio que você sonha em abrir é, de fato, uma oportunidade. As oportunidades estão no mercado para serem encontradas, analisadas e aproveitadas.

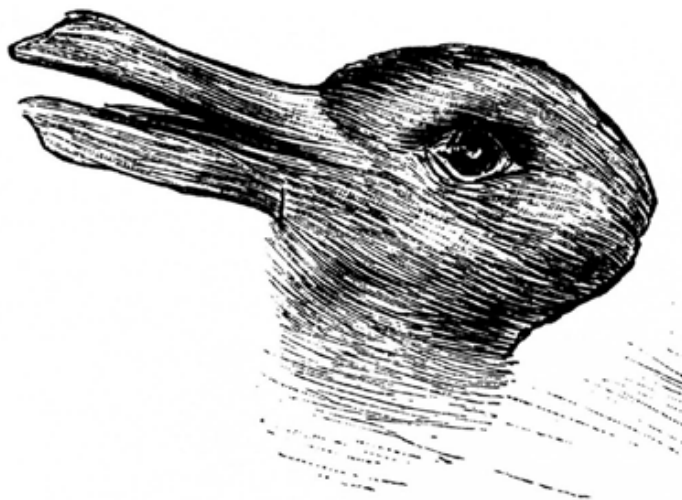
É importante ressaltar que uma ideia de negócio não é necessariamente uma oportunidade. Para saber se a ideia ou sonho de negócio que temos é, de fato, uma oportunidade, precisamos avaliar alguns fatores, por exemplo, o mercado em que se está inserido, o potencial dos produtos/serviços que desejamos ofertar, o público-alvo, entre outros. Falaremos um pouco adiante sobre pesquisa de mercado, o que nos ajudará nessas análises.

É evidente que, quanto mais ideias nós temos, maior será a chance de encontrarmos alguma oportunidade de mercado. Para que tenhamos mais ideias, uma das formas é desenvolver a nossa criatividade, que é um processo de desenvolvimento de novas ideias ou o ato de pensar algo novo.

Analise a pergunta: Você se considera uma pessoa criativa?

Maske, Costa e Silva (2016) apresentam um teste de criatividade bem simples, elaborado por pesquisadores ingleses da Universidade de Heltfordshire e Universidade de Edinburgh. Veja a figura a seguir. O que você enxerga?

FIGURA 3 - TESTE DE CRIATIVIDADE



FONTE: Universia Brasil (2012)

Você enxerga um pato ou um coelho?

Grande parte das pessoas enxerga primeiro o pato e depois o coelho, e depois consegue alternar entre as duas figuras. Para entender se você é uma pessoa mais ou menos criativa, a questão é: Você consegue alternar a visão entre as duas imagens? Isso é fácil ou requer muita concentração?

O teste de criatividade realizado pelos pesquisadores ingleses iniciava perguntando aos participantes os mais diversos usos para um objeto comum, por exemplo, um lápis. A resposta mais comum seria usá-lo para escrever, porém poderia ser utilizado para prender o cabelo, como um palito e outros. Os participantes tinham dois minutos para escrever diversos usos do objeto.

Após esta primeira etapa, apresentaram a mesma figura que vimos anteriormente e perguntou-se quanta facilidade tinham para alternar entre as imagens. Os indivíduos que tinham muita facilidade para alternar entre as imagens citaram pelo menos cinco usos diferentes para o objeto. Já as pessoas que não tinham facilidade em alternar entre as imagens citaram no máximo dois usos para o objeto. Dessa forma, concluíram com a pesquisa que a facilidade de alternar entre o pato e o coelho indica um potencial criativo, como se fosse um *flash* de criatividade (UNIVERSIA BRASIL, 2012).

É fato que há pessoas com perfil mais ou menos criativo, isso pode depender do meio em que foram criadas e educadas e de outros fatores. Para as pessoas que não se acham criativas, há maneiras de estímulo à criatividade, que é uma competência muito exigida nos dias atuais. Uma das dicas iniciais é sair da zona de conforto quando pensamos, para forçar a nossa mente a percorrer por distintos padrões. Entre as maneiras para estimular a criatividade, seguem alguns exemplos em destaque no Portal da Educação (2016):

- Ouvir mais do que falar.
- Exercer atividades novas e difíceis.
- Observar.
- Ler muito.
- Assistir filmes, documentários, ir ao teatro.
- Ser curioso.

Para ilustrar um pouco mais, seguem algumas maneiras que executivos usam para estimular a criatividade, listados pela revista Exame (2016a):

- Ter novas experiências: estudar novos assuntos, visitar lugares diferentes e conversar com pessoas.
- Ter a mente aberta.
- Questionar o porquê das coisas.
- Compartilhar assuntos difíceis com amigos para receber diferentes soluções.
- Ler muito e de tudo.
- Andar sempre com um caderno de anotações, para não esquecer nada.
- Dar um passo atrás, para enxergar melhor; pensar “fora da caixa”.

Após essas dicas para estimular o processo criativo, ficará mais fácil identificar oportunidades no mercado. Complementando nossa reflexão sobre ideias X oportunidades, Dornelas (2012, p. 54) nos traz mais uma contribuição, quando afirma que "o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar desperdício de tempo e recursos em uma ideia que, talvez, não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado". O autor apresenta um guia com alguns fatores que devem ser analisados para saber se uma ideia é uma boa oportunidade. Veja no quadro a seguir alguns dos critérios a serem avaliados.

QUADRO 13 - CRITÉRIOS PARA AVALIAR OPORTUNIDADES

CRITÉRIO	ATRATIVIDADE	
	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
Necessidade dos clientes.	Identificadas, receptíveis, atingíveis.	Sem foco, lealdade a outros produtos/serviços.
Valor gerado aos usuários.	Alto.	Baixo.
Estrutura do mercado.	Competição não consolidada ou mercado emergente.	Competição consolidada, mercado maduro ou em declínio.
Taxa de crescimento do mercado.	Mínimo de 30% a 50% ao ano.	Menor que 10% ao ano.
Participação possível no mercado.	20% ou mais.	Menor que 5%.
Necessidade de capital inicial.	Baixa a moderada.	Altos investimentos.
Controle sobre preços, custos, fornecedores e cadeia de distribuição.	Moderado a forte.	Fraco.
Envolvimento com o negócio.	Paixão pelo que faz.	Apenas interesse financeiro.

FONTE: Adaptado de Dornelas (2012, p. 56-57)

Após analisar os aspectos citados e descobrir se nossa ideia pode ser uma grande oportunidade, é hora de verificar alguns aspectos pessoais. Precisamos nos fazer algumas perguntas: o negócio que pretendemos abrir é realmente o que gostamos de fazer? O que está envolvido nele é realmente o que queremos? Antes de responder "sim" às duas perguntas, reflita.

A ideia pode ser uma grande oportunidade, mas para concretizá-la, você, que mora em uma grande cidade, deverá se mudar para o interior do estado. Ou vice-versa, mora num lugar pacato e terá que viver em uma grande metrópole. Ou ainda, você terá que viajar constantemente a negócios e deixar sua família por longos períodos. Terá que abrir mão de algum conforto já adquirido. Pense em tudo isso.

Além disso, você terá que saber lidar com seus clientes, que nem sempre estarão fazendo um elogio, deverá saber como lidar com conflitos e outras situações delicadas com seus colaboradores, perceberá que nem sempre a situação econômica é favorável para o negócio, entre outros. Lembre-se de que você irá “viver” o seu negócio praticamente 24 horas por dia, sete dias por semana. Pare e reflita mais um pouco, exercitando através das questões propostas por Dolabela (2008) e apresentadas na tabela a seguir:

TABELA 1 - IDEIA DE EMPRESA

Descreva em 10 linhas a sua ideia de empresa, detalhando com bastante clareza:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto e/ou serviço</li><li>• Quais são os clientes</li><li>• Onde estão os clientes</li><li>• Por que acha que o mercado é promissor</li><li>• Por que acha que os clientes irão preferir o seu produto/serviço.</li></ul>
Há quanto tempo está desenvolvendo esta ideia?
Você pretende abrir uma empresa?
Qual é o ramo de atividade da empresa?
Quais são suas qualificações para abrir empresa nesta área?
Qual é a sua motivação para abrir o negócio?
Como planeja conseguir o capital necessário?
Quais iniciativas já tomou em direção à abertura do negócio?
Você tem contatos com pessoas da área? Que tipo de pessoas?
Você procura ler sobre a área do seu futuro negócio? Quais publicações?
Você sabe quais são as três empresas mais importantes do ramo?
Quantas horas por semana pretende dedicar ao futuro empreendimento?

FONTE: Dolabela (2008, p. 272)

Após refletir, é importante avaliar todos os aspectos positivos e negativos que o negócio “sonhado” pode oferecer. Esse levantamento pode ser feito com a ajuda de literatura específica sobre a área desejada, visita a empreendimentos

com características semelhantes ao que você deseja, e auxílio de instituições, por exemplo, o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Pode ser muito importante envolver também a sua família nessas decisões e trocar opiniões com amigos e outros empreendedores. Considere ainda suas características pessoais, suas aspirações. Verifique se você possui as particularidades de empreendedor, discutidas na Unidade 1.

Esta fase preliminar de concepção do negócio é uma fase de muita reflexão, que não é menos importante do que o planejamento. Esta etapa não pode ser realizada com pressa, pode levar meses ou até anos até que se tenha clareza do que realmente se quer. É muito importante avaliar as oportunidades e pesar os prós e contras antes de efetivamente decidir por planejar e abrir o negócio. Mas, se após esta etapa de concepção você encontrou a oportunidade desejada e decidiu que quer realizar o seu sonho, ou seja, abrir o seu negócio, é hora de seguir para a próxima etapa, que é o planejamento do negócio, ou seja, colocar o negócio detalhadamente no papel. Para esta etapa de planejamento o empreendedor deve fazer uso do Plano de Negócios, que será detalhado no Tópico 2. Antes, porém, vamos entender o que é e qual a importância do planejamento e falar também sobre ele.

Antes de começar a colocar o planejamento no papel, reflita sobre alguns aspectos que devem ser definidos pelo empreendedor: qual é o tipo de negócio que eu quero abrir? Quais produtos e serviços serão ofertados ao público? Qual será o público-alvo? Onde o meu negócio estará localizado?

### 3 O QUE É PLANEJAMENTO?

Nos dias atuais, o cenário no qual as organizações se inserem é bastante mutável, pois é influenciado por diversos fatores presentes no ambiente onde a empresa está localizada. As organizações são afetadas por variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, ecológicas, sociais, legais e demográficas, que influenciam diretamente nas estratégias a serem adotadas e no resultado final. Aliando estes fatores à globalização, internacionalizações, rápida difusão do conhecimento e das informações, há o desenho de um cenário bastante complexo no qual as empresas operam atualmente, pois todos estes fatores induzem a novos hábitos de consumo. E esta complexidade é o que faz do planejamento uma ferramenta indispensável para quem deseja abrir um novo negócio, investir num já existente, lançar um novo produto ou serviço e ter sucesso. Portanto, fica evidente que a pessoa que deseja ser empreendedora deve saber, antes de qualquer coisa, o que é e como se faz um planejamento.

Qualquer empreendedor, antes de decidir por investir em um novo negócio, deve fazer uma análise minuciosa, um planejamento detalhado, pois nenhuma empresa dá certo na base do improvisado. Inclusive, há pesquisas que indicam que um dos principais motivos de as empresas fecharem suas portas antes de completarem dois anos é a falta de planejamento. Dornelas (2012, p.

93) aponta que "um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições". Nesse sentido, é primordial decidir antecipadamente o objetivo que se deseja atingir para saber quais caminhos devem ser seguidos para que efetivamente o resultado desejado seja alcançado. Chiavenato (2009) afirma que este é o caminho para o sucesso: saber antecipadamente o que e como fazer.

Se você analisar com cuidado, o planejamento está presente em nosso dia a dia. Ele é tão comum que, às vezes, a gente nem se dá conta de que planejou uma determinada atividade. Por exemplo, quando você tem diversos compromissos que devem ser realizados num mesmo dia, você programa mentalmente o que vai fazer em cada período do dia para dar conta de tudo. Quando você programa a sua viagem de férias, também está planejando. Você vai verificar antecipadamente o período, decidir pelo destino, deixar pendências em dia, programar os recursos financeiros necessários e assim por diante.



Discuta com seus colegas sobre o planejamento que fazemos regularmente em nossas vidas. Vocês terão diversos exemplos de como o planejamento é utilizado em nossa vida pessoal.

E se planejamos tanto em nosso dia a dia, mesmo que de maneira informal, por que não planejar as grandes atividades que farão diferença em nossas vidas? O planejamento é necessário quando queremos minimizar as chances de surpresas desagradáveis, e quando falamos em abrir um novo negócio esses inconvenientes podem se tornar grandes problemas. Isso porque um novo negócio requer investimento do nosso tempo e do nosso dinheiro. Já pensou investir uma grande quantia e depois que o negócio está aberto você perceber que não gera lucro, que não tem consumidores interessados no seu produto e/ou serviço, que ele foi implantado num local inadequado? Tudo isso pode ser previsto quando se faz um correto planejamento.

Formalmente, no mundo dos negócios, o que é o planejamento? Primeiramente, vamos entender a diferença entre planejamento informal e formal. No planejamento informal, as metas estão na nossa cabeça, pouca coisa é colocada no papel. Já no planejamento formal, tudo é colocado no papel para que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento do caminho a seguir. Em nosso dia a dia é mais comum usarmos o planejamento informal, apesar de que algumas pessoas são realmente organizadas e irão, por exemplo, descrever o planejamento de uma viagem, o planejamento financeiro ou outra atividade.

Nas empresas também é comum identificarmos o planejamento informal, principalmente em empresas de pequeno porte. Muitas vezes, o planejamento está na mente apenas do seu proprietário. Isto é bastante perigoso dentro das organizações,



pois o planejamento informal normalmente não tem um fluxo contínuo, além de que os colaboradores não irão saber qual é o objetivo que deve ser alcançado (ROBBINS; DECENZO, 2004). Nesse sentido, reafirmamos aqui a importância de existir o planejamento formal dentro das organizações, que é o tema de nossos estudos.

Para entender o conceito do termo, precisamos inicialmente saber que o planejamento é a primeira das quatro funções da administração, que são, além do planejamento, a organização, a direção e o controle. Ela não é a primeira função por acaso, ela ocupa a primeira posição, pois qualquer atividade empresarial, antes de tudo, deve ser planejada. Isto não vale apenas para a abertura de um novo negócio, mas para qualquer novo processo que se pretende implantar dentro de uma empresa, novo produto ou serviço que se deseja produzir ou ofertar, novo nicho de mercado a que se pretende atender. O planejamento deve estar presente em todas as atividades organizacionais.

Chiavenato (2009, p.33) conceitua o planejamento como "a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isso é, com o mínimo de recursos e com o máximo rendimento". O autor ainda complementa que o planejamento está em enxergar, através de objetivos estabelecidos, o resultado futuro, conforme ilustrado na figura a seguir:

FIGURA 4 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO



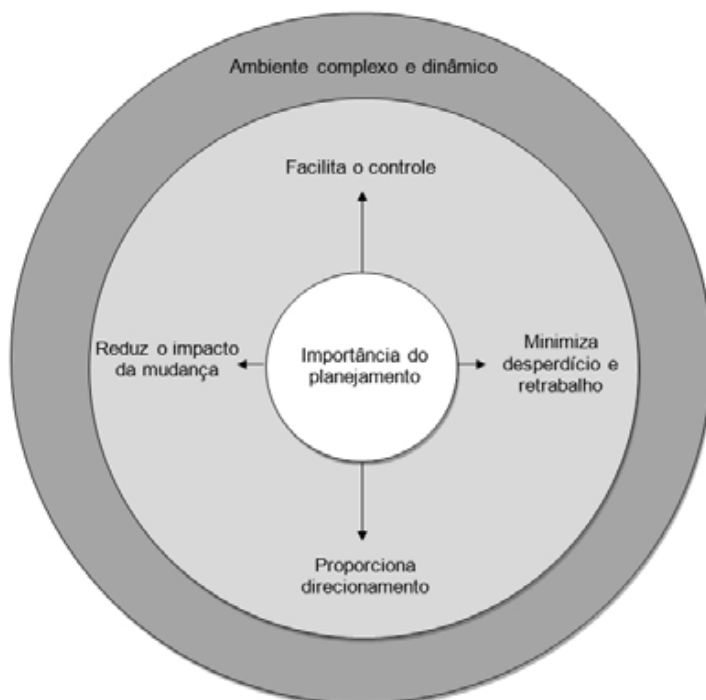
FONTE: Chiavenato (2009, p. 33)

Contribuindo com mais um conceito, Robbins e Decenzo (2004, p. 54) explicam que o

planejamento envolve a definição de objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito), assim como aos meios (como deve ser feito).

Os autores reforçam que no ambiente complexo e dinâmico, no qual atuamos hoje em dia, o planejamento é a ferramenta para reduzir a incerteza das mudanças que acontecem no meio. Ele também permite que todos os envolvidos, uma vez que deve ser formalizado, saibam o rumo que determinado negócio, plano ou projeto está seguindo. Por ser formalmente proposto, o planejamento ainda favorece o controle das ações e evita o desperdício de recursos e o retrabalho. Veja o resumo dos motivos para se planejar na figura a seguir:

FIGURA 5 - IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO



FONTE: Adaptado de Robbins e Decenzo (2004, p. 55)

Quando falamos em empreendedorismo, o planejamento "representa a estruturação e a sistematização do negócio. É quando o empreendedor detalha suas intenções, objetivos, metas de desempenho, responsabilidades" (SCHNEIDER; BRANCO, 2012, p. 122). Este planejamento é formalizado através do Plano de Negócios, que iremos detalhar no Tópico 2 desta unidade.

Perceba que o planejamento estará presente durante toda a jornada do empreendedor. Ele deve planejar antes de abrir o negócio, para saber da viabilidade, da melhor alocação de recursos, sobre o mercado, entre outros. E deve continuar planejando depois que a empresa estiver em funcionamento, para se adequar às mudanças do ambiente, para lançar novos produtos e serviços, para expandir o negócio. Como detalham Schneider e Branco (2012, p. 126):

o sucesso e o insucesso nos negócios andam juntos, como a vida e a morte, a saúde e a doença. Quanto mais precavido e proativo é o empreendedor, maiores serão as chances de tudo dar certo. Administrar bem o negócio traz consigo as características de bom planejamento, metas bem definidas, pessoal motivado, acompanhamento contínuo e incansável do empreendedor empresarial.

O empreendedor, portanto, como complementa Dornelas (2012), para se precaver das armadilhas que o rodeiam e administrar seu negócio com eficiência e eficácia, deve se capacitar continuamente, aplicar os conceitos teóricos e principalmente **planejar**, pois apenas a criatividade e a persistência não garantem o sucesso do negócio.

## 4 PESQUISA DE MERCADO

Esclarecemos, no início deste tópico, que um dos aspectos mais importantes, antes de efetivamente colocar o negócio no papel, é conhecer o mercado, pois ele dirá muito sobre nosso negócio ser ou não uma oportunidade. Para isso devemos realizar uma análise mercadológica, ou pesquisa de mercado, que é definida como “a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 192).

O SEBRAE (2016a) salienta que todo novo empreendimento tem um grau de incerteza nas informações que alimentam as decisões e nas consequências dessas decisões, sendo que a pesquisa mercadológica é a ferramenta que orientará as decisões a serem tomadas pelo empreendedor, diminuindo o grau de incerteza. Em outras palavras, a pesquisa de mercado irá apresentar informações bastante importantes sobre a demanda, como suas características, tamanho e tendências; e também sobre a oferta (concorrentes diretos e indiretos) já existente na mesma área de atuação.

Porém, o SEBRAE (2016a) alerta que a informação que se obtém pela pesquisa de mercado não leva, por si só, ao sucesso do negócio. O empreendedor deverá saber como utilizar as informações e deverá acreditar e saber analisar os dados, para conseguir estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo que efetivamente contribuirão para o sucesso do empreendimento.

Muitos empreendedores, principalmente de micro e pequenas empresas, podem se preocupar achando que a pesquisa de mercado não está ao seu alcance devido ao investimento necessário para realizá-la. É o que Longenecker, Moore e Petty (1997) chamam de “mito da grana alta”. Os empreendedores imaginam que a pesquisa mercadológica é tão cara que apenas empreendedores de grandes negócios e com elevado capital para investimento podem contratar uma pesquisa de mercado.

Porém, antes de decidir por investir muito dinheiro em uma pesquisa, o empreendedor deve aproveitar informações e dados que já foram pesquisados anteriormente e estão disponíveis para auxiliá-lo. É a pesquisa de dados secundários, que tem um custo muito mais baixo, ou as informações estão até mesmo disponíveis gratuitamente. Dados secundários são todas as informações

já obtidas e organizadas por entidades públicas ou privadas, como prefeituras municipais, secretarias de estado, órgãos do Governo Federal, entidades de classe, universidades, entre outras fontes, como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); associações comerciais, industriais e sindicatos; centros de pesquisa, cooperativas e agências de desenvolvimento; centros tecnológicos; jornais, revistas e publicações especializadas (SEBRAE, 2016a, s.p.).

Essas fontes de dados secundários são muito úteis e de fácil acesso a todos os empreendedores, porém, deve-se ter alguns cuidados com estes dados. Um deles é a credibilidade da fonte que os publicou. Precisamos averiguar se é uma

instituição de credibilidade. Outro fator é verificar se os dados da pesquisa são atuais. De nada adianta usarmos dados do ano 2010 para a formatação de um negócio que pretendemos abrir em 2017. As mudanças hoje em dia são muito rápidas, por isso precisamos sempre procurar dados os mais atualizados possíveis.

O SEBRAE (2016a) orienta que somente quando esgotadas as informações de dados secundários e ainda restar necessidade de mais informações é que a empresa deve partir para uma consulta direta às fontes, ou seja, uma pesquisa de dados primários. Estas pesquisas normalmente são realizadas por empresas especializadas e requerem algum investimento. Ou podem ser realizadas por você, desde que seguidos alguns critérios. Isso também demanda certo tempo. Você deverá analisar se quer investir algum dinheiro e terceirizar a pesquisa, ou se prefere usar o seu tempo para realizá-la e gastar menos.



Leia o texto "Pesquisa de mercado: o que é e para que serve", disponível no site do SEBRAE, e entenda o passo a passo sobre como deve ser realizada uma pesquisa de mercado. O texto está disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

Independentemente do tipo de pesquisa, por dados primários ou secundários, esta deverá ajudar o empreendedor com as seguintes questões:

- Conhecer o perfil do cliente, ela fornece a caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos (potencial do mercado, participação da empresa no mercado etc.) e qualitativos (estilo de vida, características comportamentais, hábitos de consumo, escolaridade, renda etc.).
- Perceber a estratégia dos concorrentes e observar seus pontos fortes e fracos.
- Analisar os fornecedores e as empresas que fornecem produtos e serviços: sistema de vendas e distribuição, políticas de preços e cobrança; qualidade dos produtos e serviços (SEBRAE, 2016a, s.p.).

Veremos, em seguida, quando tratarmos do Plano de Negócios, que o conhecimento de informações sobre os consumidores, concorrentes e fornecedores é primordial antes que o negócio seja colocado em prática. Estes agentes do ambiente externo, também chamados de microambiente ou ambiente de tarefa que rodeia a organização, podem indicar novas oportunidades para o negócio, bem como advertir sobre eventuais ameaças.

# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Uma ideia de negócio não necessariamente é uma oportunidade.
- O empreendedor deve avaliar seu perfil pessoal para ver se encaixa com o empreendimento que sonha em abrir.
- A fase da concepção é tão importante quanto a fase de planejamento.
- A complexidade do ambiente no qual as empresas se inserem torna o planejamento ainda mais importante.
- Um dos principais motivos de as empresas fecharem as suas portas é a falta de planejamento.
- O planejamento é a primeira das quatro funções da administração e deve estar presente em todas as atividades organizacionais.
- O planejamento é a ferramenta para reduzir incertezas.
- O empreendedor deve formalizar o planejamento da sua empresa através de um Plano de Negócios.
- O conhecimento do mercado é muito importante para o empreendedor tomar suas decisões sobre o negócio.
- A pesquisa mercadológica é uma ferramenta que permite ao empreendedor conhecer o mercado: clientes, concorrentes, fornecedores.
- A pesquisa de mercado pode ser feita através de dados primários ou dados secundários.

## AUTOATIVIDADE



1 O processo que antecede o planejamento do negócio, chamado de concepção do negócio, é uma etapa importante e que requer bastante reflexão do empreendedor. O que o empreendedor deve analisar na etapa da concepção do negócio?



2 Após a fase de concepção do negócio, chegou o momento de planejar. O planejamento é uma ferramenta que nos permite reduzir as incertezas e os riscos, sendo essencial para uma empresa desde antes do seu funcionamento e depois que estiver em atividade. Sobre o planejamento, assinale V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas.



- ( ) O planejamento reduz o impacto das mudanças que acontecem no ambiente no qual a empresa está inserida.
- ( ) Especialistas afirmam que tanto o planejamento formal quanto o informal são eficientes quando se planeja um novo negócio.
- ( ) Para o empreendedor que deseja abrir o seu negócio, o planejamento permite estruturar o negócio e verificar a sua viabilidade.
- ( ) Quando o negócio que pretendemos abrir não possui concorrentes e o ambiente no qual será inserido é estável, o planejamento é necessário apenas após a abertura do negócio.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) V – F – V – V.
- b) ( ) V – F – V – F.
- c) ( ) F – V – F – V.
- d) ( ) F – F – V – V.

