



## **Empreendedorismo**

**Volume Único**

Renata Faria dos Santos

Secretaria de  
**Ciência, Tecnologia  
e Inovação**



**GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

MINISTÉRIO DA  
**EDUCAÇÃO**



**PÁTRIA AMADA  
BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

APOIO:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

www.cederj.edu.br

## Presidente

Gilson Rodrigues

## Vice-presidente

Marilvia Dansa de Alencar

## Coordenação do Curso de Engenharia de Produção

CEFET - Diego Carvalho

UFF - Cecília Toledo Hernández

## Material Didático

### Elaboração de Conteúdo

Renata Faria dos Santos

### Direção de Design Instrucional

Bruno José Peixoto

### Coordenação de Design Instrucional

Flávia Busnardo da Cunha

### Design Instrucional

Lívia Tafuri

### Biblioteca

Simone da Cruz Correa de Souza

Vera Vani Alves de Pinho

### Diretoria de Material Impresso

Ulisses Schnaider

### Revisão Linguística e Tipográfica

Lícia Matos

### Ilustração

Clara Gomes

### Capa

Clara Gomes

### Programação Visual

Cristina Portella

Maria Fernanda de Novaes

### Produção Gráfica

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2018, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

S237e

Santos, Renata Faria dos.

Empreendedorismo. Volume Único. – Rio de Janeiro : Fundação Cecierj, 2019

322.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-458-0227-3

1. Empreendedorismo. 2. Criatividade e inovação. 3. Empreendedorismo social e corporativo. 4. Marketing. 5. Plano de negócios. I. Título.

CDD: 658.421

Referências bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.  
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

## Governador

Wilson Witzel

## Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação

Leonardo Rodrigues

## Instituições Consorciadas

### CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

### FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica

Presidente: Alexandre Sérgio Alves Vieira

### IFF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

Reitor: Jefferson Manhães de Azevedo

### UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Reitor: Luis César Passoni

### UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Reitor: Ruy Garcia Marques

### UFF - Universidade Federal Fluminense

Reitor: Antonio Cláudio Lucas da Nóbrega

### UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Reitor: Denise Pires de Carvalho

### UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Reitor: Ricardo Luiz Louro Berbara

### UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



# Sumário

<b>Aula 1 • Empreendedorismo: conceitos e seus desafios .....</b>	<b>7</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 2 • Como funciona o processo empreendedor?.....</b>	<b>35</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 3 • Criatividade e inovação nas organizações .....</b>	<b>59</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 4 • Geração de ideias e proposta de valor .....</b>	<b>87</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 5 • Empreendedorismo social e corporativo.....</b>	<b>119</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 6 • Entendendo a pequena empresa.....</b>	<b>147</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 7 • Fontes de financiamento para uma empresa.....</b>	<b>183</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 8 • Estratégia de <i>marketing</i> para empreendedores .....</b>	<b>209</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 9 • Plano de negócios: a estruturação do novo negócio .....</b>	<b>245</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	
<b>Aula 10 • Estratégias de saída: entregando o produto (bens e/ou serviços) ao mercado consumidor.....</b>	<b>291</b>
<i>Renata Faria dos Santos</i>	



# Aula 1

Empreendedorismo: conceitos  
e seus desafios

## **Meta**

Apresentar uma revisão teórica sobre os principais conceitos relacionados ao Empreendedorismo, as características essenciais a um empreendedor de sucesso, bem como a evolução do termo *Empreendedorismo*.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as principais definições de Empreendedorismo e entender como aconteceu sua evolução conceitual no Brasil e no mundo;
2. relacionar as características empreendedoras de sucesso mais relevantes e os principais tipos de empreendedores;
3. situar o processo empreendedor e sua contribuição para o desenvolvimento econômico de uma região.

## Introdução

Ao longo desta aula, vamos ver os principais conceitos relacionados