3 Uma pesquisa mercadológica fornece ao empreendedor diversas informações sobre o mercado e sobre o setor do seu negócio que o ajudarão a tomar suas decisões. A pesquisa pode ser feita em fontes de dados primárias ou secundárias. Sobre as fontes primárias e secundárias, associe os itens utilizando os códigos a seguir:



- I. Dados primários.
- II. Dados secundários.

- ( ) Esta fonte de dados deve ser a primeira opção do empreendedor, pois tem menor custo.
- ( ) São informações que ainda não foram pesquisadas ou que estão desatualizadas.

- ( ) São informações já coletadas e organizadas por instituições públicas ou privadas.
- ( ) São dados de fácil acesso, normalmente disponibilizados na internet.
- ( ) São dados obtidos normalmente por empresas especializadas e terão algum custo para o empreendedor.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

- a) ( ) I – II – I – I – II.
- b) ( ) II – II – I – II – I.
- c) ( ) I – I – II – I – II.
- d) ( ) II – I – II – II – I.





## O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS

### 1 INTRODUÇÃO

Chegou o momento de entender o que é um Plano de Negócios e para que serve. É importante ter clareza sobre estes aspectos e entender que o Plano de Negócios é importante para todos os tipos de negócios e em todos os estágios de vida da empresa, por este motivo deve ser constantemente revisado.

Quando falarmos das tipologias do Plano de Negócios isso ficará claro. O plano não serve apenas para a abertura de uma nova empresa, mas também para a sua reestruturação, ampliação, lançamento de novos produtos/serviços ou novos projetos.

### 2 O CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme já comentamos, o Plano de Negócios é a ferramenta que permite planejar em detalhes o novo negócio antes de colocá-lo em prática. Complementando este raciocínio, Dornelas (2012, p. 97) conceitua o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão "que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador". Para Dolabela (2008, p. 244), o Plano de Negócios:

É um documento que descreve a oportunidade de um negócio: por que a oportunidade existe e por que o empreendedor e sua equipe têm condições de aproveitá-la; como o empreendedor e sua equipe pretendem fazê-lo. É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc.

O ideal é que o próprio empreendedor construa o seu Plano de Negócios com as informações que ele coletou (pesquisa de mercado), pois apenas ele tem a visão clara do que realmente deseja. É importante que o empreendedor, ao montar o Plano de Negócios, seja fiel aos dados coletados e realista em relação aos fatores do ambiente, pois somente assim ele terá uma visão precisa sobre a viabilidade ou não do novo negócio.

Esta visão precisa vem ao encontro do conceito que Dolabela propõe. Ele descreve que o Plano de Negócios:

mostra todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos serão os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras: fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros etc. (DOLABELA, 2008, p. 241).

Com todas estas particularidades do negócio colocadas formalmente no papel, fica muito mais fácil para o empreendedor avaliar se, efetivamente, seu negócio é viável ou não. Assim como o empreendedor pode constatar que o seu negócio é viável e altamente rentável, ele pode também descobrir que o negócio é inviável. A inviabilidade pode ser decorrente de diversos fatores, como "obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio" (DOLABELA, 2008, p. 241).

Os fatores que tornam o negócio inviável devem ser analisados cuidadosamente pelo empreendedor. Talvez um pequeno ajuste em algum detalhe seja suficiente para torná-lo viável. Outras vezes, talvez, será necessário começar do zero. Talvez você esteja pensando: "Investi tanto tempo para escrever meu Plano de Negócios e agora descubro que o negócio não é viável". Isto não é motivo para desanimar. Imagine se você não tivesse gasto este tempo com o planejamento do negócio, pulasse esta etapa para abrir o negócio sem a elaboração do plano. Investiria dinheiro e não obteria retorno. Pense bem: você prefere perder algum tempo com planejamento ou perder dinheiro?

Aqui, chegamos a um dos principais motivos pelos quais é importante elaborar o Plano de Negócios, que é a minimização de riscos. Os três fundamentais motivos da elaboração do plano, apontados por Dolabela (2008), são:

1. Minimização de riscos: o empreendedor pode verificar se o seu projeto é viável em todos os aspectos.
2. Instrumento de comunicação: o empreendedor pode facilmente apresentar seu negócio a outras pessoas, além de deixar claro para ele próprio os detalhes do seu negócio.
3. Exercício da liderança: saber exatamente o que se quer facilita a relação com outras pessoas envolvidas, fomentando o potencial de liderança do empreendedor.

Já falamos da importância da minimização de riscos. Não menos importante é o uso do Plano de Negócios para a comunicação da ideia para investidores, sócios ou bancos para a obtenção de recursos para a abertura do negócio. Mesmo após aberto o negócio, o Plano de Negócios não perde sua utilidade. Ele é a ferramenta adequada para comunicar aos colaboradores e parceiros o que a empresa realmente é e onde pretende chegar. Dornelas (2012, p. 97) complementa este conceito citando o Plano de Negócios como a "ferramenta para o empreendedor expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do Plano de Negócios entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado".

Por fim, o exercício da liderança será aprimorado com o Plano de Negócios. Quando o indivíduo sabe exatamente o que quer e onde pretende chegar, ele se

comunica melhor e facilita o relacionamento com as pessoas que o rodeiam. O planejamento e a comunicação são habilidades essenciais para um bom líder.

Reforçando esta lista de motivos para a escrita de um Plano de Negócios, Dornelas (2012) acrescenta os seguintes pretextos:

- Entender e estabelecer o rumo que se pretende seguir.
- Verificar a viabilidade do negócio.
- Transmitir credibilidade junto a instituições de crédito, investidores, instituições governamentais, entre outros.
- Atrair recursos financeiros.
- Encontrar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo.
- Assegurar uma comunicação eficaz com o público interno e externo.
- Montar a equipe de gestão.
- Monitorar o dia a dia, exercer controle e ações corretivas quando necessário.
- Gerenciar de maneira eficaz e tomar decisões acertadas.

Veja que os últimos itens indicam também a importância do Plano de Negócios depois que a empresa já está em funcionamento. O plano indicará corretamente quais profissionais são necessários contratar e com qual perfil, auxiliando na montagem da equipe. O plano também indica onde queremos chegar. Dessa forma, auxilia no controle do dia a dia, nas ações corretivas que devem ser tomadas e contribui para uma tomada de decisão mais eficaz.

### 3 OS TIPOS DE PLANOS DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é uma ferramenta de planejamento para todos os tipos de empresa. Serve para nortear o caminho de microempresas ou grandes organizações, de empresas que estão iniciando ou que já estão estabelecidas no mercado, de todos os setores econômicos. É o que Schneider e Branco (2012) detalham, sobre o uso do Plano de Negócios nos mais diferentes tipos de negócios:

- **Pequenas, médias e grandes empresas:** independentemente do tamanho do negócio que se pretende abrir, o planejamento detalhado é indispensável.
- **Indústria, comércio e serviço:** cada ramo de atividade possui suas particularidades que devem ser previstas no Plano de Negócios, tornando-o essencial para as empresas de qualquer setor.
- **Empresas nascentes, consolidadas ou em reestruturação:** o Plano de Negócios é importante em qualquer estágio do ciclo de vida de uma empresa, pois permite a sustentação do sonho ao longo do tempo.

É importante lembrar também que o plano não é imutável. Depois de aberta a empresa, já é hora de reavaliar o Plano de Negócios. Chegará o momento em que será necessária a reestruturação, e o Plano de Negócios deverá ser retificado

novamente. Para ser realmente uma ferramenta de gestão eficaz, o Plano de Negócios deve ser constantemente revisto e adaptado às novas oportunidades e ameaças do ambiente no qual a empresa está inserida.

Um Plano de Negócios pode variar bastante em função do tipo e tamanho da empresa que se pretende abrir. Escrever um Plano de Negócios não é como seguir uma receita de bolo, pois não existe uma estrutura nem um modelo padrão de Plano de Negócios. A estrutura do Plano de Negócios varia de acordo com o tipo e tamanho da empresa, focando mais ou menos em determinado conteúdo. Por exemplo, uma empresa de serviços é diferente de uma empresa de bens de consumo, consequentemente, o Plano de Negócios também será diferente.

O que se propõe na literatura é que todo Plano de Negócios deve ter um mínimo de informações que permitirá o entendimento do negócio e a análise de sua viabilidade. Estas informações devem ser organizadas em seções, que seguem uma sequência lógica que permite ao leitor entender os principais aspectos da empresa (DORNELAS, 2012). Nesse sentido, autores da área apresentam diferentes estruturas para o Plano de Negócios, dependendo da área de atuação da empresa.



A estrutura do Plano de Negócios será detalhada no próximo tópico desta unidade do livro.

Sobre o tamanho do Plano de Negócios, ele também é bastante variável, não possui um tamanho ideal. Para uma empresa de pequeno porte o Plano de Negócios certamente será bem menor do que para uma grande organização. Dornelas (2012) aponta que, para uma pequena organização, o plano terá em torno de 10 a 15 páginas.

A formatação do Plano de Negócios também pode variar em função do público para o qual o plano está destinado. Quando se pleiteia recursos, o mais importante é a quantidade de recursos requisitados e o retorno do investimento, sendo necessário dar destaque a esta seção. Para parceiros será importante destacar o mercado, as oportunidades e o lucro. Dessa forma, é necessário que você adapte seu Plano de Negócios de acordo com o seu objetivo.

Na literatura encontramos três principais tipos de planos de negócios, classificados pelo tamanho e público-alvo. Estes três tipos de planos de negócios, propostos por Jian (1997 apud DORNELAS, 2012, p. 111, grifos do original), são:

- **Plano de negócios completo:** é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais material anexo.

- **Plano de negócios resumido:** é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macro do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.
- **Plano de negócios operacional:** é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Em resumo sobre tudo o que estudamos neste item, podemos dizer que o Plano de Negócios é importante para qualquer empresa, e seu tamanho e tipo devem ser adequados de acordo com diversos fatores, como porte da empresa, setor, foco, mercado etc., conforme podemos visualizar na figura a seguir:

FIGURA 6 - FATORES QUE INFLUENCIAM NO TIPO DE PLANO DE NEGÓCIOS



FONTE: Schneider e Branco (2012, p. 148)

Agora que já entendemos o conceito, o propósito e os tipos de planos de negócios, chegou a hora de apresentar em detalhes a estrutura do plano e explicar melhor o que o empreendedor deve detalhar em cada uma das seções.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- O Plano de Negócios é a ferramenta que permite planejar o novo negócio.
- O Plano de Negócios apontará sobre a viabilidade do negócio.
- Os três principais motivos pelos quais um Plano de Negócios deve ser elaborado são: minimizar riscos, instrumento de comunicação e exercício da liderança.
- O Plano de Negócios deve ser usado por microempresas ou grandes organizações, por empresas que estão iniciando ou que já estão estabelecidas no mercado, e de todos os setores econômicos.
- O Plano de Negócios deve ser reavaliado periodicamente.
- Os três principais tipos de planos de negócios são: plano de negócios completo, plano de negócios resumido e plano de negócios operacional.

## AUTOATIVIDADE



1 O Plano de Negócios é a formalização do planejamento do novo negócio e tem diversas funções que ajudarão o empreendedor antes e após a abertura do negócio. Descreva quatro motivos pelos quais o empreendedor deve elaborar um plano de negócios.



2 Existem três principais tipos de planos de negócios que devem ser usados conforme a necessidade e objetivo do empreendedor: plano completo, plano resumido ou plano operacional. Sobre os tipos de planos de negócio, associe os itens utilizando os códigos a seguir:



I. Plano de negócios completo.

II. Plano de negócios resumido.

III. Plano de negócios operacional.

( ) É o plano indicado para utilização interna na organização.

( ) É utilizado quando o empreendedor necessita de um investimento alto.

( ) Apresenta os objetivos macro do negócio e foca em algumas informações específicas.

( ) Serve para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estabelecidos.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA:

a) ( ) II – I – II – III.

b) ( ) III – I – II – III.

c) ( ) I – III – I – II.

d) ( ) II – III – III – I.





## COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

### 1 INTRODUÇÃO

Chegou o momento de colocar a "mão na massa" e detalhar o planejamento do seu negócio. Veremos que existem diferentes estruturas para um Plano de Negócios, apresentadas nas diversas literaturas sobre o assunto. Porém, todas elas acabam por incluir os aspectos-chave de uma empresa.

Vamos, inicialmente, apresentar a estrutura para o Plano de Negócios, com base em quatro diferentes fontes, e em seguida iremos apresentar como deve ser feito o detalhamento para cada etapa. Assim, você tem um roteiro prático para a elaboração do seu próprio Plano de Negócios.

### 2 A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Já explicamos que existem diversas estruturas para um Plano de Negócios, não existe rigidez no roteiro. Se você procurar na literatura, cada autor apresentará diferentes maneiras de detalhar o plano. A estrutura que aqui apresentaremos é um compilado de quatro fontes: Dolabela (2018), Dornelas (2012), Chiavenato (2012) e SEBRAE (2013).

Lembre-se de que o detalhamento de cada estrutura irá depender do público-alvo do seu Plano de Negócios. É importante salientar que, ao montar o seu plano, não se fixe em apenas um autor. A pesquisa faz parte da rotina de um empreendedor, começando pela escolha de um roteiro de Plano de Negócios com o qual o empreendedor e o seu negócio se identificam. A pesquisa também é importante para entender claramente o que deve ser detalhado em cada parte da estrutura, para deixá-la o mais completa possível. A pesquisa em diferentes fontes ajuda muito na hora de escrever o Plano de Negócios.

Vamos então à estrutura do nosso plano, que será detalhada no item seguinte.

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
  - Dados do empreendimento
  - Visão geral do negócio
  - Dados dos empreendedores
  - Recursos

4. Aspectos legais
  - Forma jurídica
  - Enquadramento tributário
  - Capital social
  - Contrato social
5. Análise de mercado
  - 5.1 Setor de atividade e segmento de mercado
  - 5.2 Estudo dos clientes
  - 5.3 Estudo dos concorrentes
  - 5.4 Estudo dos fornecedores
6. Plano de *marketing*
  - Descrição dos produtos e/ou serviços
  - Praça
  - Preço
  - Propaganda e promoção
7. Plano operacional
  - Estrutura física
  - Necessidade de pessoal
8. Plano financeiro
  - Investimento total
  - Receitas
  - Custos dos produtos
  - Despesas operacionais
  - Demonstrativo de resultados
  - Indicadores de viabilidade
9. Plano estratégico
  - Visão, Missão e Valores
  - Análise SWOT
10. Anexos

## 3 DETALHAMENTO DA ESTRUTURA

Agora vamos detalhar cada um dos itens apresentados na estrutura anterior para que você tenha conhecimento do que deve ser detalhado em seu Plano de Negócios. Siga o roteiro descrito e tenha em mãos o planejamento formal, como um cartão de visitas do seu negócio, que poderá ajudá-lo na concretização do seu sonho.

### 3.1 CAPA

Na capa, primeira página do seu Plano de Negócios, devem constar alguns dados que identificam a empresa, tais como: nome, endereço, *site* e endereço de *e-mail* da empresa, logomarca da empresa, informações sobre os empreendedores, data de elaboração do plano e número da cópia. Veja na figura a seguir como deve ser a apresentação da capa do seu Plano de Negócios.

FIGURA 7 - CAPA DO PLANO DE NEGÓCIOS



FONTE: Adaptado de Dornelas (2012, p. 131)

## 3.2 SUMÁRIO

O sumário deve conter o título das seções e subseções do Plano de Negócios e o respectivo número de página. O sumário é bastante importante para que o leitor consiga localizar facilmente a seção de seu interesse, além de deixar o plano organizado, causando boa impressão. Você pode fazer o sumário manualmente ou elaborá-lo automaticamente com o seu editor de textos. Um exemplo de estrutura de sumário é a seguinte:

1. Sumário Executivo .....2

2. Aspectos legais.....4

3. Análise do mercado.....5

4. Plano de *marketing* .....7

    4.1 Produtos e serviços.....8

    4.2 Praça .....9

    4.3 Preço .....10

    4.4 Propaganda e promoção.....11

5. Plano operacional .....12

6. Plano financeiro .....15

7. Plano estratégico.....22

8. Anexos.....25

### 3.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios, pois será a primeira coisa lida pelo seu público-alvo para entender do que trata o seu negócio. Apesar de ser apresentado no início do Plano de Negócios, ele deve ser escrito por último, pois contém informações resumidas sobre o conteúdo das seções do plano. Deve ser objetivo, claro e com informações-chave, não ultrapassando mais do que duas páginas (DORNELAS, 2012).

O conteúdo do Sumário Executivo deve ser apresentado em forma de texto corrido, sem subseções, da maneira mais lógica possível. Deve abranger as seguintes informações:

- **Dados do empreendimento:** Nome fantasia, razão social, endereço, forma jurídica, enquadramento tributário, visão, missão e valores.
- **Visão geral do negócio:** breve resumo de cada um dos itens descritos no Plano de Negócios.
- **Dados dos empreendedores:** breve currículo dos idealizadores do negócio, apresentando a formação, cursos específicos, experiência profissional e atribuições.
- **Recursos:** descrever quanto dinheiro é necessário para a abertura do negócio, como se dará o retorno do investimento e onde pretende conseguir os recursos necessários.

Dornelas (2012) ainda lembra que, ao redigir o Sumário Executivo, este deve ter ênfase no conteúdo que mais interessa ao seu leitor. Se o seu objetivo é conseguir um empréstimo, será importante dar ênfase à parte financeira para justificar como você conseguirá pagar o financiamento.

### 3.4 ASPECTOS LEGAIS

Existem diversos aspectos legais aos quais o empreendedor deve dar extrema atenção antes de abrir o seu negócio. Entre eles, deve decidir a forma jurídica, o enquadramento tributário e a distribuição do capital social.

Vamos nos ater, neste material, às formas jurídicas mais comuns para micro e pequenas empresas, pois estas são as empresas mais abertas atualmente e que movimentam a economia de nosso país. O enquadramento tributário também é proposto para micro e pequenas empresas. Vamos detalhar cada um destes aspectos:

- **Forma jurídica:** Conforme o SEBRAE (2013, p. 29), "a forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros". As formas jurídicas mais comuns para micro e pequenas empresas são: microempreendedor individual (MEI), empresário individual, empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) e sociedade limitada. Estas formas jurídicas serão detalhadas na Unidade 3 deste material.

- **Enquadramento tributário:** Outro detalhe para o qual o empreendedor deve ficar atento é o enquadramento tributário, que pode ser simples ou normal, para as micro e pequenas empresas. O SEBRAE (2013, p. 31) explica que:

O Simples Nacional destina-se às empresas que se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei enquadra como microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões, ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A Lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), que é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta.

Empresas que não optarem pelo Simples estão sujeitas aos seguintes tributos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, IPI, ICMS, ISS.

- **Capital social:** o capital social é representado por todo o valor investido pelos sócios no negócio, valor o qual você terá em detalhes na análise financeira do negócio, e dividido em quotas, ou seja, o percentual de participação de cada sócio no negócio.

- **Contrato social:** Após definir estes detalhes, é necessário pensar no contrato social da sua empresa. O contrato social tem por objetivo:

formalizar uma sociedade junto ao CNPJ. Com isso, o empreendedor adquire o direito de abrir uma conta corrente jurídica, obter empréstimos, emitir notas fiscais e mais. O registro de uma sociedade exige que os sócios elaborem e registrem o contrato social junto à Junta Comercial de seu estado. Se a sociedade for simples, esse registro é realizado por um Cartório de Registro das Pessoas Físicas (ENDEAVOR, 2015).

No contrato social devem constar diversas informações, como: a divisão de quotas entre os sócios; quem são os administradores do negócio; o valor pago a cada sócio, seja por pró-labore ou distribuição de lucros; determina quem participa das deliberações mais importantes da empresa; contém as atividades exercidas pela empresa, local onde atua, entre outras informações.

Estes aspectos legais são uma etapa muito importante no seu Plano de Negócios. O ideal é solicitar assessoria de um advogado ou um contabilista, pois eles já têm prática e sabem se explicar com clareza e auxiliá-lo na definição da forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e elaboração do contrato social. Não se esqueça de consultar sua assessoria sobre a necessidade de licenças e alvarás para o seu negócio, pois determinados ramos de atividade podem ter as suas particularidades.

### 3.5 ANÁLISE DE MERCADO

A Análise de mercado envolve quatro aspectos a serem analisados: o setor de atividade e segmento de mercado, os clientes, os concorrentes e os fornecedores. Esta análise é muito importante para saber como está o mercado atualmente e para identificar as tendências. Veja o que você deve detalhar para cada um destes itens em seu Plano de Negócios:

- **Setor de atividade:** após definir o seu negócio, você deve identificar o setor de atuação da sua empresa. Temos quatro principais setores econômicos: agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviços. É importante pesquisar e detalhar um pouco sobre o setor econômico no qual se encaixa o seu negócio. Verifique o histórico do setor nos últimos anos, se está em alta ou em baixa e quais as tendências para os próximos anos. Após a análise macro do setor econômico, verifique o segmento de mercado no qual sua empresa se encaixa. Por exemplo, o setor econômico do seu negócio pode ser o da prestação de serviços, que inclui os segmentos de alimentação, de hospedagem, de saúde, de beleza e estética, de educação, entre outros.

- **Estudo dos clientes:** Sem clientes nosso negócio não tem razão de existir, portanto é muito importante saber as características de quem vai comprar o nosso produto/serviço. Devemos investigar os seguintes aspectos sobre os potenciais

clientes, pessoas físicas, conforme Dornelas (2012) e SEBRAE (2013): onde moram, qual a faixa etária, gênero, tamanho da família, com o que trabalham e quanto ganham, grau de escolaridade, estilo de vida. Nossos consumidores podem também ser outras empresas, ou pessoas jurídicas. Neste caso, devem ser pesquisados os seguintes aspectos: localização, ramo de atividade, porte da empresa, tempo de mercado, faturamento, clientes, aspectos da cultura organizacional.

- **Estudo dos concorrentes:** quando se analisam os concorrentes é o momento de fazer uma comparação entre o que você irá oferecer e o que os concorrentes já oferecem. É interessante fazer um quadro para esta análise, comparando seus diferenciais e dos seus competidores, em diversos atributos. A seguir, você tem o exemplo de como pode elaborar este quadro.

QUADRO 14 - ATRIBUTOS DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Atributos	Seus diferenciais	Diferenciais do concorrente A	Diferenciais do concorrente B
Produto/serviço			
Preço			
Qualidade			
Localização			

FONTE: Adaptado de Dornelas (2012, p. 157)

Os atributos que devem ser analisados, conforme Dornelas (2012) e SEBRAE (2013), são: produto/serviço, qualidade, preço, condições de pagamento, localização, participação de mercado, horário de funcionamento, garantias, publicidade e propaganda, tecnologia, saúde financeira, vantagens competitivas, pontos fortes e pontos fracos.

Após este diagnóstico, analise: seu negócio tem capacidade de competir com as empresas que já estão há mais tempo no mercado? O que fará o consumidor deixar de comprar do concorrente e comprar de você? Há espaço para mais uma empresa no mercado? Se a resposta for sim, explique os motivos. Se a resposta for não, reveja as mudanças que devem ser feitas para você poder ocupar uma fatia do mercado (SEBRAE, 2013).

- **Estudo dos fornecedores:** os fornecedores são todas as pessoas ou empresas que irão fornecer os insumos necessários para a montagem do seu negócio, para a fabricação do seu produto ou venda do seu serviço. Você precisará de fornecedores de equipamentos, móveis, utensílios, produtos diversos e serviços. Pesquise pelos principais fornecedores desses insumos e analise questões como preço, condições de pagamento, qualidade, prazo de entrega. É útil manter uma lista de fornecedores sempre atualizada (SEBRAE, 2013).

## 3.6 PLANO DE *MARKETING*

Neste item serão descritos os 4 Ps do composto de *marketing*: produto (ou serviço), praça, preço e propaganda/promoção, conforme orientado por SEBRAE (2013) e Dornelas (2012):

- **Descrição dos produtos e/ou serviços:** chegou a hora de especificar o que a sua empresa irá vender ou fabricar. Descreva com detalhes todos os produtos (tamanho, modelo, sabor, cor, embalagem etc.) e/ou serviços que serão prestados (garantias, horários de prestação, características gerais).

- **Praça:** a praça, além de indicar a localização do seu negócio (matriz e filiais, se for o caso), deverá descrever o canal de distribuição do seu produto/serviço, ou seja, como ele irá chegar ao seu cliente: através de filiais, de vendedores externos, por representantes. Ao definir a localização, verifique se seus clientes estão próximos, se o local é de fácil acesso, se possui estacionamento, avalie a proximidade de concorrentes e fornecedores.

- **Preço:** aqui você irá discriminar os preços, prazos e formas de pagamento para os seus produtos/serviços. A definição do preço deverá levar em conta o custo do produto/serviço e o lucro desejado, além do preço de similares no mercado e do que o cliente está propenso a pagar.

- **Propaganda e promoção:** é hora de definir como você irá divulgar o seu produto/serviço e chamar os seus clientes. A propaganda deve ser feita levando em consideração o público que se deseja atingir. Pode ser feita por diversos veículos de comunicação: rádio, jornal, revista, internet, *outdoor*, panfletos, patrocínio a eventos ou feiras, entre outros. Já as promoções são ações que também ajudam a estimular a venda do seu produto/serviço: descontos de acordo com o volume comprado, oferta de brindes ou amostras grátis, sorteios, produtos extras, entre outros. Lembre-se de que estas ações têm custos e o retorno dos mesmos deve ser avaliado.

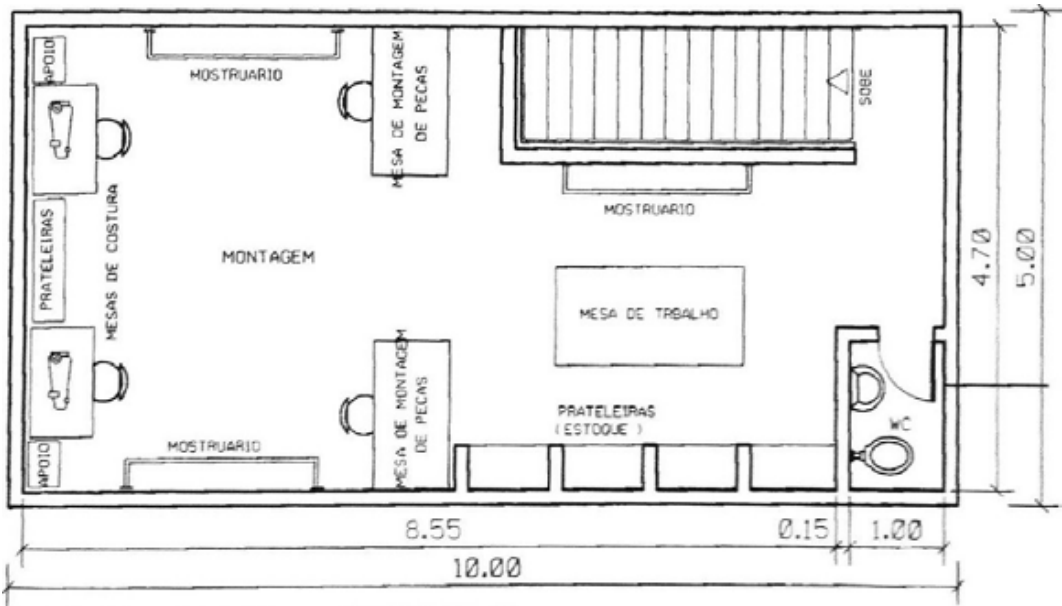
## 3.7 PLANO OPERACIONAL

No Plano operacional você deverá desenvolver o *layout* do seu negócio e projetar a disposição dos espaços e equipamentos e máquinas. Deverá também descrever a necessidade de recursos humanos para o funcionamento do negócio. Por fim, deverá ser detalhada a capacidade produtiva e a projeção de vendas.

- **Arranjo físico ou *layout*:** com o desenho do *layout* do seu negócio, você poderá verificar como será a distribuição das áreas da sua empresa, bem como visualizar a disposição de móveis, equipamentos, máquinas etc. e ter uma melhor ideia do espaço disponível. Se possível, peça ajuda a um profissional para esta etapa. Veja na figura a seguir um modelo de *layout*.



FIGURA 8 - MODELO DE LAYOUT



FONTE: Disponível em: <<http://consultoriaadistancia.com.br/blog/como-montar-uma-fabrica-de-bijuterias/>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

• **Necessidade de pessoal:** faça uma projeção da mão de obra necessária para o funcionamento do seu negócio. Aqui se incluem os sócios e todas as demais pessoas a serem contratadas. Observe sempre a qualificação necessária para cada cargo. Faça um quadro com o cargo ou função, quantidade de pessoas necessárias e perfil necessário para a vaga. Veja no quadro a seguir como fazer a projeção de pessoal:

QUADRO 15 - PROJEÇÃO DE PESSOAL

Cargo/Função	Quantidade	Perfil

FONTE: Os autores

### 3.8 PLANO FINANCEIRO

O Plano financeiro do Plano de Negócios reflete em números tudo o que foi escrito até agora. É para muitos a parte mais difícil, porém é uma das mais importantes, pois aqui iremos descobrir se o nosso negócio é viável financeiramente ou não. Portanto, se você tiver dificuldades e dúvidas, é bom procurar por uma assessoria contábil ou financeira para esta etapa (DORNELAS, 2012).

Neste passo você irá definir o investimento total, as receitas, os custos e despesas, montará um demonstrativo de resultados e analisará os indicadores de viabilidade.



Seu trabalho será facilitado se você fizer uso de planilhas eletrônicas, como o Excel, para realizar o plano financeiro.

- **Investimento total:** é hora de saber quanto dinheiro será necessário investir para montar o seu negócio. Chegamos ao valor do investimento total através da soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais (SEBRAE, 2013).
  - o Investimento fixo: "corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada". (SEBRAE, 2013, p. 66). Faça uma relação de equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos. Verifique a quantidade necessária e pesquise o valor de cada um. Aqui também deve ser incluída a compra do imóvel. Porém, imóveis são muito caros e podem inviabilizar o seu negócio. Pesquise sempre para verificar se é mais viável comprar ou alugar. Faça um quadro conforme modelo a seguir:

QUADRO 16 - INVESTIMENTO FIXO

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
TOTAL:			

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 68)

- o Capital de giro: Segundo o SEBRAE (2013, p. 69), "capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas". O valor do capital de giro "é influenciado pelo volume de vendas, compras, custo das vendas, prazos médios de estocagem e pagamento de compras" (SEBRAE, 2016b, s. p.). Como esses dados são um tanto difíceis de prever antes da abertura do negócio, o SEBRAE (2016b) sugere que o capital de giro seja estimado em 50% a 60% do total geral do investimento fixo.



Você quer saber detalhadamente como calcular o capital de giro? Então acesse o material do SEBRAE intitulado "Como elaborar um plano de negócios", a partir da p. 69, que está disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

- o **Investimentos pré-operacionais:** São gastos necessários antes da abertura do negócio e incluem: reformas em geral no espaço físico, cursos e treinamentos para capacitação da mão de obra, publicidade e propaganda, taxas de registro da empresa, gastos com assessoria para montagem do negócio, elaboração de projetos, entre outros. Novamente, organize estas informações, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 17 - INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Investimentos pré-operacionais	Valor (R\$)
<b>TOTAL:</b>	

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 79)

Agora ficou fácil calcular o investimento total para seu negócio. Basta somar o investimento fixo, o capital de giro e o investimento pré-operacional, conforme mostramos no quadro a seguir:

QUADRO 18 - INVESTIMENTO TOTAL

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)
1. Investimentos fixos	
2. Capital de giro	
3. Investimentos pré-operacionais	
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 81)

- **Receitas:** aqui você deverá estimar quanto irá vender de cada um dos seus produtos e/ou serviços, levando em conta a capacidade produtiva da sua empresa. A capacidade produtiva se refere a quanto você consegue produzir ou quantos clientes consegue atender com a capacidade instalada, ou seja, com o espaço físico que você possui, com a mão de obra que irá contratar, com as máquinas e equipamentos que possui. Lembre-se de que a projeção de vendas não

pode ultrapassar a capacidade produtiva. Atenção também para a sazonalidade, isto é, haverá períodos com maior ou menor demanda. Em uma academia, por exemplo, quando chega o verão, a procura é muito maior do que no inverno. O ideal é fazer a projeção para cada mês ao longo de um ano. Siga o modelo do Quadro 19:

QUADRO 19 - RECEITAS

Produto/Serviço	Estimativa de vendas (quantidade/mês)	Preço unitário de vendas (R\$)	Faturamento Total (R\$)
1			
2			
3			
4			
TOTAL:			

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 83)

- **Custos:** vamos agora descrever todos os custos que você contabilizar para seu negócio. Temos os custos variáveis, que variam de acordo com a quantidade produzida ou vendida, e os custos fixos, que são aqueles que não variam em função da quantidade produzida ou vendida.
  - o Custo de matéria-prima: é o que gastamos com matéria-prima na produção dos nossos produtos. Este é um custo variável, ou seja, varia de acordo com a quantidade produzida ou vendida. Você deverá, para cada produto, fazer um levantamento do custo unitário com materiais para cada produto, conforme exemplo no quadro a seguir. Atenção: se o seu negócio é no setor de serviços, este custo não existirá.

QUADRO 20 - CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO COM MATÉRIA-PRIMA

PRODUTO: Calça			
Material	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Total (R\$)
Tecido	4 metros	2,50	10,00
Elástico	2 metros	0,30	0,60
Linha	15 metros	0,10	1,50
Zíper	1 unidade	0,80	0,80
Botão	4 unidades	0,10	0,40
Etiqueta	1 unidade	0,30	0,30
Saco plástico (embalagem)	1 unidade	0,05	0,05
Caixa (embalagem)	1 unidade	0,50	0,50
TOTAL:			14,15

FONTE: Sebrae (2013, p. 84)

- o Custos de comercialização: nesta etapa você deverá registrar todos os impostos e comissões. Este também é um custo variável. Os impostos, comissões e gastos com propaganda são um percentual que deve ser calculado sobre as receitas, as quais você já estimou anteriormente. Veja no quadro a seguir.

QUADRO 21 - CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	Receita Total	Custo Total
<b>IMPOSTOS</b>			
<b>Impostos Federais</b>			
SIMPLES			
IRPJ			
PIS			
COFINS			
CSLL (Contribuição social sobre o lucro líquido)			
<b>Impostos Estaduais</b>			
ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços)			
<b>Impostos Municipais</b>			
ISS (Imposto sobre serviços)			
Subtotal 1			
<b>GASTOS COM VENDAS</b>			
Comissões			
Propaganda			
Taxa de administração de cartão de crédito			
Subtotal 2:			
<b>TOTAL (subtotal 1+2)</b>			

FONTE: Sebrae (2013, p. 88)

Quem for optante do Simples deve desconsiderar o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS e CSLL. O ICMS é recolhido apenas por empresas que trabalham com a venda de produtos ou com serviços de transporte intermunicipal e interestadual. O ISS, tributo municipal, é devido apenas por empresas prestadoras de serviços (SEBRAE, 2013).



impostos.

Ao fazer o seu Plano de Negócios, procure sempre pela alíquota atualizada dos

- o Custos com mão de obra: No plano operacional, item necessidade de pessoal, você já projetou a necessidade de mão de obra para seu negócio. Use por base estas informações, retirando do quadro apenas os sócios, pois estes recebem pró-labore e serão incluídos nos custos fixos. Lembre-se também de que além dos salários devem ser considerados os encargos sociais, que são: INSS, FGTS, 13º salário, férias, horas extras, aviso prévio, repouso semanal remunerado, entre outros. Os encargos sociais podem variar de aproximadamente 75% sobre o salário, para empresas optantes pelo Simples, até mais de 100% sobre o salário quando não optante pelo Simples. Estes encargos variam de acordo com o enquadramento tributário e também de acordo com o enquadramento na atividade econômica. Observe sempre a legislação vigente, os acordos sindicais e o piso salarial da classe quando for elaborar este item. O ideal é consultar um contabilista para saber quais e quanto de encargos sociais você deverá pagar. Prepare o seu registro conforme o quadro a seguir.

QUADRO 22 - ESTIMATIVA DE CUSTOS COM MÃO DE OBRA

a. Função	b. Número de empregados	c. Salário mensal	d. Salário mensal total (b*c)	e. % de encargos sociais	f. Encargos Sociais - R\$ (e/100)*d	Total (d+f)
Função 1	2	1.000,00	2.000,00	75%	1.500,00	3.500,00
TOTAL:						

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 92)

- o Custos com depreciação: é o "custo ou a despesa decorrente do desgaste ou obsolescência dos ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) da empresa" (DICIONÁRIO INFORMAL, 2016). Este é um custo fixo, ou seja, não varia com o volume de produção ou quantidade vendida. O cálculo da depreciação de um bem é feito da seguinte maneira:

**Equipamento 1**

Valor: R\$ 5.000,00

Depreciação: 5 anos

Primeiro você dividirá o valor do bem pelo tempo de depreciação:

R\$ 5.000,00/5 anos = R\$ 1.000,00 → Este é o valor da depreciação anual

Depois dividirá o valor da depreciação anual por 12:

R\$ 1.000,00/12 meses = R\$ 83,33 → Este é o valor da depreciação mensal

Agora você precisa fazer este cálculo para todos os bens que relacionou no investimento fixo. Utilize o tempo de depreciação conforme valores de referência da Receita Federal, apresentados pelo SEBRAE (2013, p. 94):

- imóveis – 25 anos;
- máquina – 10 anos;
- equipamentos – 5 anos;
- móveis e utensílios – 10 anos;
- veículos – 5 anos;
- computadores – 3 anos.

- o Custos fixos: precisamos ainda estimar os outros custos fixos do nosso negócio. O SEBRAE (2013) sugere que se trabalhe sempre com uma margem de segurança ao estimar estes custos, e orienta para que o empreendedor baixe o quanto possível os custos fixos sem interferir na qualidade. Aqui serão incluídos, além de outros custos, a depreciação que foi calculada no item anterior e também o pró-labore dos sócios. O pró-labore é a remuneração recebida pelos sócios do negócio. Veja no quadro a seguir a relação de custos fixos que seu negócio pode ter.

QUADRO 23 - CUSTOS FIXOS

Descrição	Custo total mensal (R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Energia elétrica	
Taxas de água e esgoto	
Telefone	
Internet	
Assinatura de TV a cabo	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Manutenção de equipamentos	
Pró-labore	
Salários + encargos sociais	
Honorários do contador	
Serviços de terceiros	
Depreciação	
Taxas diversas	
Financiamentos / Empréstimos	
Outros	
<b>TOTAL:</b>	

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 97)



Certifique-se de que todos os valores – receitas e custos – foram estimados por mês. Você pode fazer uma projeção para um período de 12 meses, considerando a sazonalidade do seu negócio. Relembrando: faça uso de planilhas eletrônicas, por exemplo, o Excel, para realizar o plano financeiro do seu negócio.

- **Demonstração de resultados do exercício (DRE):** agora que já descrevemos todo o investimento para nosso negócio, e estimamos as receitas e os custos, chegou o momento de montar o demonstrativo de resultados, que irá nos mostrar quanto a empresa terá de lucro ou prejuízo. Ching, Marques e Prado (2007, p. 43) explicam que o DRE, que também é conhecido por Demonstração de Lucros e Perdas, uma vez que resume as receitas e despesas de uma organização, “mede o desempenho por um período de tempo, seja um mês, um trimestre ou um ano”. O demonstrativo de resultados deve ser montado conforme o quadro a seguir.

QUADRO 24 - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DESCRIÇÃO	Valor (R\$)
RECEITA BRUTA DE VENDAS	
( - ) Impostos	
( = ) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	
( - ) Custo de matéria-prima	
( - ) Gastos com vendas	
( = ) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	
( - ) Custos fixos	
( = ) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO I.R.	
( - ) Imposto de Renda (I.R.)*	
( = ) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO (Lucro ou prejuízo)	

FONTE: Os autores

**Indicadores de viabilidade:** com os indicadores de viabilidade você irá descobrir se o seu negócio é financeiramente viável ou não antes de colocá-lo em prática. Estes indicadores também são de suma importância se você quiser obter algum tipo de financiamento. Veremos o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento. Todos são calculados com base nos valores que já obtivemos ao longo das etapas do Plano de Negócios.





Lembre-se de usar os valores anuais para o cálculo dos indicadores de viabilidade.

- o Ponto de equilíbrio: o ponto de equilíbrio serve para saber quanto a empresa precisa faturar anualmente para pagar todos os seus custos. É calculado da seguinte maneira:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$$

Sendo que o índice da margem de contribuição é calculado da seguinte maneira:

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{\text{Receita total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita total}}$$

Exemplo:

Receita total = R\$ 100.000,00

Custo variável total = R\$ 50.000,00

Custo fixo total = R\$ 20.000,00

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{100.000,00 - 50.000,00}{100.000,00} = 0,50$$

$$PE = \frac{20.000,00}{0,50} = 40.000,00$$

Isto quer dizer que a empresa precisa de uma receita total de R\$ 40.000,00 ao ano para cobrir todos os custos.

- o Lucratividade: a lucratividade aponta o lucro líquido em relação às vendas. Quanto maior a lucratividade, mais competitiva será a empresa, pois isto indica que terá recursos para investir em propaganda, aquisição de novos equipamentos e tecnologias, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, entre outras melhorias (SEBRAE, 2013). A lucratividade é calculada da seguinte maneira:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

Este valor é um percentual (%) que nos diz qual é o percentual de lucratividade ao ano da empresa.

Exemplo:

$$\text{Lucratividade} = \frac{10.000,00}{100.000,00} \times 100 = 10\%$$

Isto quer dizer que a cada R\$ 100.000,00 de receita total sobram R\$ 10.000,00 de lucro após o pagamento de todas as despesas, o que gera uma lucratividade de 10% ao ano.

- o Rentabilidade: O Sebrae (2013) esclarece que este indicador é importante para o negócio, pois mede a sua atratividade, uma vez que mede o retorno do capital investido pelos sócios. Assim como a lucratividade, ele é obtido no formato de percentual (%). A rentabilidade pode ser medida na unidade de tempo mês ou ano. É calculada da seguinte maneira:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{10.000,00}{50.000,00} \times 100 = 20\%$$

Isto quer dizer que a cada ano de funcionamento da empresa o empreendedor recupera 20% do valor investido.

- o Tempo de retorno do investimento: Este também é um indicador de atratividade e aponta o tempo necessário para que o empreendedor recupere o dinheiro que investiu no negócio (SEBRAE, 2013). Para o cálculo deste indicador os valores devem ser anuais, sendo a fórmula para o seu cálculo a seguinte:

$$\text{Tempo de retorno do investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

Exemplo:

$$\text{Tempo de retorno do investimento} = \frac{50.000,00}{10.000,00} = 5 \text{ anos}$$

Isto quer dizer que o empreendedor, após a abertura do negócio, levará cinco anos para recuperar o dinheiro investido.

### 3.9 PLANO ESTRATÉGICO

O Plano estratégico deve ser elaborado iniciando pela definição da missão, visão e valores da empresa, seguida da análise SWOT, isto é, da análise do

ambiente interno da empresa e do ambiente externo. Através dessas informações será possível estabelecer metas, objetivos e estratégias para alcançá-los.

- **Missão, visão e valores:** Campos (2016, p. 38-45) nos apresenta uma ideia bastante clara do que são a missão, visão e valores de uma empresa.

A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem? [...]

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos. [...]

Quando falamos em valores, estamos falando sobre princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

Para exemplificar, veja na figura a seguir a Missão, Visão e Valores da Uniasselvi:

FIGURA 9 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UNIASSELVI

<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">NOSSA MISSÃO</div> <div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Ser a melhor solução de educação para a construção da sua própria história.</p> </div>	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">NOSSOS VALORES</div> <div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Ética e Respeito</b> Cumprir as regras sempre, com transparência e respeito, é a base do nosso relacionamento com alunos, funcionários e parceiros.</p> </div>
<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">NOSSA VISÃO</div> <div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Ser líder nas regiões onde atua, referência de ensino para a melhoria de vida dos nossos alunos, com rentabilidade e reconhecimento de todos os públicos.</p> </div>	<div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Valorização do Conhecimento</b> Não basta saber, é preciso saber fazer. Valorizamos o conhecimento como forma de inspirar e aproximar as pessoas.</p> </div>
	<div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Vocação para Ensinar</b> Nossos profissionais têm prazer em educar e contribuir para o crescimento dos nossos alunos.</p> </div>
	<div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Atitude de Dono</b> Pensamos e agimos como donos do negócio.</p> </div>
	<div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Simplicidade e colaboração</b> Trabalhamos juntos como um time, com diálogo aberto e direto.</p> </div>
	<div style="padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Foco em Resultado e Meritocracia</b> Nossa equipe cresce por mérito através da superação de metas e dedicação de cada um.</p> </div>



FONTE: Uniasselvi (2016)

- **Análise de ambientes:** Analisar o ambiente em que a empresa está situada é de suma importância para conhecer e prever como o negócio será aceito no mercado e como ele poderá se desenvolver ao longo dos anos quando em funcionamento.

Essa análise ambiental envolve dois grandes segmentos externos à organização: o macroambiente ou ambiente geral, composto pelas variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, ecológicas, sociais, legais e demográficas; e o microambiente ou ambiente de tarefa, formado pelos clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras, conforme podemos verificar na figura a seguir.

FIGURA 10 - O AMBIENTE GERAL E O AMBIENTE DE TAREFA

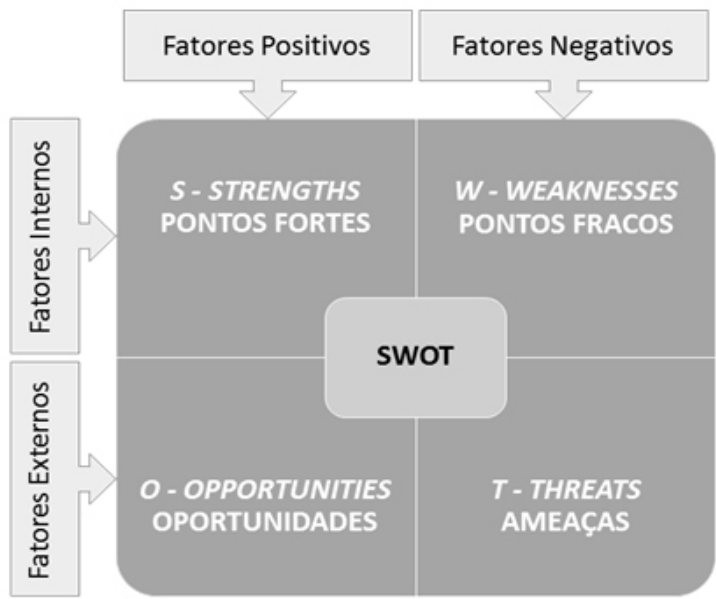


FONTE: Chiavenato (2014, p.101)

Além de analisar o ambiente externo, você precisa também fazer a análise interna. Isto quer dizer que é necessário fazer a análise dos seus recursos, para verificar se existem competências para amparar o seu negócio das ameaças do ambiente externo e, também, aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente que o rodeia. As fraquezas de uma organização podem gerar descontentamento dos clientes e consumidores e afetar diretamente os seus resultados, enquanto que aspectos positivos podem garantir um diferencial competitivo (PSILLAKIS, 2003).

Toda esta análise a ser feita, externa e internamente, é o que chamamos de análise SWOT, que "é um método de análise de mercado que as empresas utilizam para identificar pontos fortes (*Strength*), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunity*) e ameaças (*Threat*)". (PARENTE, 2003, p. 364). Nesta análise, em resumo, as empresas analisam os aspectos positivos e negativos tanto do ambiente interno como do ambiente externo. No ambiente interno são denominados pontos fortes e pontos fracos. No ambiente externo, chamam-se oportunidades e ameaças. Veja essa definição na figura a seguir.

FIGURA 11 - ANÁLISE SWOT



FONTE: A autora

Para exemplificar os fatores positivos e negativos, que podem estar dentro ou fora do ambiente organizacional, verifique o quadro a seguir:

QUADRO 25 - EXEMPLOS DE FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS NA ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novas tecnologias, quando a empresa consegue absorvê-las.	Novas tecnologias, quando a empresa não faz uso delas.
Concorrentes com dificuldades.	Novas parcerias entre concorrentes, entrada de novos concorrentes.
Produtos substitutos, quando a empresa vê isso como uma vantagem de lançar um novo produto no mercado.	Produto substituto, quando a empresa fica estagnada e não lança novo produto.
Parcerias com distribuidores e fornecedores.	Dificuldades de encontrar fornecedores para determinado recurso.
Alta do dólar, para empresas exportadoras de produtos acabados ou insumos.	Alta do dólar, para empresas importadoras de insumos ou produtos acabados.
Aumento da renda <i>per capita</i> , modificando os hábitos de consumo.	Diminuição da renda <i>per capita</i> , modificando os hábitos de consumo.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Baixos custos de produção.	Altos custos de produção.
Pioneirismo e inovação.	Empresa não inovadora.
Descentralização, tomada de decisão com rapidez, planejamento estratégico.	Centralização, lentidão na tomada de decisões e inexistência de planejamento estratégico.
Marca reconhecida, boa imagem no mercado.	Qualidade que deixa a desejar.
Logística e distribuição eficientes.	Prazos de entrega longos.

FONTE: Adaptado de Psillakis (2003, p. 447-448)

### 3.10 ANEXOS

Nos Anexos do seu Plano de Negócios você pode incluir diversos documentos que podem ser úteis para a "venda" do seu negócio. Como exemplos, você pode anexar projetos e plantas, fotos, modelos, regulamentações, modelo de contrato social, fotos dos protótipos dos produtos e/ou de suas embalagens, entre outros que você considerar importantes.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Não existe rigidez na estrutura do Plano de Negócios, este pode ser adaptado de acordo com as necessidades de cada empreendedor.
- O Sumário Executivo é a principal seção do Plano de Negócios, pois traz as principais informações do seu negócio e será a primeira coisa a ser lida.
- Na seção Aspectos legais, o empreendedor deverá descrever a forma jurídica, o enquadramento tributário, o capital social e definir como será o contrato social da empresa.
- Na Análise de mercado o empreendedor deverá analisar quatro aspectos: o setor de atividade e segmento de mercado, os clientes, os concorrentes e os fornecedores.
- Na seção Plano de *marketing* deverá ser detalhado o composto de *marketing* ou 4 Ps.
- No Plano operacional deverá ser projetado o *layout* da empresa e a necessidade de mão de obra.
- No Plano financeiro, item investimento total, deve ser detalhada toda a necessidade de investimento fixo (máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, ferramentas etc.), de capital de giro e de investimentos pré-operacionais.
- No Plano financeiro deve ser feita também toda a projeção de vendas para calcular a receita bruta da empresa.
- No Plano financeiro devem ser calculados todos os custos: custo de matéria-prima, custos de comercialização, custo com mão de obra, custo de depreciação e custos fixos.
- Para finalizar o Plano financeiro deve ser elaborada a DRE e calculados os indicadores de viabilidade.
- Na seção Plano estratégico devem ser definidas a missão, a visão e os valores da empresa e ser feita a análise SWOT.



1 O Plano de Negócios será o cartão de visitas do empreendedor. O Plano de Negócios é dividido em diversas seções, nas quais são detalhados os recursos necessários para a abertura do negócio e também é feita uma análise do ambiente no qual a empresa está inserida. Sobre as seções do Plano de Negócios, analise as sentenças a seguir:



- I. A capa é a principal parte do Plano de Negócios, pois apresenta o nome e a identidade visual da empresa.
- II. No Plano de *marketing* deve ser detalhado o composto mercadológico ou 4 Ps.
- III. No Plano operacional deve ser feita a análise do setor, dos clientes, concorrentes e fornecedores.
- IV. A Análise ambiental ou Análise SWOT é realizada no Plano estratégico.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) ( ) As alternativas I, III e IV estão corretas.
- b) ( ) As alternativas II e III estão corretas.
- c) ( ) As alternativas II e IV estão corretas.
- d) ( ) Apenas a alternativa I está correta.

2 O Plano financeiro é uma das seções mais importantes do Plano de Negócios, pois irá indicar a viabilidade ou não do negócio. Sobre as análises que devem ser feitas no Plano financeiro, assinale V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas.



- ( ) O investimento inicial é a soma dos investimentos fixos e dos investimentos pré-operacionais.
- ( ) Entre os custos variáveis temos os custos com matéria-prima, os custos de comercialização e a depreciação.
- ( ) Entre os custos fixos podemos citar o aluguel, o pró-labore e energia elétrica.
- ( ) Os custos de comercialização incluem os impostos e os gastos com vendas.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) ( ) V – F – V – F.
- b) ( ) F – V – V – F.
- c) ( ) V – V – F – F.
- d) ( ) F – F – V – V.



3 Os indicadores de rentabilidade servem para indicar se a empresa é financeiramente viável e são de grande importância quando o empreendedor necessita de financiamento para o seu negócio. Com os dados apresentados a seguir, calcule o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o tempo de retorno.



Receita total:	160.000,00
Custo fixo total:	15.000,00
Custo variável total:	80.000,00
Lucro líquido:	80.000,00
Investimento total:	400.000,00



## ASSESSORIA E FINANCIAMENTO PARA A ABERTURA DO NOVO NEGÓCIO

### 1 INTRODUÇÃO

Por fim, chegou o momento de explicar como você pode conseguir auxílio para a elaboração das etapas do Plano de Negócios em que encontrou mais dificuldades ou até mesmo para quando o seu negócio já estiver em atividade. Nesse sentido, explicaremos sobre as principais assessorias para empresas.

Para finalizar esta unidade, outro assunto de suma importância e que deve ser tratado com bastante cautela, temos a explicação sobre as principais fontes de financiamento de recursos para a sua empresa. Analise todas as opções e procure auxílio sempre que for necessário.

### 2 ASSESSORIA

O ato de assessorar, segundo Matos (2006, p. 31), pode ser “identificado como uma ação que auxilia tecnicamente outras pessoas ou instituições, graças a conhecimentos especializados em determinado assunto”. Assim, a assessoria é a ação desenvolvida por um profissional que possui conhecimentos específicos em determinada área e que propõem maneiras e estratégias de resolver determinados assuntos dentro da organização e área na qual presta assessoria.

Dornelas (2012) explica que é bastante importante o empreendedor procurar assessorias na etapa de planejamento e implantação da empresa, pois o empreendedor, por mais capacitado que seja, sempre terá dúvida em alguma área que não domina tão bem. Por exemplo, você pode ser excelente na área de *marketing*, porém tem dificuldades na área financeira. Nesse caso, vale a pena pensar se não é vantajoso contratar um profissional especializado nessa área, que pode ajudar a tomar as melhores decisões para este setor específico que você não domina tanto.

Vamos exemplificar e explicar alguns tipos de assessorias mais comuns hoje em dia para os novos empreendedores e seus empreendimentos:

- **Assessoria contábil, jurídica e financeira:** já mencionamos durante o detalhamento do Plano de Negócios que é importante procurar assessoria para a

realização de algumas etapas do Plano de Negócios. Escritórios de contabilidade podem prestar assessoria quando se trata do enquadramento tributário, elaboração de contrato social, dúvidas sobre impostos devidos e até mesmo na parte trabalhista. Advogados também podem ser úteis nos aspectos legais de constituição da empresa. Empresas especializadas em assessoria financeira podem ajudá-lo na montagem geral de um plano financeiro do negócio.

- **Incubadoras de empresas:** as incubadoras são instituições sem fins lucrativos que têm por objetivo amparar empresas no seu estágio inicial. São destinadas a negócios que ofertam produtos e serviços com um alto grau de inovação. Uma vez dentro de uma incubadora, a empresa recebe suporte técnico, gerencial, capacitação para os empreendedores, além da facilitação ao acesso de novas tecnologias. Ofertam também espaço físico (salas de reunião, auditório, laboratórios), serviços (internet, aluguel, energia elétrica, segurança, *marketing*, contabilidade) e equipamentos compartilhados com as demais empresas incubadas. Para participar de uma incubadora, a empresa deve apresentar um projeto inovador que será analisado pelo Conselho da Incubadora. Uma vez aprovado e com disponibilidade de vaga, a empresa será convidada a iniciar suas atividades dentro da incubadora (DORNELAS, 2012; SEBRAE, 2016c).
- **SEBRAE:** O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é a principal entidade brasileira que apoia os micro e pequenos novos negócios. Em seu *site*, o SEBRAE disponibiliza vastas informações sobre os mais diversos temas que interessam ao empreendedor, oferta cursos, promove cursos e eventos, presta consultoria para as empresas, orienta sobre acesso ao crédito, entre outros. O Sebrae atua em todo o território nacional, com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação, mais a sede nacional. O *site* do SEBRAE é: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>.
- **Endeavor:** É um instituto internacional sem fins lucrativos que dá suporte ao empreendedorismo em países em desenvolvimento. A organização oferece um programa de seis meses no qual os empreendedores selecionados têm acesso a capacitação, troca de experiências com outros empreendedores e formação de rede de *networking* e auxílio de mentores nas diferentes áreas da empresa (ENDEAVOR, 2016). No *site* do instituto você também encontra diversos artigos, material para *download*, pesquisas e cursos *on-line* que podem ajudar qualquer empreendedor. O *site* da Endeavor é: <[www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)>.

Pesquisando você encontra inúmeras empresas que oferecem assessoria. Há empresas especializadas na área de *marketing*, na área de finanças, na área de gestão de pessoas e outras. Não há motivo para não pedir auxílio no que temos dificuldades. Quando for contratar uma consultoria, sempre avalie o custo X benefício do serviço e procure por empresas das quais você tem boas indicações.

### 3 FINANCIAMENTO

Após planejar o seu negócio e verificar que ele é viável, é o momento de tirar a ideia do papel e executá-la. Através do Plano de Negócios, você também já sabe qual vai ser o investimento inicial. Aí vem a questão: de onde consigo recursos para montar o meu negócio? No Brasil ainda encontramos algumas dificuldades para obter dinheiro sem juros absurdamente elevados. Nesse sentido, vale pesquisar e ver qual é a melhor possibilidade. Vejamos a seguir algumas opções para conseguir recursos. Lembre-se de que é muito importante ter um Plano de Negócios bem alinhado.

- **Economia pessoal, família e amigos:** segundo Dornelas (2012), recursos pessoais, de familiares ou amigos são a forma mais comum para iniciar um negócio. Se você tem dinheiro guardado e não precisa fazer um financiamento, ótimo! Porém, não é por isso que você vai simplesmente abrir o seu negócio sem antes planejá-lo e verificar a sua real viabilidade. Você certamente não quer correr o risco de investir seu dinheiro e não ter retorno, não é? O mesmo vale para empréstimos de familiares e amigos. Neste caso, avalie muito bem as condições. Deixe bem claro como e quando você irá pagar a dívida, ou se a pessoa que emprestou terá uma participação no negócio. Muitas vezes, por se tratar de familiares e amigos, fizemos tudo na confiança. É importante, mesmo nesse caso, fazer um pequeno contrato estabelecendo todas as condições.
- **Investidor anjo ou *angels*:** segundo a Revista Exame (2016a), os investidores anjo costumam ser executivos e empreendedores bem-sucedidos, com profundo conhecimento de mercado, visão estratégica, capacidade de identificar oportunidades de negócio e donos de capital próprio acumulado. Além do dinheiro, eles possuem experiência suficiente para orientar os novos empreendedores, e boas redes de relacionamento que podem abrir portas para o empreendedor. Os investidores anjo normalmente são pessoas físicas e ainda não são muito comuns em nosso país devido à ausência de incentivos por parte do governo. Eles investem o dinheiro necessário para a criação do negócio e em troca é concedida uma participação acionária na empresa (DORNELAS, 2012).
- **Capital semente:** esta é a fase de investimentos que vem comumente após o investidor anjo. São normalmente pessoas jurídicas e o investimento acontece em empresas que já possuem clientes e produtos/serviços estabelecidos, mas ainda necessitam de recursos para expandir o negócio (REVISTA EXAME, 2016b).
- **Venture capital:** este termo é usado normalmente para descrever todas as classes de investidores de risco, porém, no Brasil, esses fundos são os que investem um nível acima do capital semente, em empresas de pequeno e médio porte (REVISTA EXAME, 2016b).
- **Programas do governo brasileiro:** um dos programas mais comuns do governo é o do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que oferece várias linhas de crédito para micro, pequenas e médias empresas. O BNDES não financia despesas de criação e legalização da empresa e nem a compra de imóveis ou terrenos. Os produtos e linhas de financiamento do

BNDES incluem: máquinas e equipamentos, crédito rotativo, apoio à exportação e soluções tecnológicas (BNDES, 2016). A Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil também contam com algumas linhas de financiamento específicas para empreendedores.

Pesquise e use seu Plano de Negócios para encontrar a melhor maneira de obter os recursos necessários para montar ou alavancar seu negócio. Não tome uma decisão no impulso, pois contrair uma dívida sem ter certeza como se conseguirá pagá-la é bastante perigoso. Esta etapa exige bastante pesquisa e cautela.

E para finalizar os estudos desta unidade, aprecie a leitura que trata sobre áreas promissoras para se abrir um negócio no futuro.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### Oito áreas promissoras para abrir um negócio do futuro

São Paulo – Está pensando em começar um negócio? Então é bom pesquisar bem para decidir em qual área você vai atuar, especialmente num cenário de crise econômica. Para ajudá-lo nesta tarefa, o *site* americano Inc fez um levantamento de setores da indústria que prometem crescer no futuro. A lista abrange principalmente mercados com alto uso de tecnologia e tem foco no cenário norte-americano. Porém, muitos destes setores podem ser promissores também no Brasil.

#### Fabricação de drones

O uso comercial de drones está ficando cada vez mais comum em setores como pesquisas científicas e segurança. Esses dispositivos voadores também têm ganhado espaço no segmento de lazer, como verdadeiros brinquedos de gente grande. No Brasil, a Anac (Agência Nacional de Aviação Civil) trabalha para aprovar uma regulamentação do uso de drones. Com isso, o setor pode crescer ainda mais. Porém, há o risco de as regulamentações serem mais demoradas do que o previsto, o que pode atrapalhar quem investe no setor.

#### Realidade virtual

Segundo o Inc, especialistas acreditam que o ano de 2016 será um marco para o setor da realidade virtual. De fato, grandes marcas já trataram de lançar seus óculos próprios. Portanto, se você tem afinidade com a área, pode ser uma boa ideia começar a investir nesta tecnologia, com a produção de conteúdo para esses dispositivos, por exemplo. Além de setores como jogos e filmes, a realidade virtual também poderá ser usada em eventos, cursos e treinamentos. No entanto, apesar de promissora, essa área ainda é incipiente, o que pode gerar altos custos de pesquisa.

#### Inteligência artificial

O impacto da inteligência artificial em nosso cotidiano pode ser gigantesco no futuro. Um exemplo são os carros autônomos, cujos protótipos já começaram

a surgir. Mas essa tecnologia não está limitada ao volante. Ela pode ser usada para otimizar processos nas empresas ou ainda para facilitar tarefas do cotidiano em casa. Quem quiser se aventurar nesta área deve saber que o setor ainda é incipiente e que vai precisar de profissionais altamente qualificados.

### **Tecnologia e análise de alimentos**

Imagine uma tecnologia que te mostra qual o tempo exato que determinado alimento precisa para ser cozido. Esse é o tipo de novidade oferecida pelo setor de tecnologia e análise de alimentos. Outra possibilidade é o uso da tecnologia para facilitar a entrega dos produtos.

### **Leitura biométrica**

O setor de leitura biométrica inclui empresas focadas em desenvolver programas para aperfeiçoar o reconhecimento facial, digital ou de retina. Os usos dessa tecnologia vão desde departamentos de imigração nos aeroportos, até a identificação de pacientes em hospitais. No entanto, dentre os riscos para quem investe neste setor está a dúvida sobre se o reconhecimento facial ou de retina será um dia largamente utilizado.

### **Deteção de fraude**

Com o aumento do mercado virtual, a demanda por *softwares* que detectem fraudes em pagamentos *on-line* deve crescer nos próximos anos, segundo o Inc. Quem quiser entrar nesta área deve estar preparado para encontrar concorrentes já consolidados.

### **Bem-estar corporativo**

Já foi comprovado que, quando as empresas investem no bem-estar dos seus funcionários, economizam depois em gastos com saúde. Com isso, o setor de bem-estar nas empresas também deve crescer no futuro. Os interessados nesse setor podem apostar em programas que ajudem funcionários a lidar com o estresse, por exemplo.

### **Materiais de construção sustentáveis**

A sociedade está cada vez mais preocupada com o impacto ambiental das indústrias, e no caso da construção civil não é diferente. Sendo assim, pode ser uma hora para pensar em investir em materiais de construção sustentáveis, que ajudem a economizar energia, água e sejam ao mesmo tempo mais eficientes. Porém, quem tiver interesse no setor deve ter em mente que o mercado imobiliário no Brasil passa por um período difícil, o que pode ser um obstáculo para o crescimento do negócio neste momento.

FONTE: Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/8-areas-promissoras-para-abrir-um-negocio-do-futuro/>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

# RESUMO DO TÓPICO 4

## Neste tópico, você aprendeu que:

- A assessoria ajuda o empreendedor na tomada de decisões sobre o seu negócio.
- Uma assessoria pode ser contratada para a elaboração do Plano de Negócios, bem como depois que a empresa já está em funcionamento.
- As assessorias que o empreendedor pode procurar são: assessoria contábil, jurídica e financeira; incubadoras de empresas; instituições como o SEBRAE e Endeavor.
- As fontes de financiamento para o negócio são: economia pessoal, família e amigos; investidores anjo; capital semente; *venture capital* e programas do governo.
- As economias pessoais e empréstimos de familiares e amigos são a forma mais comum de iniciar um novo negócio.
- Os investidores anjos são pessoas físicas que investem dinheiro para a abertura do novo negócio e recebem participação acionária na empresa.
- O capital semente normalmente é o investimento de pessoas jurídicas em empresas que já estão em funcionamento e querem expandir o negócio.
- A principal ação do governo brasileiro para financiar novos negócios são os programas do BNDES.





1 A assessoria é um serviço que o empreendedor pode contratar para ajudá-lo a tomar algumas decisões acerca do seu negócio. As assessorias podem ser contratadas tanto durante a elaboração do Plano de Negócios como quando a empresa já estiver em funcionamento. Sobre as formas de assessoria, analise as sentenças a seguir:



- I. Incubadoras são instituições sem fins lucrativos que amparam empresas com alto grau de inovação no estágio inicial.
- II. Uma assessoria contábil pode ajudar o empreendedor a realizar diversas etapas do Plano de Negócios, por exemplo, no enquadramento tributário.
- III. O Sebrae é a principal entidade brasileira de apoio às micro e pequenas empresas.
- IV. Endeavor é um instituto internacional que oferta um programa de seis meses para os empreendedores que têm seu projeto selecionado.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- b) ☐ As sentenças I e II estão corretas.
- c) ☐ As sentenças II, III e IV estão corretas.
- d) ☐ Todas as sentenças estão corretas.

2 Após o planejamento do negócio, o empreendedor deve decidir de onde irá tirar os recursos necessários para a abertura do negócio. Há diversas opções para conseguir o dinheiro necessário, algumas mais acessíveis e outras menos. Sobre as fontes de financiamento, analise as sentenças a seguir:



- I. As fontes de financiamento mais comuns são os programas do governo brasileiro.
- II. Os investidores anjo são pessoas que investem recursos para a abertura de uma nova empresa.
- III. O capital semente é aplicado apenas para organizações de grande porte.
- IV. Economias pessoais são a maneira mais fácil de iniciar um negócio, pois não é necessário elaborar um Plano de Negócios para verificar sobre a viabilidade.

Agora, assinale a alternativa correta:

- a) ☐ Apenas a sentença II está correta.
- b) ☐ As sentenças I e III estão corretas.
- c) ☐ As sentenças II e IV estão corretas.
- d) ☐ As sentenças II e III estão corretas.





# O GESTOR EMPREENDEDOR

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Esta unidade tem os seguintes objetivos:**

- conhecer a importância de proteger marcas e patentes;
- saber a classificação e diferenças entre empreendedorismo individual, micro, pequenas e grandes empresas;
- analisar a possibilidade de franquias;
- conhecer as inovações e tendências do mercado;
- identificar os negócios viáveis.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em seis tópicos. Em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – MARCAS E PATENTES, EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL, MICRO, PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

TÓPICO 2 – FRANQUIAS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

TÓPICO 3 – INOVAÇÃO E TENDÊNCIA DE MERCADO

TÓPICO 4 – MARKETING E COMUNICAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO

TÓPICO 5 – IDEIAS DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDEDORES

TÓPICO 6 – A RESPONSABILIDADE DO EMPREENDEDOR NA VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO



## MARCAS E PATENTES, EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### 1 INTRODUÇÃO

Infelizmente, não é muito comum no Brasil o empreendedor iniciante (e até mesmo os mais experientes) pensar na proteção de sua ideia, depositando a patente de seu invento e, ainda, registrando a marca de sua empresa ou produto. No entanto, essa é uma forma de se proteger da concorrência e ganhar espaço no mercado. Caso seu produto ou serviço inovador seja um sucesso, o empreendedor terá assegurado legalmente o direito de colher os frutos de sua invenção, sem maiores preocupações.

### 2 MARCA E PATENTES

Criado em 1970, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria (INPI, 2017).

Entre os serviços do INPI, segundo o próprio INPI (2017), estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas.

O INPI é composto pela sua Presidência, órgãos vinculados e quatro diretorias: Administração – DIRAD; Patentes – DIRPA; Marcas – DIRMA; e Contratos, Indicações Geográficas e Registros – DICIG. Conheça a estrutura completa no Decreto nº 8.686 e os dirigentes do Instituto (INPI, 2017).

O *site* do INPI (2017) apresenta guia com as respostas das perguntas frequentes relacionadas às marcas e patentes, que iremos detalhar no item a seguir, em que são apresentados os procedimentos para registros de marcas e patentes.

## 2.1 MARCA

A marca é uma simbolização de uma instituição, é uma representação de uma organização que permita relacionar a uma entidade, podendo se apresentar através de uma palavra, símbolo, ícone.

Segundo INPI (2017), marca é um sinal que se distingue dos demais, que remete visualmente a uma instituição, distinguindo produtos e serviços, apresentando-se como um certificado de confiança dos produtos e serviços de certa instituição, servindo de padronização e especificação técnica para que os clientes relacionem a organização a seus produtos e serviços ofertados.

O registro de uma marca funciona como uma proteção ao proprietário. Servindo de garantia ao proprietário da marca o direito de usufruir exclusivamente de seu *slogan*.

Para fazer a solicitação do registro de uma marca, o proprietário precisa preencher um formulário disponível no *site* do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Além do formulário será necessário apresentar a imagem que representa a marca que se deseja registrar. A realização do processo pode ser feita pela internet, não há necessidade de se deslocar até o Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

A procura prévia de uma marca, segundo INPI (2017), não é obrigatória, no entanto é recomendada a realização do registro antes de efetuar o depósito, na classe ou atividade em que se pretende registrar seu produto ou serviço, de forma que se procure identificar a existência ou não de marca anteriormente registrada. O INPI (2017) ainda ressalta que uma marca tem direito de ser aferida tanto para um produto como para um serviço, havendo apenas a exigência de que se consiga distingui-la de outros semelhantes ou afins.



O registro de marca vigora pelo prazo de dez anos, contados da data da concessão, prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos. O pedido de prorrogação deverá ser formulado durante o último ano de vigência do registro, mediante pagamento.

O registro da marca extingue-se pela expiração do prazo de vigência; pela renúncia (abandono voluntário do titular ou pelo representante legal); pela caducidade (falta de uso da marca) ou pela inobservância do disposto no art. 217 da Lei de Propriedade Industrial (INPI, 2017).

É importante ressaltar que sinais sonoros, gustativos e olfativos não são possíveis de serem protegidos pela lei brasileira, ficando restrito apenas o registro de uma marca a produtos e serviços.

## 2.2 PATENTES

A patente apresenta-se como uma permissão pública que confere o Estado, que irá garantir ao titular da patente o direito de explorar comercialmente, de forma exclusiva. Por outro lado, a patente obriga a disponibilização de acesso público sobre todo o conhecimento e pontos essenciais do que se está patenteando.

Os registros de patentes são muito importantes para desenvolvimento tecnológico, tendo em vista que todas as patentes ficam registradas em um banco de dados de acesso público. Isto proporciona que outras pessoas possam pesquisar no banco as novas tecnologias, estudar as suas funcionalidades e apresentar novas tecnologias, inspiradas nas tecnologias já existentes.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial apresenta uma classificação dos tipos de patentes e seus respectivos prazos de validade.

### **Tipos de patentes e prazo de validade**

**Patente de Invenção (PI)** – Produtos ou processos que atendam aos requisitos de atividade inventiva, novidade e aplicação industrial. Sua validade é de 20 anos a partir da data do depósito.

**Patente de Modelo de Utilidade (MU)** – Objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação. Sua validade é de 15 anos a partir da data do depósito.

**Certificado de Adição de Invenção (C)** – Aperfeiçoamento ou desenvolvimento introduzido no objeto da invenção, mesmo que destituído de atividade inventiva, porém ainda dentro do mesmo conceito inventivo. O certificado será acessório à patente e com a mesma data final de vigência.

### **O que não pode ser patenteado**

O INPI (2017) apresenta a relação do que não pode ser patenteado:

- Técnicas cirúrgicas ou terapêuticas aplicadas sobre o corpo humano ou animal.
- Planos, esquemas ou técnicas comerciais de cálculos, de financiamento, de crédito, de sorteio, de especulação e propaganda.
- Planos de assistência médica, de seguros, esquema de descontos em lojas e também os métodos de ensino, regras de jogo, plantas de arquitetura.
- Obras de arte, músicas, livros e filmes, assim como apresentações de informações, tais como cartazes e etiquetas com o retrato do dono.

- Ideias abstratas, descobertas científicas, métodos matemáticos ou inventos que não possam ser industrializados.
- Todo ou parte de seres vivos naturais e materiais biológicos encontrados na natureza, ou ainda que dela isolados, inclusive o genoma ou germoplasma de qualquer ser vivo natural e os processos biológicos naturais.

O detentor da patente pode impedir terceiros, que não tenham o seu consentimento, de produzir, vender, usufruir ou mesmo importar produtos protegidos por sua patente. O detentor da patente pode autorizar terceiros a fazer uso da invenção, mas sem esta permissão não é possível usufruir de nenhuma forma da invenção (INPI, 2017).

## 2.3 PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Existem distintos critérios de classificação de porte das empresas, isso se deve ao fato de que a definição do porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam. Em decorrência disso, indústrias consideradas pequenas em alguns países podem ser consideradas de médio porte em outros países (VIEIRA, 2002; HEINZMANN, HOELTGEBAUM, 2010).

No Brasil, segundo Heinzmann e Hoeltgebaum (2010), a classificação das empresas enquadra as microempresas, pequenas, médias e grandes empresas. Considerando-se o ponto de vista legal, torna-se muito importante o enquadramento do porte das empresas, devido ao fato de que a obtenção de crédito, incentivos e isenção de impostos ocorre em função desse enquadramento.

Existem critérios de classificação, que podem ser qualitativos e/ou quantitativos. Os critérios qualitativos representam a forma de administração e o tipo de inserção no mercado, e os critérios quantitativos representam as informações obtidas através de análise do registro contábil das empresas e dos censos econômicos (VIEIRA, 2002, p. 32).

Para o critério qualitativo, as variáveis mais utilizadas, para Vieira (2002), são:

- Acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas.
- Existência de divisão de trabalho especializado.
- Nível de especialização da mão de obra.
- Existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores.
- Ausência de um sistema de informação para a tomada de decisão.



- A forma e o grau de concorrência.
- A caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensivo ou trabalho intensivo).
- Existência de participação direta do proprietário no processo de produção.

A maior barreira quanto à adoção dos critérios qualitativos está na dificuldade de análise dos mesmos (MORELLI, 1994 apud VIEIRA, 2002). Com relação aos critérios quantitativos, “um dos índices mais utilizados em todo o mundo é o refletido pelo faturamento, mas este índice apresenta distorções devido ao fato dos critérios variarem segundo o mercado da empresa, o seu ramo de atividade e a sua capacitação tecnológica” (BATALHA; DEMORI, 1990, p. 11).

Com relação ao faturamento, tem-se a Lei Complementar nº 123, de 14/12/06, que estabelece normas gerais relativas às microempresas e às empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Sendo que essa lei considera microempresa, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. E considera empresa de pequeno porte, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (FAGGIONCONTAB, 2016).

“Os órgãos oficiais do Brasil, geralmente, utilizam as variáveis de faturamento e quantidade de mão de obra para classificar as empresas segundo o porte” (VIEIRA, 2002, p. 35). Pode-se inferir que a preferência sobre a utilização dessas variáveis é pelo fato de serem mais facilmente mensuradas. Outro critério quantitativo amplamente utilizado é o número de colaboradores. O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – utiliza o critério referente ao número de colaboradores para classificar o porte das empresas.

QUADRO 26 – CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL

<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresa	até 19	Até 9
Empresa de pequeno porte	de 20 a 99	de 10 a 49
Empresa de médio porte	de 100 a 499	de 50 a 99
Empresa de grande porte	acima de 499	Acima de 99

FONTE: SEBRAE (2016, p. 61)

Existe um terceiro critério de classificação, que constitui uma associação dos critérios qualitativos e quantitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais. Aliado também a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país (VIEIRA, 2002, HEINZMANN; HOELTGEBAUM, 2010).

A maior controvérsia no enquadramento de micro, pequena, média ou grande empresa está principalmente na determinação de qual variável utilizar para a conceituação, e não na fixação de parâmetros para a variável ou variáveis escolhidas. No entanto, para se chegar a uma definição coerente sobre o tamanho da empresa, torna-se necessário selecionar a variável mais adequada ao propósito da classificação e estabelecer parâmetros para essa análise (VIEIRA, 2002, p. 34).

A empresa deve buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e integrada, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as relações entre os recursos captados e os valores obtidos pela empresa. As pequenas empresas operam em todos os setores, mas diferem em sua natureza e importância de um setor para outro (VIEIRA, 2002; HEINZMANN; HOELTGEBAUM, 2010).

## 2.4 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria.

A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário-mínimo.

### **COBERTURA PREVIDENCIÁRIA**

Cobertura Previdenciária para o empreendedor e sua família (auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão e auxílio reclusão), com contribuição mensal reduzida – 5% do salário-mínimo, hoje R\$ 44,00.

Com essa cobertura o empreendedor estará protegido em caso de afastamento por doença, aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez e salário-maternidade, no caso de gestantes e adotantes, após um número mínimo de contribuições. Sua família terá direito à pensão por morte e auxílio reclusão.

O **empresário individual** (anteriormente chamado de firma individual) é aquele que exerce em nome próprio uma atividade empresarial. É a pessoa física (natural) titular da empresa. O patrimônio da pessoa natural e o do empresário individual são os mesmos, logo, o titular responderá de forma ilimitada pelas dívidas.

FONTE: Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/empresario-individual>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

**Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)** é uma categoria empresarial que permite a constituição de uma empresa com apenas um sócio: o próprio empresário.

Essa modalidade foi criada em 2011 e surgiu com o propósito de acabar com a figura do sócio “fictício”, prática comum em empresas registradas como sociedade limitada, que antes só poderiam ser constituídas por, no mínimo, duas pessoas, e agora podem ser abertas com um único sócio.

A Eireli permite a separação entre o patrimônio empresarial e privado, ou seja, caso o negócio contraia dívidas, apenas o patrimônio social da empresa será utilizado para quitá-las, exceto em casos de fraude. Isso é garantido pela exigência de um capital mínimo de 100 vezes o valor do salário-mínimo no momento do registro da empresa.

Por muito tempo, empreendedores que criavam micro e pequenas empresas, as MPes, escolhiam a sociedade limitada. Agora, a Eireli é mais vantajosa para eles.

FONTE: Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-eireli,4fe2be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

# RESUMO DO TÓPICO 1

## Neste tópico, você aprendeu que:

- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria.
- Marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.
- Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação.
- Tipos de patentes e prazo de validade: Patente de Invenção (PI); Patente de Modelo de Utilidade (MU); e Certificado de Adição de Invenção (C).
- Patente de Invenção (PI) – Produtos ou processos que atendam aos requisitos de atividade inventiva, novidade e aplicação industrial. Sua validade é de 20 anos a partir da data do depósito.
- Patente de Modelo de Utilidade (MU) – Objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação. Sua validade é de 15 anos a partir da data do depósito.
- Certificado de Adição de Invenção (C) – Aperfeiçoamento ou desenvolvimento introduzido no objeto da invenção, mesmo que destituído de atividade inventiva, porém ainda dentro do mesmo conceito inventivo. O certificado será acessório à patente e com mesma data final de vigência desta.
- Classificação das empresas no Brasil, enquadrada em: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas.
- Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

## AUTOATIVIDADE



1 O que é marca?



2 O que é patente?



3 O que não pode ser patenteado?



4 Relacione os termos a seguir, com seus respectivos conceitos.



(PI) Patente de Invenção

(MU) Patente de Modelo de Utilidade

(CE) Certificado de Adição de Invenção

( ) Objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação. Sua validade é de 15 anos a partir da data do depósito.

( ) Produtos ou processos que atendam aos requisitos de atividade inventiva, novidade e aplicação industrial. Sua validade é de 20 anos a partir da data do depósito.

( ) Aperfeiçoamento ou desenvolvimento introduzido no objeto da invenção, mesmo que destituído de atividade inventiva, porém ainda dentro do mesmo conceito inventivo. O certificado será acessório à patente e com mesma data final de vigência desta.



## FRANQUIAS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

### 1 INTRODUÇÃO

Conceitualmente, franquia, segundo Baron e Shane (2007), é um sistema de distribuição em que proprietários juridicamente independentes (os franqueados) pagam taxas e *royalties* a uma empresa controladora (o franqueador) pelo direito de usar sua marca registrada, vender seus produtos ou serviços e, em muitos casos, usar o modelo e sistema de negócios que ela desenvolveu.

O mercado de franquias apresenta-se como uma ótima opção, em franco crescimento para quem deseja investir em um novo negócio. As áreas de franquias são as mais diversas, apresentando, ao longo do tempo, variações de tendências de aberturas de novas franquias.

As franquias são uma oportunidade encontrada pelos empreendedores de realizarem seus sonhos de ter seu próprio negócio, enxergando no *franchising* uma oportunidade para fortalecer sua marca.

A decisão de abrir uma franquia exige muita responsabilidade e análises a respeito do empreendimento que se pretende criar. As franquias são um setor que vem tendo um ótimo crescimento no país, por apresentar um conceito de negócio atraente, tanto para os que já têm uma boa bagagem e experiência com gestão, mas principalmente para os que estão apenas engatinhando neste meio, visto que terão o suporte das franqueadoras. Dados mostram que as franquias têm um índice de mortalidade menor que as empresas tradicionais. Os franqueadores oferecem um modelo de negócio a ser seguido, dando suporte necessário para abrir a franquia, além de todo o *know-how* do negócio.

### 2 O PONTO DE VISTA DO FRANQUEADOR

O conceito de negócio das franquias tem tido ótimo sucesso nos últimos anos.

Apesar do momento favorável, o proprietário de um negócio, antes de pensar em transformar seu negócio em uma franqueadora, deve fazer algumas reflexões, seguir três passos. O primeiro passo é o da reflexão do porquê virar uma franqueadora, o segundo passo é elaborar um estudo de viabilidade, o terceiro e último passo é fazer uma avaliação financeira e operacional.

**Primeiro passo:**

O empresário que almeja ser um franqueador deve refletir sobre o futuro do seu negócio para no mínimo nos próximos 20 anos. Na reflexão deve ser ponderado:

- O que ele quer deste negócio?
- Até que ponto ele está disposto a compartilhar o seu *know-how* com os franqueados?
- O que leva o empresário a ensinar o que aprendeu ao longo de sua vida empresarial?
- O conhecimento que o empresário tem de gestão e de operação do negócio é suficiente para transformar-se em uma franqueadora?

São perguntas simples, mas importantes para evitar frustrações, ou mesmo evitar futuros problemas com os franqueados.

**Segundo passo:**

Após a reflexão sobre o futuro do seu negócio, o empresário precisa fazer um estudo da viabilidade, com o objetivo de verificar se o negócio é viável à aplicação de um projeto de franquias, com possibilidades de expansão. Este estudo de viabilidade deve:

- Avaliar o momento em que o negócio se encontra.
- A saúde financeira do empreendimento.
- Verificar os procedimentos de gestão e de controle das operações.
- Verificar se os recursos humanos do empreendimento são capazes de transmitir o conhecimento para os demais futuros franqueados e sua equipe.
- Analisar o mercado e a concorrência, para vislumbrar a possibilidade de expansão da franquia.

**Terceiro passo:**

O último passo envolve a avaliação financeira, com estudo de investimentos e retorno tanto da franqueadora como da franqueada. Nesta etapa, verifica-se a responsabilidade financeira de cada um dos envolvidos no projeto.

A avaliação financeira deve ser feita de forma a retratar:



- O retorno do franqueado desde o primeiro mês de operação, até a obtenção do retorno do capital investido.
- Deve ter embasamentos técnicos e mercadológicos suportados nos resultados das operações atuais.
- Apresentar a atratividade do negócio em relação à lucratividade, prazo de retorno.
- Demonstração dos ganhos para o franqueador.

Concluídos estes passos, o franqueador deve partir para a operacionalização de um sistema de franquia.

### 3 O PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO

O franqueado tem muito a ganhar adquirindo uma franquia. Um ponto importante a destacar é que o franqueado faz parte de uma rede que lhe proporcionará todo o suporte e orientações necessárias para gerenciar o negócio, seguindo uma metodologia já testada e bem-sucedida. O investidor recebe o *know-how* do franqueador, que dá para o franqueado um grande diferencial perante os demais empreendimentos que iniciam sem ser uma franquia. Outro benefício de um franqueado é a obtenção de crédito de financiamentos especiais, que muitos bancos oferecem às franquias.

#### Benefícios e desvantagens de ser um franqueado

Já vimos alguns benefícios de ser um franqueado, iremos apresentar outros benefícios de ser um franqueado, mas também iremos apresentar algumas desvantagens que vêm junto no pacote. Tornar-se um franqueado não é só alegria, há também sérias desvantagens de se assumir esse tipo de relação de negócio (BARON; SHANE, 2007).

#### Benefícios de ser um franqueado

- **Treinamento e suporte:** antes de iniciar suas atividades como novo franqueador, o franqueado passa por um treinamento ofertado pela franquia, mostrando como a franquia deve ser administrada, a funcionalidade dos sistemas, como atender aos clientes. Mesmo após o treinamento, o franqueado continua tendo suporte do franqueador, estando sempre disponível para ajudar no desenvolvimento da franquia.
- **Produtos e serviços padronizados:** Os produtos vendidos com o nome de uma franquia atentam a rígidos padrões. Essa é uma grande vantagem para os franqueados, pois significa que não precisam ter muito trabalho para convencer os potenciais clientes de que estão vendendo bons produtos ou serviços.

- **Publicidade nacional:** Campanhas publicitárias em rede nacional, que os consumidores reconhecem, costumam dar uma boa repercussão nos negócios. Estas campanhas feitas pelas agências publicitárias costumam sair por uma pechincha quando se trabalha em franquias, visto que é possível diluir o custo com toda a rede.
- **Comprando poder:** Os grandes franqueadores possuem um imenso poder de compra. Eles podem negociar preços muito favoráveis dos itens de que precisam, e que são fornecidos a seus franqueados.
- **Assistência financeira:** Indiretamente, as franqueadoras conseguem ajudar os franqueados a obterem empréstimos. Isso ocorre ao estabelecerem relações com bancos, investidores e outras fontes de financiamentos. Os bancos costumam ter uma linha de crédito especial para franqueados, que pode variar de banco para banco.
- **Escolha do ponto e proteção territorial:** Os franqueadores realizam cuidadosas análises de pontos comerciais para indicar boas localizações para novos estabelecimentos, e os franqueadores se beneficiam com esses conhecimentos: suas empresas são abertas em locais próximos de mercados promissores.
- **Um modelo de negócio que funciona:** O grande benefício é que os franqueadores fornecem aos franqueados um modelo de negócio testado e comprovado. O franqueado não terá que aprender por tentativa e erro, ele só terá que seguir o modelo transmitido pelos franqueadores, modelo este que já foi lapidado e aperfeiçoado por experiências adquiridas em outros estabelecimentos abertos anteriormente.

### Desvantagens de ser um franqueado

- **Royalties e taxas de franquia:** Os custos iniciais para os franqueados são frequentemente muito altos. Além disso, os franqueados devem pagar *royalties* para o franqueador. Os *royalties* são normalmente calculados com base em percentual das vendas brutas, que fica entre 3% e 7%. Essas taxas devem ser pagas mesmo que o estabelecimento não seja rentável.
- **Padronização obrigatória:** Muitos acordos de franquia exigem que os franqueados administrem suas empresas de forma específica e infringir essa regra pode levar a graves consequências, entre elas, a revogação da franquia.
- **Liberdade restrita com relação a compras e a linhas de produtos:** Os franqueados também têm pouca ou nenhuma escolha de onde devem comprar seus suprimentos: se do franqueador ou dos fornecedores por ele indicados. Os franqueados também têm pouco e/ou nenhum controle sobre os produtos que vendem. Se o franqueador decidir introduzir um novo produto e o franqueado achar que esse produto não será popular na região, ele pode tentar aprovação para não o oferecer, mas a decisão final será do franqueador.

- **Maus programas de treinamento:** As qualidades dos programas de treinamentos variam muito e muitos franqueados reclamam que pagaram caro pelo treinamento e receberam muito pouco em troca. Por isso, antes de investir, verifique a qualidade do treinamento do franqueador.

### Tipos ideais de franquias

Existem diferentes tipos de franquias, algumas são chamadas de **franquias da marca**, outras de **franquias de negócio formatado**.

A franquia de marca dá ao franqueado o direito de vender produtos específicos com o nome de marca e marca registrada do franqueador, onde o franqueado tem o benefício da associação da marca já conhecida e de confiança dos consumidores.

A franquia de negócio formatado fornece ao franqueado um sistema empresarial completo, um nome com marca registrada, os produtos ou serviços a serem vendidos, os edifícios onde a empresa funcionará, uma estratégia de *marketing*, métodos para operar a empresa, controle de qualidade e auxílio na administração da empresa.

Quando o franqueador cria uma franquia ele já fez todos os estudos e identificou qual a melhor forma de gerir o empreendimento. Ao ofertar uma franquia a um franqueado, o franqueador já vende um pacote como o modelo ideal de gestão para aquele negócio. Cabendo assim ao franqueado apenas implantar a franquia nos moldes que o franqueador estipulou.

## 4 TENDÊNCIAS PARA O MERCADO DE FRANQUIAS

Unidades de investimento mais baixo e vendas diretas devem ser apostas de novos negócios; bem-estar e alimentação saudável estão entre os setores quentes.

Os formatos e os setores que devem ter destaque no *franchising* refletem formatos de loja menores e vendas porta a porta. Entre os segmentos mais promissores, destacam-se os de reparos de automóveis e celulares, os produtos voltados para o bem-estar e os negócios que têm a terceira idade como público-alvo. Confira a seguir dez tendências das franquias.

1. **Modelos enxutos** - Desde o início da crise econômica, muitas redes aderiram ao lançamento de formatos menores de loja. Assim, conseguiram atrair os empreendedores com menor poder de investimento. Antes de se decidir por uma marca, no entanto, o candidato precisa avaliar se o formato em questão já foi testado pela franqueadora. “O franqueado não pode ser cobaia de um modelo recém-criado”, diz Adir Ribeiro, fundador e presidente da *Praxis Business*.

2. **Venda direta** - O modelo de venda porta a porta gerenciado pelo franqueado, como o que foi adotado por O Boticário, deve ganhar espaço no ano que vem. “A diversificação de canais de atendimento que sejam conectados às franquias vai continuar – e não só no segmento de cosméticos”, afirma Claudio Tieghi, diretor de inteligência de mercado da ABF. Os candidatos que queiram investir numa marca com venda direta devem ficar atentos às maneiras como a empresa franqueadora inclui os donos das unidades na gestão do canal e no faturamento que vem dele.
3. **Interiorização** - “Existe um grande campo para as franquias nas cidades menores”, diz Tieghi. As redes entram em um espaço normalmente ocupado por negócios próprios e atendem a uma demanda da população pelo consumo de marcas mais famosas. Antes de investir em mercados que ainda não foram desbravados, no entanto, é essencial estudar se o produto ou serviço terá aceitação no local. “Às vezes, a cultura da cidade não abraça aquele conceito”, afirma Claudia Bittencourt, diretora geral do Grupo Bittencourt.
4. **Multifranqueados** - O perfil do franqueado que é dono de várias unidades, sejam elas da mesma marca ou não, tem sido desejado pelas redes. Agora, as empresas franqueadoras devem adaptar seus empreendimentos para atrair e reter esse parceiro. A consultoria de campo e os valores cobrados precisam ser adequados ao formato de “minirrede” do multifranqueado.
5. **Franqueados millennial** - A geração que cresceu conectada à internet já foi reconhecida como consumidora e como profissional no mercado de trabalho. Agora, as franquias estão se adaptando aos millennials como franqueados. “Esse empreendedor quer mais do que ganhar dinheiro. Quer algo que tenha um propósito. É um franqueado que está ligado à economia colaborativa e que presta atenção na proposta da marca e nos aspectos de sustentabilidade”, diz Claudia.
6. **Reparos de bens usados** - “Quando os consumidores têm menos dinheiro para comprar itens novos, o conserto de produtos usados ganha força”, afirma Ribeiro. Entram aí as franquias de reparos em roupas e em telefones celulares, além da manutenção em veículos.
7. **Bem-estar em todos os setores** - Os negócios que remetem a uma vida mais saudável estão crescendo no *franchising*. “Redes de cosméticos e de tratamentos estéticos, corporais e dentários são tendência, assim como restaurantes que servem comidas saudáveis”, afirma Tieghi.
8. **A força da terceira idade** - O envelhecimento da população traz oportunidades para franquias que atendam ao público maduro de várias formas. Lojas de roupas mais fáceis de vestir, academias de ginástica e redes de cuidadores são alguns dos conceitos que embarcam no crescimento desse público.

**9. Pets que falam alto** - A valorização e a “humanização” dos pets fazem com que os serviços de adestramento, cuidado e veterinária ganhem espaço nas franquias. “Os hotéis para animais que se parecem com a casa do dono vão se destacar no próximo ano”, diz Tieghi.

**10. Economia criativa** - Negócios ligados a atividades artísticas e de entretenimento começam a virar franquias. Academias de balé, parques de diversões e galerias de arte já estão aderindo ao modelo.

FONTE: Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2016/11/10-tendencias-para-o-mercado-de-franquias-em-2017.html>>. Acesso em: 22 maio 2017.

A revista Exame (2017) publicou uma lista das 12 tendências de franquias para ficar de olho, a lista conta com as seguintes sugestões:

1. Alimentação saudável
2. Terceira idade
3. Economia compartilhada
4. Serviços
5. *Marketing* digital
6. Beleza
7. Conserto de veículos
8. *Cross selling*
9. Cursos profissionalizantes
10. Comida em casa
11. Hamburguerias
12. Novas academias

Observe que a lista é bem eclética, com opções em diversos setores, o que demonstra a flexibilidade do setor e sua possibilidade de crescimento.



A lista com os comentários sobre cada uma destas 12 tendências pode ser analisada com mais detalhes no site: <<http://exame.abril.com.br/pme/12-tendencias-de-franquias-para-ficar-de-olho-em-2017/>>.

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Conceitualmente, franquia é um sistema de distribuição em que proprietários juridicamente independentes (os franqueados) pagam taxas e *royalties* a uma empresa controladora (o franqueador) pelo direito de usar sua marca registrada, vender seus produtos ou serviços e, em muitos casos, usar o modelo e sistema de negócios que ela desenvolveu.
- Três passos antes de pensar em transformar um negócio em uma franqueadora: O primeiro passo é refletir sobre por que virar uma franqueadora, o segundo passo é elaborar um estudo de viabilidade, o terceiro e último passo é fazer uma avaliação financeira e operacional.
- Benefícios de ser um franqueado: treinamento e suporte; produtos e serviços padronizados; publicidade nacional; comprando poder; assistência financeira; escolha do ponto e proteção territorial; e um modelo de negócio que funciona.
- Desvantagens de ser um franqueado: *royalties* e taxas de franquia; padronização obrigatória; liberdade restrita com relação a compras e a linhas de produtos; e maus programas de treinamento.
- Tipos ideais de franquias para profissional de educação física: franquias da marca; e franquias de negócio formatado.
- Franquia de marca: dá ao franqueado o direito de vender produtos específicos com o nome de marca e marca registrada do franqueador, onde o franqueado tem o benefício da associação da marca já conhecida e de confiança dos consumidores.
- Franquia de negócio formatado: fornece ao franqueado um sistema empresarial completo, um nome com marca registrada, os produtos ou serviços a serem vendidos, os edifícios onde a empresa funcionará, uma estratégia de *marketing*, métodos para operar a empresa, controle de qualidade e auxílio na administração da empresa.

## AUTOATIVIDADE



1 Antes de pensar em transformar seu negócio em uma franqueadora, é importante seguir alguns passos. Ordene estes passos de acordo com os itens abaixo:



(1) Primeiro passo.

(2) Segundo passo.

(3) Terceiro passo.

( ) Fazer uma avaliação financeira e operacional.

( ) Reflexão do porquê virar uma franqueadora.

( ) Elaborar um estudo de viabilidade.



2 Quais são os benefícios de ser um franqueado?



3 Quais são as desvantagens de ser um franqueado?





## INOVAÇÃO E TENDÊNCIA DE MERCADO

### 1 INTRODUÇÃO

A inovação pode estar presente em várias formas, tais como produto ou processo de inovação, a inovação radical ou incremental, inovação administrativa ou tecnológica etc. (ZALTMAN; DUNCAN; HOLBEK, 1973; UTTERBACK, 1994). A importância das diferentes dimensões é enfatizada pelos autores. Por exemplo, Schumpeter (1934) sugere uma série de possíveis alternativas inovadoras, ou seja, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, o desenvolvimento de novos métodos de produção, identificação de novos mercados, descobrir novas fontes de abastecimento e desenvolver novas formas organizacionais.

Miller e Friesen (1983) focam em quatro dimensões: novo produto ou inovação de serviços, métodos de produção ou prestação de serviços, riscos que tomam por executivos-chave e que procuram soluções inusitadas e inovadoras. Enquanto Capon, Hulbert e Lehmann (1992) adotam três dimensões da inovação organizacional: inovatividade do mercado, a tendência estratégica para pioneiro e sofisticação tecnológica.

A partir de diversas pesquisas, Wang e Ahmed (2004) identificam cinco áreas principais que determinam a capacidade de inovação global da organização. Elas são a inovação de produto, inovação de mercado, processo de inovação, inovação comportamental e a capacidade de inovação estratégica. Em consonância com essas perspectivas, Wang e Ahmed (2004) conceituam inovação organizacional como a capacidade de uma organização global inovar com a introdução de novos produtos para o mercado, ou abertura de novos mercados, através da combinação de orientação estratégica com o comportamento inovador e processo.

### 2 TIPOS DE INOVAÇÕES

Os estudos de Wang e Ahmed (2004) mostram um grande esforço em identificar todas as categorias de inovações existentes. A tabela a seguir mostra que nos estudos foram identificados cinco diferentes tipos de inovações.

TABELA 2 – TIPO DE INOVAÇÃO

Autor	Produto	Mercado	Processo	Comportamental	Estratégia
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller e Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon et al (1992)		X			X
Avloitis et al. (1994)	X		X	X	X
Subramanian e Nilalanta (1996)			X		
Hurley e Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon et al (2000)	X		X		
Nort e Smalbone (2000)	X	X	X	X	

FONTE: Wang e Ahmed (2004)

**Inovação de produto:** Novidade e significância do novo produto introduzido no mercado em tempo hábil.

**Inovação de mercado:** Novidade de abordagem que as organizações adotam para entrar e explorar o mercado-alvo.

**Processo de inovação:** introdução do novo método de produção, nova abordagem de gestão e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar os processos de produção e gestão.

**Inovação comportamental:** ela se expressa através de ações que podem partir de atores organizacionais individualmente, como em grupo, agindo como uma equipe. O agir isoladamente ou em grupo proporciona a criação de um ambiente propício à implantação de uma cultura focada para inovação.

**Capacidade de inovação estratégica:** capacidade de gerenciar objetivos organizacionais e identificar uma incoerência dos objetivos e os recursos existentes, a fim de prolongar recursos limitados de forma criativa.

### 3 TENDÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO

As novas tecnologias e as mudanças demográficas são fatores que vêm influenciando as tendências do empreendedorismo. A internet vem apresentando um mundo de possibilidades para o empreendedorismo. Santana (2017) apresenta cinco tendências para empreender:

**Terceirização da mão de obra:** O próximo ano tem tudo para ser um ano mais otimista – pelo menos para a mão de obra terceirizada. E as vantagens são inúmeras, entre elas profissionais que já estão preparados para o serviço; substituição ágil de funcionário em situações de problemas de saúde e melhores custos e melhor controle do negócio, entre outras. Para quem está indeciso com a prática, uma empresa com terceirização não deixa de cumprir as normas legais,

mas acaba dividindo um pouco desta situação de custos. Um funcionário de terceirizado, dependendo da forma como o contrato é feito, se faltou, a empresa que é prestadora deste serviço vai suprir e repor este serviço, seja por outro funcionário ou por um outro serviço interno. A produção é mantida neste período.

**Dividir espaços:** Do cafezinho ao aluguel, tudo pode ser dividido para quem opta por trabalhar num *coworking*. O nome é em inglês, mas nada mais é do que um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais e usuários independentes. As prateleiras são um modelo de negócio onde os estabelecimentos comerciais costumam usar com bastante frequência. Nesta modalidade, as organizações alugam um espaço para que os seus produtos possam ser expostos de forma a destaca-los mais, atraindo mais a atenção dos consumidores. Este modelo é chamado de empreendedorismo colaborativo, onde tanto o proprietário do estabelecimento comercial, como a organização produtora do produto ganham, e vem tomando fôlego devido aos altos preços dos aluguéis comerciais.

**Treinamentos a distância:** A internet trouxe esta facilidade para as empresas. Com ela, a presença física de um funcionário não é mais necessária, desde que ele esteja conectado. Haverá uma mudança na forma como as habilidades de treinamento de liderança serão desenvolvidos dentro das empresas. Ao invés de ensinar a todos as mesmas habilidades, as empresas irão focar nos pontos fortes de cada funcionário e desenvolver essas habilidades, investindo mais no reforço de um talento natural do que na formação massiva de líderes. O trabalho remoto será, cada vez mais, uma tendência. Pensando nisso, empresas que ofereçam serviços eficientes para o treinamento de funcionários que trabalham longe da sede da companhia devem crescer.

**E-commerce:** A crescente demanda por itens disponibilizados em lojas *on-line* faz com que esse nicho de mercado se fortaleça cada vez mais se comparado ao crescimento de vendas nas lojas físicas. Estudos recentes mostraram que 58% dos compradores estão dispostos a adicionar itens no carrinho para atingir as cotas exigidas para o frete grátis nos *sites* de compra, por exemplo. Como a tecnologia continuará a se expandir, isto deve impactar também as tendências no *e-commerce*.

**Ambiente sustentável:** Marcas e produtos com o rótulo da sustentabilidade. As ações sustentáveis e o desenvolvimento de produtos com métodos que fortalecem a cultura da sustentabilidade devem continuar crescendo. Em 2016, mais de US\$ 500 milhões foram salvos em eficiência energética.

Outras opções de negócios estão nos nichos de mercado, segundo Cristofolini (2017), as *start-ups* mostram-se como uma opção interessante de empreendimento para obterem sucesso. O autor descreve sobre quatro tendências de *start-ups* ligadas às áreas de: *Fintechs*; Sustentabilidade; Nutrição, saúde e esportes; e O2O – *On-line to Off-line*.

- **Fintechs:** As *start-ups* de finanças já são uma realidade no mundo todo e no Brasil estão em pleno desenvolvimento. As “*fintechs*” chegaram para revolucionar a área financeira e já causam dores de cabeça nos grandes bancos, que ainda não sabem direito como lidar com esse novo fenômeno. O que essas empresas oferecem é uma nova realidade para as classes menos abastadas, com taxas de juros bem menores e quase nenhuma burocracia. O atendimento é semelhante ao das agências convencionais, mas tudo é feito *on-line*, dispensando deslocamentos e perda de tempo em filas de espera. Os aplicativos estão tomando o lugar das agências, principalmente entre os jovens de baixa renda. Existem plataformas que trabalham com moeda virtual, o que deve ser uma tendência para o futuro. Elas permitem fazer pagamentos de todo tipo, investimentos e outras operações, convertendo dinheiro real em dinheiro virtual.
- **Sustentabilidade:** Com o meio ambiente tão em pauta na última década, não poderiam faltar oportunidades nesta área. Problemas relacionados à poluição, falta d’água, desperdício de alimentos, acúmulo de lixo, entre outros, são oportunidade de negócio para empresas que investem no conceito de sustentabilidade. Um exemplo bem claro deste universo são as “*agtechs*”, *start-ups* voltadas ao agronegócio e que estão se fortalecendo no mercado devido à demanda por novas soluções no setor. Nos últimos anos, algumas empresas apostaram no agronegócio e de forma promissora estão se destacando dentro e fora do Brasil. Existem diversos serviços sendo desenvolvidos para este setor que prometem revolucionar os métodos de trabalho na agricultura. O mercado de alimentos orgânicos e mais saudáveis tem ajudado estes novos empreendedores a desenvolver aplicativos com funções que facilitam a vida dos produtores e dos consumidores.
- **Nutrição, saúde e esportes:** A preocupação com hábitos alimentares e atividades saudáveis está tomando conta da sociedade. É comum ver as academias cheias, os parques movimentados nos finais de tarde e finais de semana e a procura intensa por assistência de nutricionistas e preparadores físicos. Com isso, surge uma demanda grande para os profissionais de nutrição, saúde e esporte. As *start-ups* desta área têm um futuro promissor pela frente. Há um amplo mercado a ser explorado, que vai desde aplicativos que ajudam o consumidor a manter hábitos saudáveis, que conectam profissionais de saúde com seus pacientes, ou até serviços para outras empresas, como produtos altamente tecnológicos para uso na medicina.

**O2O – On-line to Off-line:** O processo de convergência do *on-line* para o *off-line* é uma das apostas para o próximo ano. Serviços como o Uber e o AirBnB ajudaram a mudar o conceito e a cultura dos consumidores no mundo todo. Se pararmos para pensar, há dois ou três anos poucos tinham o hábito de pedir comida ou chamar um táxi por meios *on-line*. Essa prática tende a crescer neste ano e se popularizar em nichos específicos, trazendo mais facilidade para tarefas cotidianas. O aumento das tecnologias de localização e o aprimoramento constante dos dispositivos móveis são a principal força motriz desse mercado. Com o uso cada vez mais intenso de serviços móveis, o próprio conceito de consumo vem mudando e ter serviços ao alcance de alguns cliques é visto como obrigação das

empresas. Este processo O2O abrange vários setores de consumo, como serviços alimentícios, transporte e logística, hotelaria, turismo e diversas atividades em que as empresas podem oferecer este diferencial para os consumidores.

O empreendedorismo parece ser um passatempo popular. Em países desenvolvidos, onde existem muitas oportunidades, cada vez mais pessoas estão escolhendo o caminho do empreendedorismo. Ao invés de uma estrada menos utilizada, o empreendedorismo parece ser algo que todo mundo quer um pedaço, ou pelo menos tentar.

O Jornal Empreendedor (2017) apresentou um estudo das sete maiores tendências no empreendedorismo. A lista é formada por:

1. **Todo mundo está fazendo** - Parece que todo mundo se denomina empreendedor. De acordo com um relatório divulgado pelo NC, “Os Estados Unidos têm hoje 27 milhões de empreendedores”. Isso é impressionante considerando que esse número representa um quinto do total de adultos que trabalham.
2. **Empreendedores estão se tornando mais comuns** - Empreendedorismo é um conceito relativamente novo focado em empregados de uma determinada empresa que possuem muitos dos atributos de um empreendedor. Um empreendedor é alguém da empresa que corre determinado risco em favor de resolver algum problema. A realidade é que muitas das pessoas que montam suas empresas precisam do senso desafiador e da visão empreendedora para correr riscos, fazer movimentos e fazer as coisas andarem. Cada vez mais empresas estão contratando esse tipo de empreendedor interno.
3. **Este é um grande momento para os Solopreneurs** - Um solopreneur é um empreendedor que toca seu negócio sozinho. Tradicionalmente, eles não têm empregados, embora geralmente tenham contratos. O foco do empreendedorismo solitário é manter as coisas de forma prática, ágil, fácil e livre. Porém, o desafio é que isso pode limitar a escalabilidade e o crescimento.
4. **Empreendedores são profissionais do marketing** - Empreendedores podem vir de qualquer indústria, ter todo tipo de experiência e ser especialistas em qualquer negócio, mas temos visto cada vez mais profissionais do *marketing* se tornando empreendedores. O surgimento da classe do *marketing* no empreendedorismo é uma coisa boa. Essas pessoas, com seu *growth hacking* (estratégia de posicionamento) e sua experiência em *marketing*, podem levar as *start-ups* ao sucesso mais rápido e mais longe do que antes era possível.
5. **Contratar trabalhadores por contrato é a melhor coisa a fazer** - Cada vez mais a solução mais comum é encontrar essas pessoas em *sites* de emprego. *Websites* populares oferecem às pessoas altamente qualificadas

um lugar para ganhar visibilidade e encontrar *gigs*. É um jogo que ambos ganham que permite às *start-ups* encontrarem o talento que precisam sem tomar muito tempo ou gastar muito na contratação.

6. **Empreendedores são focados nos rendimentos** - Cada vez mais os empreendedores estão percebendo a necessidade de focar em primeiro lugar nos rendimentos. Houve uma época em que as finanças eram abundantes e um empresário podia fazer pequenos movimentos e já faturar alguns milhares. Entretanto, as finanças hoje em dia estão bem limitadas. O empreendedor é obrigado a obter uma viabilidade precoce e instantâneo rendimento.
7. **Alguns empreendedores estão fundando grandes empresas** - A ideia de empreendedorismo empresarial acontece com um *laptop* e uma visão. Para um empreendedor iniciante, digamos, uma fábrica ou uma transportadora internacional não é algo muito almejado.

FONTE: Disponível em: <<https://jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/as-7-maiores-tendencias-no-empreendedorismo-que-eu-ja-vi-esse-ano/>>. Acesso em: 21 maio 2017.

O empreendedor está e precisa estar em constante transformação, o empreendedor do passado não é o mesmo de hoje. É preciso ser criativo, inovador, saber identificar novas oportunidades onde ninguém consegue observá-las. O empreendedor precisa se atualizar e estar atento a novas tendências de forma a não ficar para trás, deixando de evoluir o processo criativo de identificação de novos empreendimentos.

# RESUMO DO TÓPICO 3

## Neste tópico, você aprendeu:

- A inovação pode estar presente de várias formas, tais como produto ou processo de inovação; a inovação radical ou incremental; inovação administrativa ou tecnológica etc.
- Tipos de inovações: inovação de produto; inovação de mercado; processo de inovação; inovação comportamental; capacidade de inovação estratégica.
- Cinco tendências de mercado: Terceirização da mão de obra; Dividir espaços; Treinamentos à distância; *E-commerce*; e Ambiente sustentável.
- Tendências de *start-ups*: *Fintechs*; Sustentabilidade; Nutrição, saúde e esportes; e O2O – *On-line to Off-line*.
- As sete maiores tendências no empreendedorismo: (1) Todo mundo está fazendo; (2) Empreendedores estão se tornando mais comuns; (3) Este é um grande momento para os Solopreneurs; (4) Empreendedores são profissionais do *marketing*; (5) Contratar trabalhadores por contrato é a melhor coisa a fazer; (6) Empreendedores são focados nos rendimentos; (7) Alguns empreendedores estão fundando grandes empresas.
- O empreendedor está e precisa estar em constante transformação, o empreendedor do passado não é o mesmo de hoje.

## AUTOATIVIDADE



1 Relacione os termos a seguir, com seus respectivos conceitos.

- (I) Produto.
- (II) Mercado.
- (III) Processo.
- (IV) Comportamental.
- (V) Estratégica.

- ( ) Novidade e significância do novo produto introduzido no mercado em tempo hábil.
- ( ) Capacidade de gerenciar objetivos organizacionais e identificar uma incoerência dos objetivos e os recursos existentes, a fim de prolongar recursos limitados de forma criativa.
- ( ) Introdução do novo método de produção, nova abordagem de gestão e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar os processos de produção e gestão.
- ( ) Demonstrado através de iniciativas individuais, equipe e gestão, permite a formação de uma cultura de inovação, a receptividade à nova ideia e gerando um ambiente catalisador da inovação.
- ( ) Novidade de abordagem que as organizações adotam para entrar e explorar o mercado-alvo.



2 Descreva as cinco tendências de mercado.



3 Descreva as tendências de *start-ups*.



4 Quais são as sete maiores tendências no empreendedorismo?



## MARKETING E COMUNICAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO

### 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, assim como o *marketing* e a comunicação, são temas discutidos há anos tanto no meio organizacional, como no acadêmico. Apesar de assuntos distintos, eles estão correlacionados. O empreendedorismo está ligado ao *marketing* tradicional, assim como a comunicação está presente no dia a dia dos empreendedores. Este tópico irá abordar a importância do *marketing* e da comunicação no mundo do empreendedorismo.

### 2 EMPREENDEDORISMO NO MARKETING

O tema empreendedorismo e *marketing* já vem sendo discutido desde o final dos anos 80, quando congressos como *American Marketing Association* começaram a discutir em seus encontros o tema do empreendedorismo no *marketing*.

Kotler (2013) trata do empreendedorismo e do *marketing* afirmando que as organizações passam por três etapas baseadas nas práticas de *marketing*: (1) *marketing* empreendedor; (2) *marketing* profissionalizado; (3) *marketing* burocrático.

O ***marketing* empreendedor** ocorre quando o empreendedor identifica uma oportunidade e rapidamente inicia um empreendedorismo através da venda de seus produtos e serviços. Geralmente, nesta etapa o negócio ainda é pequeno, e sofre com a falta de recursos, limitando o investimento. Neste cenário, o empreendedor desenvolve um *marketing* informal, agindo por instinto, realizando o *marketing* do seu empreendimento baseado no conhecimento e experiência do empreendedor, agindo intuitivamente (KOTLER, 2013).

O ***marketing* profissionalizado** ocorre assim que o empreendedor começa a obter sucesso com seus produtos e serviços, obtendo mais recursos financeiros para investir na profissionalização do *marketing* do seu empreendimento. O *marketing* se torna mais formal (KOTLER, 2013).

O ***marketing* burocrático** surge em um último estágio do empreendimento, em que a organização já dispõe de um departamento de *marketing*, com profissionais responsáveis por uma série de atividades burocráticas, aumentando o risco de negligenciar o mercado e os clientes.

Observe que o empreendedorismo está em todas as etapas, estando mais presente na fase inicial, quando o empreendedor utiliza muito do seu conhecimento

para dar os primeiros passos no seu negócio, aproveitando a oportunidade que foi identificada para criação de um novo empreendimento.

Segundo Stokes (2000), o *marketing* empreendedor é o *marketing* praticado pelo empreendedor no seu dia a dia, na realização de suas práticas rotineiras. O autor elabora um quadro com os princípios do *marketing* tradicional e do *marketing* empreendedor.

QUADRO 27 - PRINCÍPIOS DO *MARKETING* TRADICIONAL E DO *MARKETING* EMPREENDEDOR

Princípio do <i>marketing</i>	<i>Marketing</i> tradicional	<i>Marketing</i> empreendedor
Conceito e/ou filosofia	Orientação para o cliente: foco no mercado-alvo e desenvolvimento de produtos para atender este mercado.	Orientação para a inovação: foco na ideia e avaliação das necessidades do mercado através da intuição do empreendedor.
Estratégia	Estratégia de segmentação, identificação do mercado-alvo e posicionamento da empresa.	Estratégia de nicho para atingir os potenciais clientes e outros grupos de influência.
Métodos	Composto de <i>marketing</i> (Preço, Praça, Produto e Promoção).	Propaganda boca a boca.
Inteligência de <i>marketing</i>	Pesquisas de mercado formalizadas e sistemas de inteligência formais (CRM, BI etc.).	A rede de relacionamentos é a fonte das informações.

FONTE: Stokes (2000)

O empreendedorismo, bem como o *marketing*, deve ser discutido e desenvolvido em todas as organizações, independentemente do seu porte, desde as micro-organizações até as de grande porte, empresas nacionais ou multinacionais, empresas recém-criadas, até as centenárias, todas precisam refletir sobre o empreendedorismo e o *marketing*.

### 3 EMPREENDEDORISMO NA COMUNICAÇÃO

A comunicação é muito importante para um empreendedor de sucesso. Uma boa comunicação passa credibilidade e confiança para os outros. O empreendedor precisa saber ser ouvido, para poder vender suas ideias, para poder convencer os investidores a investirem em suas ideias empreendedoras. Também é preciso se comunicar com os clientes, passando confiança no seu negócio para que o cliente acredite e queira ter o produto oferecido pelo seu negócio.

Segundo Mourão (2015), para sermos bons empreendedores devemos procurar sempre nos tornar melhores comunicadores e, sim, a comunicação pratica-se e desenvolve-se. Ser um bom orador não é algo que nasce com a pessoa, treina-se. Tal como dedicamos tempo ao plano de negócios, ao desenvolvimento de produtos ou a todas as outras áreas do projeto, devemos também investir na nossa capacidade de comunicar, pois no que toca ao empreendedorismo, o nosso projeto é tão forte quanto o seu elo mais fraco.

No dia a dia, cabe ao empreendedor realizar diversas apresentações, procurando mostrar o seu projeto. Esta apresentação ocorre de maneira formal, para as mais diferentes pessoas, para grupos pequenos e grandes, com os mais diversos objetivos, nos mais diversos contextos. Em comum está o objetivo de apresentar uma boa imagem ao público ouvinte, mostrando as vantagens de obter o seu negócio.

Acompanhe alguns passos essenciais para qualquer empreendedor fazer apresentações e *pitches* memoráveis. Lembrando que o *pitch* é uma ferramenta usada pelos empreendedores para “vender” o projeto da sua empresa para potenciais investidores.

### 1 – Comunicar com confiança

A primeira coisa de que nós devemos lembrar quando estamos a fazer uma Apresentação é que o seu sucesso depende do público que temos à frente, ou seja, se o nosso objetivo é fazer com que as pessoas nos compreem algo, só vamos ter sucesso se a nossa mensagem for boa o suficiente para as levar a agir dessa forma. Daí a importância de adaptarmos a mensagem ao público, de forma a que esta seja clara e produza o efeito desejado.

Um elemento essencial que é independente do tipo de público é, obviamente, a confiança em nós próprios e no projeto. Se estivessem do outro lado e vissem alguém falar sobre um projeto sem o menor traço de confiança, qual seria a vossa reação?

No mínimo, ficariam de pé atrás e, provavelmente, nada interessados. Se queremos que as pessoas tenham confiança em nós e no nosso projeto, temos de mostrar confiança primeiro!

### 2 – De pessoas para pessoas com paixão e emoção

No mundo empresarial incorre-se, muitas vezes, em um erro básico, que é abdicar do lado humano e fazer apresentações robotizadas, desprovidas de qualquer tipo de emoção e, especialmente, de paixão. Nada mais errado!

Independentemente do ramo em que atuemos, fazer negócio é sempre um mundo de pessoas para pessoas, somos nós que vendemos e outra pessoa que compra, mesmo no que toca a B2B são pessoas que, em nome

da empresa, tomam a decisão de comprar os nossos produtos e serviços. Portanto, as pessoas têm contato com pessoas, relacionam-se através da comunicação e identificam-se, especialmente, com aspectos marcadamente humanos, como as emoções e, particularmente, a paixão. É devido a isto que qualquer apresentação que contenha *storytelling* é muito mais eficaz do que uma apresentação chata, cheia de palavreado formal e floreios, com frases demasiado elaboradas e desprovidas de emoção.

As pessoas facilmente se relacionam com histórias, se identificam com emoções e sentem admiração quando veem uma apresentação com paixão. Se o que queremos é que as pessoas relembrem do nosso projeto, devemos fazer o melhor possível para nos aproximarmos da nossa audiência, para que a nossa mensagem gere o efeito desejado. Portanto, usemos histórias, falemos das emoções que o produto gera nos seus utilizadores e, acima de tudo, mostremos a nossa paixão real pelo projeto, pois não há nada mais poderoso do que uma mensagem dita com verdadeira paixão.

Em resumo, não tenham medo de parecer pessoas de carne e osso ao apresentar o vosso projeto. Lembrem-se, os robôs não são propriamente conhecidos por fazer grandes apresentações.

### 3 – Poder de síntese

Podemos ter o melhor produto do mundo, com 1001 funcionalidades e benefícios XPTO, mas fazer uma apresentação de quatro horas a falar exaustivamente sobre todos os pormenores acaba ou com pessoas a dormir, ou com o orador expulso do palco.

Poder de síntese é essencial a qualquer apresentação de sucesso, queremos transmitir as grandes vantagens e características diferenciadoras do nosso projeto, fazer um apelo à ação e criar um impacto junto da audiência. Ninguém gosta de estar a ouvir monólogos eternos e a nossa capacidade de atenção é limitada. Portanto, devemos passar a nossa mensagem de forma simples, direta e cativante, explicando os pontos-chave e deixando a porta aberta a qualquer esclarecimento adicional, não precisamos estar exaustivamente a analisar todas as características do produto.

Quando prepararem a próxima apresentação, lembrem-se desta frase: “Um bom discurso deve ser como uma minissaia, longo o suficiente para cobrir o assunto e curto o suficiente para despertar o interesse”. (Winston Churchill)

### 4 – Treinar, treinar, treinar!

O último passo para fazer apresentações memoráveis é treinar, treinar e treinar. Tal como nos dedicamos a todas as áreas do negócio, a comunicação do mesmo também necessita de dedicação, investimento e treino. Ajuda especializada em treino de comunicação pode ser uma ótima

opção para melhores resultados e em menor período de tempo, procurando sempre aproveitar o máximo de oportunidades existentes para apresentar o nosso projeto. Quanto mais treinarmos, melhores resultados iremos obter. “A prática leva à perfeição”.

FONTE: Disponível em: <[http://www.empreendedor.com/index.php?page\\_id=5065&item\\_id=1479](http://www.empreendedor.com/index.php?page_id=5065&item_id=1479)>. Acesso em: 21 maio 2017.

# RESUMO DO TÓPICO 4

Neste tópico, você aprendeu que:

- Existem três estágios na prática do *marketing*: (1) *marketing* empreendedor; (2) *marketing* profissionalizado; (3) *marketing* burocrático.
  - o *Marketing* empreendedor ocorre quando o empreendedor identifica uma oportunidade e rapidamente inicia um empreendedorismo através da venda de seus produtos e serviços.
  - o *Marketing* profissionalizado ocorre assim que o empreendedor começa a obter sucesso com seus produtos e serviços, obtendo mais recursos financeiros para investir na profissionalização do *marketing* do seu empreendimento.
  - o *Marketing* burocrático surge em um último estágio do empreendimento, em que a organização já dispõe de um departamento de *marketing*, com profissionais responsáveis por uma série de atividades burocráticas, aumentando o risco de negligenciar o mercado e os clientes.
- *Marketing* tradicional: Orientação para o cliente: foco no mercado-alvo e desenvolvimento de produtos para atender este mercado.
- *Marketing* empreendedor: Orientação para a inovação: foco na ideia e avaliação das necessidades do mercado através da intuição do empreendedor.
- Passos essenciais para qualquer empreendedor fazer apresentações e *pitches* memoráveis: 1 – Comunicar com confiança; 2 – De pessoas para pessoas com paixão e emoção; 3 – Poder de síntese; 4 – Treinar, treinar, treinar!.

## AUTOATIVIDADE



1 Descreva sobre os três estágios na prática do *marketing* empreendedor.



2 Descreva sobre o *marketing* tradicional e o *marketing* empreendedor.



3 Quais são os passos essenciais para qualquer empreendedor fazer apresentações e pitches memoráveis?







## IDEIAS DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDEDORES

## 1 INTRODUÇÃO

Este tópico abordará de forma sucinta três ideias de negócios, elaboradas pelo SEBRAE, o objetivo é que sirvam de incentivo para futuros empreendedores. Devido ao espaço limitado que temos aqui neste livro, deixamos o *link* de cada uma das três ideias de negócios para que vocês, alunos, possam acessar os temas, ou mesmo adaptá-los às suas necessidades.

A primeira ideia de negócio é “**Como montar uma fábrica de tijolos ecológicos**”, aproveitando as tendências de produtos ecológicos. Para quem desejar aprofundar o assunto, acesse o *link*: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-tijolos-ecologicos,ce387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

A segunda ideia de negócio é “**Como montar um escritório de consultoria**”, apresentando um exemplo de negócios na área de serviço. Para mais informações do plano de negócio podem acessar o *link* do SEBRAE: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

A terceira ideia de negócio é “**Como montar um food truck**”, apresentando um exemplo de negócio da área de alimento. Para mais informações do plano de negócio podem acessar o *link* do SEBRAE: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-food-truck,8aea5c669e2df410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

## 2 COMO MONTAR UMA FÁBRICA DE TIJOLOS ECOLÓGICOS

A primeira ideia de negócio está relacionada ao setor de construção, iremos falar sobre “como montar uma fábrica de tijolos ecológicos”. Escolhemos a ideia apresentada por Sebrae (2017, s.p.):

De acordo com Oscar Neto (2010), o tijolo constrói a casa do rico e do pobre. Ele é a matéria-prima básica na maioria das construções do país. É conhecido apenas por tijolo, mas há alguns anos mais uma palavra foi acrescentada ao seu nome: ecológico. Em tempos de sustentabilidade ambiental, o tijolo ecológico ou tijolo modular destaca-se por apresentar uma menor agressão ao meio ambiente na sua fabricação.

Foi na década de 1940 que se desenvolveu a tecnologia da fabricação de tijolos ecológicos. No Brasil, somente depois da década de 1970 é que se passou a produzir tijolos de baixo custo utilizando esse processo de fabricação.

Os tijolos ecológicos são assim chamados por permitirem o uso de areia, resíduos de usinas siderúrgicas e petroquímicas que, através do emprego de cimento e água, geram peças padronizadas e altamente resistentes. Por não usar o barro vermelho (matéria-prima tradicional dos tijolos convencionais), evita-se também a degradação do meio ambiente causada por sua extração. A grande vantagem logística destes tijolos é que podem ser fabricados e armazenados na própria obra.

Outra vantagem referente à questão ecológica é que o processo de produção dos tijolos não necessita de fornos. Este fato gera grande economia energética e evita que muitas florestas sejam destruídas para a obtenção da lenha. Os tijolos ecológicos, ou tijolos de solo-cimento, como também são conhecidos, servem para todos os padrões sociais e vêm sendo cada vez mais difundidos. Mas as vantagens não são apenas para o meio ambiente, são também para o conforto, para a estética e – o mais interessante – para o bolso.

Segundo estudos realizados em todo o Brasil, o sistema construtivo dos tijolos ecológicos traz para a obra de 20% até 40% de economia com relação ao sistema construtivo convencional. Um dos motivos é que não há desperdício, como neste último. “Hoje, em uma obra convencional, cerca de 1/3 do material vai para o lixo” (OSCAR NETO, 2010).

Ainda para o autor citado acima, existem outras vantagens desta tecnologia construtiva, dentre as quais podemos citar:

- Diminui o tempo de construção em 30% com relação à alvenaria convencional, devido aos encaixes que favorecem o alinhamento e prumo da parede.
- Estrutura: As colunas são embutidas em seus furos, distribuindo melhor a carga de peso sobre as paredes.
- Redução de uso de madeiras nas caixarias dos pilares e vigas em quase zero.
- Economia de 70% do concreto e argamassa de assentamento.
- Economia de 50% de ferro.
- Os tijolos ecológicos são curados com água e sombra, diferente dos tijolos convencionais, que dependem da queima de lenha em fornos e contribuindo demasiadamente com o aquecimento global e com desmatamentos.

- Durabilidade maior do que o tijolo comum, pois chega a ser até seis vezes mais resistente.
- Alivia o peso sobre a fundação, evitando gastos desnecessários com estacas mais profundas e sapatas maiores.
- Fácil acabamento. Se preferir, não precisa rebocar e pintar, economizando mais ainda. Os tijolos ecológicos já possuem um lindo acabamento, semelhante aos tijolos aparentes, necessitando apenas do uso de impermeabilizante à base de silicone ou acrílico, e rejunte flexível (várias alternativas no mercado).
- Revestimento é simples, usando-se direto sobre tijolo apenas uma fina camada (5mm) de reboco, textura, gesso ou graffiato.
- O assentamento dos azulejos é direto sobre os tijolos.
- Obra mais limpa e sem entulhos.
- Acústica: como o tijolo ecológico possui dois furos, as paredes formam um isolamento acústico, diminuindo os ruídos provocados na rua para o interior da casa.
- Isolamento térmico (calor): Os furos dos tijolos são importantes, pois formam câmaras térmicas, evitando com isso que o calor que está do lado de fora penetre no interior da residência. Com isso, a temperatura interna é inferior à externa.
- Isolamento térmico (frio): Com o frio acontece ao contrário, pois a temperatura da casa fica mais quente do que a externa.
- Proteção de umidade: Esses furos também propiciam a evaporação do ar, evitando com isso a formação de umidade nas paredes e interior da construção, que causa danos à saúde e danos materiais.
- Instalações hidráulicas: Toda a tubulação é embutida em seus furos, dispensando a quebra de paredes, como na alvenaria convencional.
- Instalações elétricas: Como as instalações hidráulicas, estas também são embutidas nos furos, dispensando conduítes e caixas de luz, podendo os interruptores e tomadas serem fixados diretamente sobre os tijolos.

### 3 COMO MONTAR UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA

A segunda ideia de negócio está relacionada ao setor de serviços, iremos falar sobre “como montar um escritório de consultoria”. Escolhemos a ideia apresentada por Sebrae (2017, s.p.):

Consultoria é um tipo de prestação de serviço que um profissional qualificado e conhecedor do assunto oferece ao mercado, realizando diagnósticos e elaborando processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. Com as informações levantadas o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

A Consultoria Empresarial é uma atividade que tem como objetivo básico responder ou atender às necessidades das empresas ou pessoas físicas quando assim solicitada por meio de aconselhamento ou sugestões de melhorias, embasado em firme e estruturado conhecimento. O consultor trabalha com o conhecimento, com a capacidade de análise à proposição e implantação de soluções para um conjunto de problemas apresentados pelos seus clientes.

Sendo uma prestação de serviço, devemos lembrar que o mesmo é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que vai ser oferecido para satisfazer um desejo ou necessidade sem a posse de um bem físico, sendo difícil de medir antes de se comprar. Por isso, devemos fazer com que o consumidor perceba os seus serviços como algo que irá contribuir de forma real para a solução de seus problemas, oferecendo-lhe qualidade no serviço prestado.

O Escritório de consultoria atua como um processo interativo de agente de mudanças externo à empresa, assumindo a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Um escritório de consultoria deverá ser concebido com visão profissional, desde o seu projeto embrionário, o que irá requerer uma avaliação objetiva sobre a forma de atuação, bem como as expectativas comerciais que esse tipo de empreendimento requer. Assim, será necessário que seja montado um plano de negócio.

O setor de serviços desponta como sendo um setor promissor na área de negócios, este cenário se reflete tanto no Brasil como no mundo todo. O setor de serviços vem crescendo principalmente em serviços ligados à família, turismo, transporte, serviços de audiovisual, serviços técnicos profissionais, armazenagem.

Os serviços, segundo Teboul (2008), apresentam-se como diferenciais que agregam valores aos negócios nos mais diversos níveis do setor produtivo, desde o extrativismo, percorrendo o agronegócio, a indústria, o comércio, chegando até à própria prestação de serviços, inserindo-se neles de maneira direta ou transversal. A inovação, a criatividade e a tecnologia são aliadas desse setor que, nas últimas décadas, está transformando empresas, mercados de trabalho e consumidores, além de estabelecer novas formas de interação entre eles.

O setor de serviços tem nas redes sociais um grande aliado ao seu processo de desenvolvimento. Sabendo usar as redes de forma correta é possível ampliar o número de seus clientes, conquistando-os e fidelizando-os de forma a se consolidar no mercado que só tem a crescer.

Diferente de outros setores, como o setor industrial, o setor de serviços trabalha com produtos intangíveis, onde o produto é feito e entregue diretamente ao consumidor final, ressaltando-se aqui a importância de um bom atendimento e prestação de serviço. O cliente insatisfeito não voltará a comprar, e ainda fará propaganda negativa. O prestador de serviços tem a oportunidade de ele mesmo entregar o seu produto “serviço” e obter o *feedback* direto do seu cliente, podendo ajustar imediatamente qualquer erro ou insatisfação que possa estar acontecendo.

## 4 COMO MONTAR UM *FOOD TRUCK*

Não é de hoje a ideia de se vender comida nas ruas, apresentando-se como uma profissão muito comum em países subdesenvolvidos, servindo como a única fonte de renda de muitas famílias. A venda de comida de rua passou por uma grande transformação, com a identificação da ideia da modalidade de comércio em *food trucks*.

Segundo Chaer (2016), os *food trucks* voltaram à tona com a crise econômica norte-americana, que levou diversos restaurantes a fechar as portas. Sem opção, os *chefs* vislumbraram na rua a oportunidade de oferecer alta gastronomia a baixo custo.

Já no Brasil, com a globalização e a facilidade de viagens, muitos empreendedores viram nos *food trucks* uma oportunidade de empreender e expandir seus negócios ou abrir um primeiro restaurante num modelo diferente, com contato direto com o público, de baixo custo, sem a necessidade de adquirir ponto comercial ou outros encargos (CHAER, 2016).

A nova forma de comércio foi um sucesso, obtendo uma grande aceitação dos consumidores, que partiram em busca de comidas mais sofisticadas a um preço mais acessível. Outros buscavam experimentar as novidades, e outros clientes buscavam a praticidade e comodidade de ter a comida bem perto do local de trabalho ou de onde se encontravam.

Feiras e eventos passaram a ser organizados exclusivamente para quem queria degustar alimentos provenientes dos *food trucks*. Segundo Chaer (2016), *sites* de busca e compartilhamentos pelas redes sociais impulsionaram ainda mais o setor, que começou a se organizar nacionalmente, visando oferecer opções de alimentação saudável, rápida, barata e ainda como alternativa de turismo, com o oferecimento de comidas regionais.

A terceira e última ideia de negócio está relacionada ao setor de alimentos, iremos falar sobre “como montar um *food truck*”. Escolhemos a ideia apresentada por Sebrae (2017, s.p.):

Os *Food Trucks*, como são conhecidos os veículos estilizados e adaptados para produzir e servir refeições nas ruas, tornaram-se uma opção de negócio para quem pensa em investir no mercado da alimentação e gastronomia no Brasil.

O termo “*Food Truck*” e a forma como os alimentos são comercializados nesta modalidade foram importados dos Estados Unidos. A história do *Food Truck* começa muito tempo atrás, por volta de 1860. Segundo referências, em 1866, no Texas - USA, Charles Goodnight já transportava alimentos e utensílios, em um caminhão militar adaptado, para servir refeições a tocadores de rebanho que viajavam por milhas para manejar o gado.

Com o passar dos anos, outras alternativas para servir alimentos de forma itinerante foram sendo desenvolvidas. Carrinhos de churros, pipoca e cachorro-quente, operados por ambulantes em regiões de grande movimento de pessoas, são hoje parte da paisagem urbana.

Embora o comércio ambulante de comida de rua não seja um conceito novo, a modalidade “*Food Truck*”, como é conhecida atualmente, traz uma série de inovações para este mercado.

O estigma de comida barata, de baixa qualidade oferecida pelos *Food Trucks* começou a mudar na primeira década deste século, principalmente a partir da crise econômica de 2008 nos Estados Unidos.

A crise enfrentada por americanos e europeus levou muitos restaurantes a fecharem suas portas. Sem opção, alguns *chefs* investiram na velha modalidade de fazer comida na rua, agregando valor e oferecendo pratos requintados, de alta gastronomia, a um custo menor que o praticado em um restaurante.

O mercado aceitou bem a ideia e logo grandes filas eram vistas ao redor dos *Food Trucks* na cidade de Nova York. Este *boom* atraiu a atenção de empreendedores ao redor do mundo e o conceito se espalhou, tanto pela

necessidade de vencer a crise, como pela oportunidade de negócio. Hoje, *Food Trucks* são encontrados nos principais centros urbanos, como Londres, Paris, Berlim e Tóquio, servindo comida étnica, local e *gourmet*, de qualidade, a um custo acessível.

Alguns empreendedores brasileiros com acesso a estas cidades também gostaram da ideia e trouxeram o conceito para o Brasil. O movimento por aqui ganhou força no início de 2014.

Inicialmente, a cidade de São Paulo se destacou pelo pioneirismo nesse setor, com muitos empreendedores copiando o modelo de sucesso visto fora do país. A iniciativa se repetiu em outros estados e hoje os *Food Trucks* podem ser encontrados no Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Belo Horizonte, entre outras cidades.

Após consultar diversos especialistas, todos concordam em um ponto, que o *food truck* não é mais moda, e sim um modelo de negócio. O modelo se consolidou e não é mais apenas uma aventura, ou aproveitar uma onda da moda, os *food truck* são uma forma de empreender, de obter sucesso e se desenvolver no ramo alimentício (REVISTA EXAME, 2016).

Dados do *site* NOS (2017) de Portugal apresentam uma pesquisa resumindo alguns pontos fundamentais na hora de abrir um *food truck*. Entre os pontos que precisam ser observados estão: a procura por um nicho de mercado, a questão da sazonalidade, a localização, o veículo, o plano de negócio e o plano de *marketing*.

**Procura pelo Nicho:** segundo NOS (2017), é fundamental para sucesso de um *food truck* lembrar da questão de inovar, isto é obtido através da abertura de um *food truck* em um nicho pouco explorado – comida *gourmet*, delícias de outros países, especialidades de doçaria, ou uma padaria sobre rodas. O segredo para o sucesso é encontrar um setor de negócio pouco explorado e tornar-se um especialista e uma referência.

**Sazonalidade:** As *food trucks* são, por norma, sazonais. Segundo NOS (2017), o inverno e o outono trazem chuva e frio que podem atrapalhar o negócio, enquanto a primavera e o verão são tipicamente épocas de maior sucesso. Atenção aos fins de semana, feriados e férias, que representam sempre os melhores dias de venda. Mas como o sucesso dos *food trucks* chegou em todo o mundo, o clima varia muito. No Brasil, um país de dimensões continentais, existem regiões onde chove muito o ano todo, já outras onde o calor e o sol são predominantes. Cabe aos empreendedores brasileiros, com uso de sua criatividade, encontrarem opções, das mais diversas, para se sobrepor aos obstáculos da sazonalidade, obtendo rendimento o ano todo.

**Localização:** O restaurante, por estar sobre rodas, permite o deslocamento para onde o cliente está. O *Food Truck* pode estar no café da manhã em um local, no almoço em outro e no jantar em outro local, deslocando-se em diferentes horários



para onde tenha uma concentração maior de possíveis clientes. Segundo NOS (2017), o *Food Truck* terá de escolher localizações estratégicas para operar em local fixo. Ao instalar-se num espaço, o empreendedor deve considerar alguns fatores:

- Avalie o fluxo e hábitos das pessoas no local – o local escolhido deve ter grande movimentação e concentração de pessoas com hábitos alimentares.
- Verifique a existência de concorrência nas redondezas.
- Procure locais de fácil acesso, próximo a estações de transporte público ou com estacionamento.
- Verifique se o seu *Food Truck* será visível aos potenciais clientes que passam pelas vias.
- Avalie as condições sanitárias e de segurança das redondezas (por exemplo: espaço agradável, sem demasiado ruído).

**Veículo:** lembre-se de que o *Food Truck* é um veículo de transporte, mas também será a cozinha, o local de vendas de produtos, o cartão de boas-vindas para os consumidores. A aparência é muito importante, mas é preciso conciliar com o seu orçamento. Um veículo novo talvez seja inviável comprar, mas uma boa opção são veículos usados, sempre observando o seu bom estado de conservação. Após a escolha do veículo, faça alguns orçamentos de empresas especializadas em transformação de veículos em *Food Truck*, o preço tende a variar bastante.

**Plano de Negócios:** Segundo NOS (2017), é preciso que se desenvolva um plano de negócios com especial enfoque nas informações sobre: filosofia de projeto (o que é, missão, a quem se dirige etc.), análise de concorrência, relações públicas e *marketing*, projeções de lucro e orçamento, obras necessárias, perfil de gestão. Um bom plano de negócio pode evitar prejuízos futuros, avaliando ainda no início, antes mesmo dos investimentos, se o plano é viável ou não.

**Plano de Marketing:** Utilize diversas ferramentas e técnicas estratégicas, como análise de SHOW, análise de diagnósticos, defina seus objetivos, quais suas opções estratégicas, qual seu *marketing mix*, e também é fundamental uma boa atenção ao plano financeiro.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### VOCÊ TEM UM NEGÓCIO OU APENAS O PRODUTO?

Muitos engenheiros, tecnólogos e pesquisadores científicos embarcaram na onda da inovação nos últimos anos.

Alguns buscam em suas atividades apenas o avanço dos seus campos de conhecimento, outros, com fins menos nobres e mais econômicos, querem se tornar empreendedores com suas invenções e descobertas.



A falta de visão de negócios, que só agora começa a ser ensinada nas universidades brasileiras, impede, muitas vezes, uma percepção mais clara de que nem toda brilhante tecnologia pode se transformar em negócios lucrativos. A distância, muitas vezes, é enorme.

Para ilustrar o meu ponto, vou citar o caso de um aluno da pós-graduação da Unicamp que me procurou há alguns anos com uma ideia muito boa. Ele havia desenvolvido uma tecnologia de captação de luz solar e transmissão via fibra ótica.

A aplicação, segundo ele, seria de instalar sua invenção no topo de edifícios e usar os cabos para iluminar aposentos do edifício sem janelas. O grande benefício seria, obviamente, a economia de energia pelo uso maior de luz natural.

Ele queria ajuda para apresentar sua ideia para investidores em potencial. Eu elogiei sua ideia e perguntei se ele tinha um produto. Ele falou que aquele era o produto. Eu discordei e o desafiei a responder algumas questões para saber se ele tinha mesmo um produto:

- O produto é a placa coletora apenas? Junto com os cabos? E as lâmpadas especiais?
- Qual o alcance máximo dos cabos sem que haja perda da iluminação?
- Quantos cabos são necessários para iluminar um aposento de 5 m<sup>2</sup>?
- Pode ser instalado em prédios já construídos ou os cabos só podem ser colocados na obra?
- Qual é a janela de horário diurno para obter o maior índice de eficiência?
- Quanto de espaço ocupam as placas coletoras no teto para cada aposento?
- Como funcionarão os interruptores? Como faço para ‘desligar’ a luz?

Embora ele não tivesse respostas para estas perguntas, demonstrando que tinha a tecnologia, mas não o produto, eu não discordei quando me falou que não seria difícil conseguir estas respostas após alguns testes e simulações.

Então eu perguntei se ele tinha um negócio. Já me antecipando à sua resposta, disse a ele que, mesmo que tivesse um produto, ainda precisaria pensar no negócio. Diante de sua cara de interrogação, fiz mais uma bateria de perguntas:

- Qual é o público-alvo deste produto? Construtoras, empresas de iluminação, pessoa física?
- Qual o principal apelo de valor? Ecológico/ambiental, econômico, prestação de serviço?

- Qual é o custo de produção, incluindo matéria-prima, processo produtivo, estocagem, transporte e implantação?
- Quanto este público está disposto a pagar? Cobriria os custos mínimos?
- Onde seria distribuído? Nas metrópoles, mercado externo, só em São Paulo?
- Como seria a assistência técnica? Própria, terceirizada, especializada?
- Quais matérias-primas são necessárias? É abundante? Existem fornecedores suficientes?
- Onde conseguir mão de obra especializada? Qual o investimento para formar uma boa equipe?

Ele ficou pasmo. Claro que não tinha ideia de nada disso, mas se comprometeu a levantar estas informações. Eu disse que ele até poderia ter um negócio, mas estas informações não indicavam se este negócio seria viável.

Foi então que eu dei a cartada final, o divisor de águas entre os que desistem e os que persistem e se tornam empreendedores. Esta foi a bateria final de perguntas:

- Qual a necessidade de investimento inicial total para instalar a fábrica e o modelo de distribuição?
- Como se comportarão as receitas ao longo dos próximos cinco anos?
- Qual seria a sua estratégia de entrada e depois como faria para crescer?
- Qual é o volume mínimo de vendas a atingir para cobrir a totalidade dos custos e despesas?
- Quanto tempo levaria para recuperar o investimento feito?
- Quando o negócio se tornaria lucrativo?

Antes que ele desanimasse de vez, avisei que nada disso era importante, ele não iria conseguir estas informações e que a maioria dos negócios bem-sucedidos nunca teve este tipo de dado antes de abrir, e confessei que na verdade apenas estava testando ele.

Por fim, disse que ele iria ter um negócio lucrativo, mas para isso ele tinha que pensar no próximo passo ainda, e o próximo passo não é buscar um investidor e sim fazer um protótipo e testar em um ambiente real. O próximo passo é ter um produto.

Quando ele falou que só iria investir mais tempo neste projeto se soubesse de antemão que o projeto seria lucrativo, pensei um pouco e disse para ele: Se você precisa de um plano de negócio para se convencer de que a ideia é boa, então pode desistir agora. O plano de negócio serve para convencer os outros. O empreendedor ‘sabe’ quando sua ideia é boa. Primeiro veja se você tem um produto. Depois veja se você tem um negócio. Quando você responder à segunda bateria de perguntas, não precisará responder à terceira.

Não sei o que aconteceu com ele. Pode ter desistido de cara, pode ter insistido mais um pouco ou pode ter se tornado um grande empreendedor. Só sei que ele representa um dos milhares de técnicos que acham que ter um bom produto, e não só a tecnologia, é suficiente para ter um bom negócio.

FONTE: Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/voce-tem-um-negocio-ou- apenas-o-produto/>>. Acesso em: 21 maio 2017.

# RESUMO DO TÓPICO 5

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Ideia de negócio de “Como montar uma fábrica de tijolos ecológicos”.
- Ideia de negócio de “Como montar um escritório de consultoria”.
- Ideia de negócio de “Como montar um *food truck*”.
- Consultoria é um tipo de prestação de serviço que um profissional qualificado e conhecedor do assunto oferece ao mercado.
- Os *food trucks* voltaram à tona com a crise econômica norte-americana, que levou diversos restaurantes a fechar as portas.
- A falta de visão de negócios, que só agora começa a ser ensinada nas universidades brasileiras, impede, muitas vezes, uma percepção mais clara de que nem toda brilhante tecnologia pode se transformar em negócios lucrativos. Pontos fundamentais na hora de abrir um *food truck*: Procura pelo Nicho; Sazonalidade; Localização.
- Se você precisa de um plano de negócios para se convencer de que a ideia é boa, então pode desistir agora. O plano de negócios serve para convencer os outros. O empreendedor ‘sabe’ quando sua ideia é boa.

## AUTOATIVIDADE



1 Descreva sobre possíveis oportunidades de negócios.



2 Reflita, debata e escreva com seus colegas sobre como você, profissional da área de gestão, se vê daqui a cinco anos. Como empreendedor, ou como empregado? Debata em sala com os demais alunos. Aproveite para listar seus objetivos e metas para realizar este objetivo.



3 Quais são os pontos fundamentais na hora de abrir um *food truck*?





## A RESPONSABILIDADE DO EMPREENDEDOR NA VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO

### 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor tem uma difícil e importante tarefa antes mesmo de abrir seu empreendimento. Ele precisa ter certeza da sua viabilidade, de forma a evitar prejuízos futuros. O estudo da viabilidade já é realizado em franquias, em que, quando o empreendedor pretende abrir uma franquia, geralmente ele já recebe o estudo pronto. Quando o empreendimento é do próprio empreendedor, ele precisará realizar o estudo.

Em algumas situações, quando o empreendimento já foi aberto e não foi realizado nem um plano de negócio, nem um estudo de viabilidade, será necessária a realização de um estudo de viabilidade, de forma a minimizar os impactos negativos quando for identificada a sua inviabilidade, ou mesmo, ter certeza de que está fazendo um bom negócio, nos casos em que o estudo se mostra viável para sua abertura.

Este tópico tem como finalidade apresentar um modelo de estudo da viabilidade ou também chamado anteprojeto do negócio. O estudo da viabilidade de um negócio pode apresentar várias etapas, que podem variar de um autor para outro. Neste material foi adotado como base o modelo de estudo da viabilidade de Casarotto Filho (2009), por apresentar um modelo que segue como base o *mix* de estratégias globais e as políticas de negócio e gestão, para se atingir o objetivo de determinar os parâmetros para a concretização de um negócio.

Neste tópico estaremos analisando a viabilidade de um negócio seguindo a estrutura:

- INFORMAÇÕES DO MERCADO
- INFORMAÇÃO DE PRODUÇÃO
  - Definição das estratégias de produção
  - Opção tecnológica e fatores de produção
  - Caracterização do sistema produtivo
- INFORMAÇÕES DE LOCALIZAÇÃO
  - Logística x localização
  - Relação da logística com estratégias globais
- ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

## 2 CONCEITO

O empreendedor realiza o estudo da viabilidade ou anteprojeto do seu empreendimento, que é conceitualizado por Casarotto Filho (2009) como sendo etapas de um empreendimento empresarial que consiste em um conjunto de definições de parâmetros necessários à elaboração dos projetos de engenharia, definições essas decorrentes das decisões estratégicas que o empreendedor precisa tomar para os negócios da organização.

Para elaboração de um estudo de viabilidade do seu empreendimento, segundo Casarotto Filho (2009), o empreendedor deverá seguir quatro parâmetros:

- Informações de mercado
  - Definição dos produtos
  - Esquema de distribuição e transporte dos produtos
  - Sazonalidades de comercialização
  - Variações de demanda
  - Programa de comercialização.
- Informações de localização
  - Microlocalização.
- Informações de produção
  - Estratégias de produção
  - Sistema de produção
  - Dimensionamento preliminar das utilidades e instalações auxiliares
  - Suporte tecnológico
  - Matérias-primas disponíveis, sua sazonalidade e informações sobre outros insumos
  - Mão de obra disponível
  - Estratégias ou políticas quanto a recursos humanos
  - Sazonalidade da produção
  - Programa de produção
  - Controle de poluição.
- Informação sobre investimentos e recursos
  - Limitações de recursos disponíveis
  - Limitações legais ou imposições quanto ao tipo ou procedência de ativos, especialmente equipamentos
  - Limitações de prazo

Passamos a analisar cada um destes quatro parâmetros de análise da viabilidade de um empreendimento, necessários para que o empreendedor identifique a viabilidade do seu negócio.



## 2.1 INFORMAÇÕES DO MERCADO

Existem três níveis de estudo do mercado com abrangências distintas: (i) gerência de *marketing*, (ii) viabilidade de negócio ou do empreendimento; e (iii) análise estratégica.

O estudo de mercado para gerência de *marketing* desce a detalhes operacionais, como planejamento das vendas. Já os estudos de mercado para análise estratégica são voltados à definição das estratégias de competitividade e de produto/mercado. O estudo de mercado para viabilidade do empreendimento visa definir elementos necessários à determinação dos parâmetros da viabilidade do negócio.

Estaremos detalhando os parâmetros ao passo que buscamos explicitamente definir métricas para o projeto. Estaremos detalhando o estudo através dos objetivos propostos por Casarotto Filho (2009), que são: o que; quanto; onde; a quem; de que forma.

- **O que comercializar:** Segundo Levitt (1986), as pessoas não compram produtos, mas sim soluções para seus problemas. O desenvolvimento de novas soluções para problemas já existentes pode ser grande oportunidade de novos negócios. Percebe-se aí a interação do estudo de mercado, que procura detectar as demandas insatisfeitas; e da engenharia, que desenvolve novas soluções ou produtos.
- **Quanto comercializar:** Em relação ao quanto, o programa de comercialização levará em consideração o tamanho da unidade produtora. Com base no conhecimento do produto, passa-se a procurar determinar os níveis de oferta e procura. Esses níveis podem ser obtidos, em muitos casos, mediante a coleta de dados estatísticos como vendas, consumo, exportação e importação (CASAROTTO FILHO, 2009).
- **Onde comercializar:** A resposta ao “onde”, segundo Casarotto Filho (2009), significa fornecer as informações necessárias à escolha da localização da organização. Mercados mais concentrados podem ter uma fábrica exclusiva para seu atendimento. Mercados dispersos exigem estudos de custos de transporte e armazenagem para a definição da localização de uma ou mais unidades fabris.
- **A quem comercializar:** Segundo Levitt (1986), a segmentação refere-se, basicamente, à definição do mercado consumidor, baseando-se em uma ou mais características. Pode ser feita por região, população, renda, sexo, raça, idade, características psicológicas, personalidade, benefício esperado etc. O grande desafio está em definir os potenciais consumidores do produto, de forma a concentrar sobre estes os esforços promocionais e de venda.
- **De que forma comercializar:** Segundo Levitt (1986), a resposta é a definição da estratégia de comercialização do produto, o chamado *marketing mix*. São considerados: qualidade; determinação do preço de venda; as formas de

promoção e distribuição; os prazos para lançamento de novos produtos ou sua renovação e os prazos de entrega dos produtos ou responsabilidade.

Informações precisas, claras e seguras do mercado são fundamentais para o sucesso desta etapa, onde a tomada de decisão errada já nesta fase pode comprometer o resultado final do projeto.

## 2.2 INFORMAÇÃO DE PRODUÇÃO

Para o empreendedor, o estudo do sistema produtivo na viabilidade do negócio é início da materialização do futuro empreendimento. Segundo Casarotto Filho (2009), basicamente, o estudo do sistema produtivo compõe-se de três etapas: definição das estratégias de produção, opção tecnológica e fatores de produção; e, por fim, a caracterização do sistema produtivo.

### Definição das estratégias de produção

Uma das chaves do sucesso das organizações japonesas e alemãs, através da manufatura, apontada por Hill (1989), foi a integração das perspectivas funcionais com a estratégia corporativa, ou seja, a estratégia funcional de produção refletida em processos e produtos consistentes com as estratégias globais, capazes de acompanhar a dinâmica do mercado mundial. Skinner (1985) acredita, além da competitividade mundial, nas mudanças tecnológicas e nas mudanças sociais na força de trabalho.

Hayes e Wheelwright (1984) e Hill (1989) apresentam seis pontos de definição da estratégia de produção:

- **Ciclo do produto e do processo:** o primeiro passo na determinação da estratégia de produção é a prospecção dos ciclos de vida do produto e do processo. Este exercício será o ponto de partida para a projeção da expansão da fábrica e seu posicionamento atual e futuro na matriz produto x processo.
- **Tecnologia do produto e do processo:** duas definições devem ser feitas, o posicionamento inicial e a evolução do posicionamento.
- **Nível de integração vertical:** consiste explicitamente na política de negócio relativa à dependência de parceiros e terceirização de funções auxiliares.
- **Investimentos em produto e processo:** é a definição dos investimentos permanentes adequados às velocidades de inovação do produto e de evolução da tecnologia do processo, e a definição da tecnologia a deter ou comprar.
- **Política de recursos humanos na manufatura:** consiste no detalhamento da política de gestão, ou seja, na definição de políticas específicas, como remuneração, participação, delegação, qualidade da mão de obra.

- **Qualidade, programação e controle:** é a definição das linhas mestras para o sistema de garantia da qualidade e gerenciamento da produção e custos.

As estratégias com produtos ou serviços são uma forma que o empreendedor tem de despertar o interesse do cliente para negociar com sua empresa. É importante saber o que seu cliente procura em seu negócio (empreendimento), de forma a atender suas necessidades e expectativas.

### **Opção tecnológica e fatores de produção**

Cabe a busca no ambiente técnico, tecnologias compatíveis com o produto e a estratégia de produção. É necessário um levantamento do histórico evolutivo, qualitativo e quantitativo de sua receptividade, bem como a antevisão das perspectivas de evolução. Atenção deve ser dada ao aproveitamento da tecnologia atualmente em uso pela organização, pela possibilidade de economia em novos investimentos (LEMOS et al., 2012).

A estratégia de tecnologia da informação, segundo Lemos et al. (2012, p. 107), “Tem como objetivo o alinhamento de pessoas, processos, ambientes e estruturas com a estratégia da organização, usando, como elemento de ligação, a informação gerada por um aparato tecnológico desenvolvido de modo a sustentar sua realização”.

### **Caracterização do sistema produtivo**

A caracterização do processo produtivo é um detalhamento da opção tecnológica, necessária para aumentar a certeza das projeções de investimentos, receitas e custos; e também para dimensionar a fábrica para dar condições ao início da etapa da engenharia básica (CASAROTTO FILHO, 2009).

O arranjo físico é a maneira segundo a qual se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da instalação de uma operação. A disposição dos arranjos físicos pode ajudar no sistema produtivo de uma organização. Os tipos básicos de arranjos físicos são: processo; produto; posicional; celular; e flexível.

## **2.3 INFORMAÇÕES DE LOCALIZAÇÃO**

Onde localizar suas operações é uma das mais importantes decisões de longo prazo sobre custos e receitas de uma organização. Custos de transporte podem alcançar até 25% do preço de venda do produto, uma boa escolha de localização pode reduzir os custos totais em até 10% (HEIZER; RENDER, 1990).

Segundo Casarotto Filho (2009), a decisão sobre a localização das operações da fábrica do novo empreendimento não é a única a ser tomada, a organização tem que levar em consideração a distribuição, e deve levar em conta que a localização

dependerá da estratégia de comercialização: quantidade, prazo, distribuição do mercado e outras variáveis. Deve observar também estratégias de produção: produto, processo, fatores de produção e outras variáveis.

O estudo da localização de uma fábrica ou sistema de operações é algo muito complexo, que leva em consideração a distribuição, o mercado e a produção.

### Logística x localização

Enquanto a **logística** é a arte de administrar o fluxo de materiais, da fonte de matérias-primas ao usuário, a **localização** é um parâmetro a ser determinado. Segundo Lemos et al. (2012, p. 107):

A estratégia de logística diz respeito ao gerenciamento da cadeia de abastecimento (*supply chain management*), apresenta dimensão fundamental na geração de vantagens competitivas, a logística apresenta-se como um grande desafio das organizações. Envolve, entre outros aspectos, as políticas de aquisição/estoques, a flexibilidade e a rapidez da colocação de insumos no processo produtivo ou do produto final ao cliente, a capilaridade e o poder de penetração nos mercados [...].

O sistema logístico, segundo Casarotto Filho (2009), é composto pelos seguintes itens:

- Estoque
- Aquisição e controle de matérias-primas
- Aquisição de serviços terceirizados
- Meios de transporte
- Capacidade de produção e flexibilidade
- Comunicação e controle
- Recursos humanos
- Respeito ao meio ambiente.

No estudo da viabilidade de um negócio, a análise da logística será uma espécie de *check* ou compatibilização das decisões sobre comercialização e produção com as decisões sobre localização (CASAROTTO FILHO, 2009).

### Relação da logística com estratégias globais

O empreendedor, de acordo com Casarotto Filho (2009), se depara com dois tipos de estratégias globais que têm forte influência nos estudos logísticos: estratégia de competitividade; e a estratégia de produto/serviço.

- **Estratégia de competitividade:** a situação mais simples é a da estratégia de foco de mercado (com liderança de custo). Isso implica produtos padronizados voltados para determinado segmento e com distribuição dedicada. No entanto, à medida que se abre o mercado a vários segmentos e busca-se a diferenciação do produto, esquemas alternativos de distribuição e aquisição passam a ser obrigatórios para manter uma responsividade adequada (CASAROTTO FILHO, 2009).

- **Estratégia de produto/serviço:** estratégias de verticalização a montante, em geral, favorecem a logística, pois normalmente, à medida que se sobe na cadeia, tende-se a chegar a uma matéria-prima apenas, a própria matéria-prima dá origem à cadeia. Exemplos seriam as áreas da madeira, papel, metais, entre outras (CASAROTTO FILHO, 2009).

A logística está cada vez mais presente no cotidiano, evoluindo de um mero departamento organizacional, passando para um importante centro estratégico organizacional.

## 2.4 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise econômico-financeira inclui, para o empreendedor, o equacionamento dos recursos necessários ao projeto. Segundo Casarotto Filho (2009), a análise econômico-financeira tem uma metodologia flexível, visto que a resposta necessária pode ser diferente para cada situação de projeto. Por exemplo, em uma expansão de capacidade, um tipo de resposta pode ser o retorno do investimento incremental. Já num projeto associado a um novo produto, a resposta pode ser o preço mínimo obtível para esse novo produto (CASAROTTO FILHO, 2009). Projetos de novas unidades podem ser tratados isoladamente, ao passo que expansões, modernizações e realocações devem levar em consideração o incremento em relação à situação atual.

Segundo Casarotto Filho (2009), pode-se listar uma série de tipos de respostas exigíveis de uma análise econômico-financeira, e que o empreendedor precisa conhecer:

- Montante dos investimentos
- Financiamentos
- Montante de recursos próprios
- Custo dos produtos
- Preços possíveis
- Retorno do investimento próprio
- Risco de pagamento do financiamento
- Possibilidades de pagamento de dividendos
- Índices de produtividade dos recursos
- Índices de risco financeiro
- Sensibilidade econômico-financeira a fatores externos.

As respostas destas perguntas aos empreendedores funcionam como um *feedback* para decisões já tomadas durante o estudo da viabilidade do negócio, pois só agora se possui um nível mais preciso de informações. Isso implica que até decisões em nível de estratégia global podem ser revistas, e inclusive as políticas, especialmente as de negócios, por exemplo, os riscos ou o endividamento.

Passamos a analisar o fluxo para elaboração da análise econômico-financeira.

- **Investimento fixo:** o empreendedor deverá atentar-se ao dimensionamento do investimento fixo, como terrenos, construção civil, equipamentos de produção, instalações industriais, infraestrutura administrativa, engenharia, entre outras (FONSECA; BRUNI, 2016).
- **Projeções de receitas e custos:** segundo Gitman (2010), as receitas são o programa de produção multiplicado pelo preço de mercado dos produtos, obtido no estudo de mercado. A análise deve ser flexível para aceitar diversas hipóteses de preços, no caso de novos produtos ou de produtos com preços sensíveis a variações do ambiente, quer seja econômico, cultural ou tecnológico.
- **Capacidade de giro próprio:** Segundo Fonseca e Bruni (2016), a estrutura do capital de giro deve ser confrontada com uma nova situação após o projeto para apurar o adicional necessário, ou, em certos casos, um enxugamento gerador de caixa. Em alguns casos, a adequação do capital de giro pode representar um verdadeiro saneamento financeiro, trocando o financiamento de curto prazo por linhas de longo prazo.
- **Financiamento:** De acordo com Fonseca e Bruni (2016), políticas de negócios relativas à formação do capital, reinvestimento, novos aportes, endividamento e custo de empréstimos de longo prazo devem orientar a previsão de fontes e quantidade de recursos para financiar o projeto.
- **Cronograma de usos e fontes dos recursos:** proporciona um cronograma com um exercício de previsão de implantação de projeto, com a discriminação dos investimentos, a estruturação das fontes de financiamento e os aportes de recursos próprios, conforme a disponibilidade dos recursos (FONSECA; BRUNI, 2016).
- **Projeção de resultados:** Segundo Gitman (2010), as projeções de receitas, custos, despesas, depreciações e amortização de despesas pré-operacionais possibilitarão projetar o demonstrativo de resultados, apurando-se o resultado líquido anual.
- **Projeto de fluxo de caixa:** Com base nas projeções de resultados e de amortizações de financiamento, pode-se projetar os fluxos de caixa para o empreendimento e para o acionista (FONSECA; BRUNI, 2016).
- **Índices de produtividade do ativo:** Segundo Fonseca e Bruni (2016), com o cruzamento das informações do quadro de usos e fontes com as da projeção de resultados, é possível obter indicadores de produtividade de contas do ativo. Rentabilidade dos recursos próprios, rotação do ativo fixo, do capital de giro ou de alguns de seus componentes, receitas por unidade de ativo são alguns dos itens obtíveis.
- **Índices de produtividade de recursos circulantes:** Segundo Gitman (2010), com base nas projeções de resultados pode-se cruzar as receitas com diversos tipos de custos e obter índices de produtividade de fatores de produção pelo

índice receita por unidade de fator, ou pela divisão do lucro pela receita, obtendo a lucratividade, ou ainda, os índices de ponto de equilíbrio econômico ou financeiro.

- **Capacidade de pagamento:** A capacidade de pagamento dos exigíveis de longo prazo (financiamentos) gerará um *feedback* para a estruturação do quadro de usos e fontes, ajudando a dimensionar o grau máximo possível de participação de financiamentos no projeto (FONSECA; BRUNI, 2016).
- **Cálculo do retorno do investimento:** Segundo Gitman (2010), uso de indicadores como TIR, VPL, EVA, Índice de lucratividade e *payback* são indicadores recomendados para análise do retorno do investimento.



- **TIR (taxa interna de retorno)** é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, trata-se de uma taxa de retorno composta que a empresa obterá ao investir em um projeto, considerando as entradas de caixa previstas. Gitman (2010) defende que ao aceitar apenas projetos com TIRs superiores ao custo de capital, a empresa aumentará seu valor de mercado e a riqueza dos acionistas, como também evidencia se a oportunidade de investimento é viável para o investidor.

- **VPL (valor presente líquido)**, também conhecido como valor atual líquido (VAL), é o critério mais recomendado por especialistas em finanças para decisão de investimento. Esta recomendação está fundamentada no fato de que o VPL considera o valor temporal do dinheiro (um recurso disponível hoje vale mais do que amanhã, porque pode ser investido e gerar juros). Além disso, permite uma decisão mais acertada quando há dois tipos de investimentos, pois, ao considerar os fluxos futuros a valores presentes, os fluxos podem ser adicionados e analisados conjuntamente (FONSECA; BRUNI, 2016).

- **Payback** corresponde ao período de tempo necessário para que as entradas de caixa se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o prazo de recuperação de um investimento. O *payback* descontado é bem semelhante ao *payback*, o que difere é que nele calcula-se o tempo de retorno do capital investido a partir do valor presente dos fluxos de caixa, considerando o custo de capital (FONSECA; BRUNI, 2016).

- O método do índice de lucratividade compara o valor presente das entradas de caixa futuras com investimento inicial de um projeto, conforme a fórmula:  $IL = (VP \text{ DO Fluxo de caixa} / \text{Investimento Inicial})$ . Nesse método, apenas projetos com índices de lucratividade maiores ou iguais a 1 são aceitos. Dessa forma, o mesmo resultado é encontrado através da abordagem do valor presente líquido e do IL, devendo ser tomadas as mesmas precauções quanto à taxa de desconto utilizada para o cálculo do valor presente dos fluxos de caixa.

FONTE: FANTI, Leonardo Donizete. The use of the techniques of net present value, internal rate of return and discounted payback: a feasibility study of investment in brenda group Ltda. **ESAFIO** Desafio *On-line*, Campo Grande, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2015.



A análise dos indicadores financeiros é uma forma importante que o empreendedor tem de medir seu desempenho. Através das análises financeiras os empreendedores conseguem ter uma visão mais clara da situação e desempenho organizacional.

Modelos para análise estratégica da organização, ou para análise de cadeias produtivas, ou de competências regionais, ou ainda técnicas de cenários, podem ser adaptados e incorporados a modelos de estudos da viabilidade de negócio, com significativos ganhos de resultados (CASAROTTO FILHO, 2009).

Novos ambientes de projetos são dominados pela palavra “mudança”. A globalização dos mercados, a velocidade do desenvolvimento tecnológico, as questões ambientais e o ambiente sociocultural estão a exigir mudanças, quer pela via da melhoria contínua das fábricas, quer pela via da reengenharia, ou seja, a recriação dos negócios. A mudança, nesse sentido, significa investimentos, que impõem uma análise prévia, objeto do estudo da viabilidade do negócio.



# RESUMO DO TÓPICO 6

**Neste tópico, você aprendeu que:**

- Estudo da viabilidade ou anteprojeto do seu empreendimento é conceitualizado como sendo etapas de um empreendimento empresarial que consistem em um conjunto de definições de parâmetros necessários à elaboração dos projetos de engenharia, definições essas decorrentes das decisões estratégicas que o empreendedor precisa tomar para os negócios da organização.
- Para elaboração de um estudo de viabilidade do seu empreendimento, o empreendedor deverá seguir quatro parâmetros: Informações de mercado; Informações de localização; Informação de produção; Informação sobre investimentos e recursos.
- Existem três níveis de estudo do mercado com abrangências distintas: (i) gerência de *marketing*, (ii) viabilidade de negócio ou do empreendimento; e (iii) análise estratégica.
- Sistema produtivo compõe-se de três etapas: definição das estratégias de produção, opção tecnológica e fatores de produção; e, por fim, a caracterização do sistema produtivo.
- Onde localizar suas operações é uma das mais importantes decisões de longo prazo sobre custos e receitas de uma organização.
- A análise econômica financeira inclui, para o empreendedor, o equacionamento dos recursos necessários ao projeto.

## AUTOATIVIDADE



1 Podemos alcançar os objetivos do estudo do mercado respondendo algumas perguntas. Quais são estas perguntas?



2 O estudo do sistema produtivo compõe-se de três etapas: (i) definição das estratégias de produção; (ii) opção tecnológica e fatores de produção; e, por fim, (iii) a caracterização do sistema produtivo. Quais são os seis pontos de definição da estratégia de produção? Comente cada uma delas.



3 Dois tipos de estratégias globais têm forte influência nos estudos logísticos: estratégia de competitividade; e a estratégia de produto/serviço. Comente cada uma delas.



4 A análise econômico-financeira aborda um fluxo de informações bem extenso. Cite pelo menos cinco destas informações do fluxo.



# REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ALCOBA, A. **Deport y Comunicacion**. Spain: Dirección General de Deportes de la Comunidad Autónoma de Madrid, 1987.

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

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora UFSC, 1990.

BENAVIDES ESPINOSA, M. D. M.; GARCIA, I. S. **El estudiante universitario como emprendedor**: um análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados. 2004. Disponível em: <<http://www.uv.es/motiva/libromotiva/24BenavidesSanchez.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2017.

BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia Cristina (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/)>. Acesso em: 22 jul. 2016.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006.

BRASIL. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: síntese de indicadores 2014/ IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HULBERT, J.; LEHMANN, D. R. Profiles of product innovators among large US manufacturers, **Management Science**, 38, February, 157-69. 1992.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

CHAER, Bianca Paulino. **Comida de Rua - o Melhor da Baixa Gastronomia Paulistana**. São Paulo: Alaudi, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONTÁBEIS. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/noticias/19205/sociedade-simples-e-empresaria/>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

COOPER, J. R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management Science**, 36, 8, 493-502. 1998.

COSTA, Daniele de Lourdes Curto da et al. **Gestão por competência e do conhecimento**. Indaial: Uniasselvi, 2015.

CRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRISTOFOLINI, João. **Tendências de negócios para 2017**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/tendencias-de-negocios-para-2017/101876/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEGEN, R. G. **O empreendedor**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DICIONÁRIO INFORMAL. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/deprecia%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 11. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- ENDEAVOR. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-fazer-contrato-social/>>. Acesso em: 16 jul. 2016.
- FAGGIONCONTAB. **Sobre o limite de enquadramento no regime tributário do simples**. Disponível em: <<http://www.faggioncontab.com.br>>. Acesso em: 5 dez. 2016.
- FAGUNDES, A. F. A.; VEIGAS, R. T.; SAMPAIO, D. O.; SOUSA, C. V. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, 11 (2), 94-119, maio/ago., 2012.
- FANTI, Leonardo Donizete. The use of the techniques of net present value, internal rate of return and discounted payback: a feasibility study of investment in breda group ltda. **ESAFIO Desafio On-line**, Campo Grande, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2015.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MONTIBELLER, Filho Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de administração de empresas light**. Vol. 7, n. 3, jul/set. 2000.
- FL Consultoria & Contabilidade. Disponível em: <<http://www.flcc.com.br/inicio.php?opcao=texto&id=16>>. Acesso em: 19 jul. 2016.
- FONSECA, Y. D.; BRUNI, A. L. **Técnicas de avaliação de investimentos**: uma breve revisão da literatura. Portal de Desenvolvimento da Bahia. Disponível em: <[http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/2308201122384375Artigo\\_05.pdf](http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/2308201122384375Artigo_05.pdf)>. Acesso em: 9 jul. 2016.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2015. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano de Matos Macedo et al. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba: IBQP, 2014.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Empreendedorismo e pequena empresa: dezesseis haikais, um pouco de prosa e outros versos**. Curitiba: Ed. do Autor, 2013.

GITAHY, Yuri. **Afinal, o que é uma start-up?** EXAME.com. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela T. **Empreendedorismo**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

GWINNER, K.; SWANSON, S. A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. **Journal of Services Marketing**, 17(3), 275-294, 2003.

HAMPTON, D. R. O trabalho do administrador. In: **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1991.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge-competing throught manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.

HEINZMANN, L. M.; HOELTGEBAUM, M. Estratégias em pequenas e médias empresas: análise de citação de artigos do enanpad. **Ciências Sociais Aplicadas em Revistas** - UNIOESTE/MCR - v.10-n18 - 1º sem - p. 23 a 43, 2010.

HEIZER, J; RENDER, B. **Productions and operations management**: strategies and tactics. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

HILL, Terry. **Manufacturing strategy**. Londres: Mac Millan, 1989.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INPI. **Guia básico**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 9 maio 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. H. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. Orlando: Dryden, 1998.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LE MOS, Paulo M.; PINTO, Fátima R. de T.; ZOTES, Luis P.; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel. **O empreendedor de visão**. São Paulo: Atlas. 2009.

LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MADY, E. B. **Pesquisa de mercado**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MALHEIROS, Rita de Cássia; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida (Org.). **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA, 2005.

MASKE, D. C.; COSTA, D. L. C.; SILVA, R. B. S. **Inovação**. Indaiat: Uniasselvi, 2016.

MATURO, Regiane de Cássia R. Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: Papirus, 2005.

MATURO, Regiane de Cássia R. Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: Papirus, 2005.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: the third link, **Strategic Management Journal**, 4, 3, 221-35. 1983.

MOURÃO, David. **Comunicação de sucesso para empreendedores**. Disponível em: <[http://www.empreendedor.com/index.php?page\\_id=5065&item\\_id=1479](http://www.empreendedor.com/index.php?page_id=5065&item_id=1479)>. Acesso em: 25 ago. 2015.

NIXDORFF, J.; SOLOMON, G. **Role of opportunity recognition in teaching entrepreneurship**. Proceedings of the 2005 50th World Conference of ICSB. Washington, DC: Crystal Gateway Marriott, 2005. Disponível em: <<http://www.usasbe.org>>. Acesso em: maio 2017.

NOS. Disponível em: <<http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-praticos/Pages/como-abrir-food-truck.aspx>>. Acesso em: 25 abr. 2017.



OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina dos; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. Avaliação por competências em ambiente de alta tecnologia. In: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (Org.). **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PAIVA JR., F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. **Fundamentals of sportmarketing**. 3. ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology. 2007.

POMBO, Adriane Alvarenga da Rocha. **O que é ser empreendedor**. Biblioteca Temática do Empreendedor – SEBRAE. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2017.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. 2016. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/71953/criatividade-aprenda-tecnicas-para-estimular-e-aprimorar-a-criatividade>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

PORTALDOEMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.adm.br/>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

PRONI, M. W. Marketing e Organização Esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, 1(1), 82-94, 1998.

PSILLAKIS, H. M. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS Editora, 2008.

REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/12-tendencias-de-franquias-para-ficar-de-olho-em-2017/>>. Acesso em: maio 2017.

REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-encontrar-um-investidor-anjo-para-o-meu-negocio>>. Acesso em: 21 jul. 2016a.



REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/qual-a-diferenca-entre-investidor-anjo-seed-e-venture-capital>>. Acesso em: 21 jul. 2016b.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCCO Junior, A. J. **Marketing e Gestão do Esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTANA, Raquel Tannuri. **Cinco tendências para quem quer empreender em 2017**. Disponível em: <<http://www.tribunapr.com.br/noticias/empreender/cinco-tendencias-para-quem-quer-empreender-em-2017/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

SANTOS, Adélcio Machado dos; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo**: teoria e prática. Caçador: Ed. UNIARP, 2011.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 286–305, 2006.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHNEIDER, E. I.; BRANCO, H. J. C. **A caminhada empreendedora**: a jornada de transformação de sonhos em realidade. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-calculiar-o-capital/-de-giro-da-sua-empresa,152038ccdf25a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 jul. 2016b.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 9 jul. 2016a.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 jul. 2016c.

SERASA, Experian. **Pedidos de falências registram maior nível de 2015, revela Serasa**. 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/pedidos-de-falencias-registram-maior-nivel-de-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 5. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: IBPEX, 2011.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25: 217-26, 2000.

SHAPERO, Alberto; GRAD, Márcia. **Federal and state policies for entrepreneurship education**. 1981. 54f. Washington: Small Business Administration, 1981.

SHILBURY, D.; QUICK, S.; WESTERBEEK, H. **Strategic sports marketing**. Australia: Allen, Unwin, 2003.

SKINNER, W. **Manufacturing**: the formidable competitive weapon. New Jersey: John Wiley, 1985.

STOKES, David. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 3 Iss: 1, pp.47 – 54, 2000.

TEBOUL, James. **Serviços em cena**: o diferencial que agrega valor ao seu negócio. São Paulo: Campus, 2008.

THOMPSON, W. R. Worldwide survey of fitness trends for 2015: what's driving the market. **ACSM's Health & Fitness Journal**. 18(6):8-17, 2014.

UNIVERSIA BRASIL. 2012. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2012/02/07/909658/voce-e-criativo-descubra-suas-habilidades-com-um-simples-teste.html>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

UTTERBACK, J. M. **Mastering the Dynamics of Innovation**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

VIEIRA, Flávia R. C. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 7(4), 303–313. 2004.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and Organisations**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1973.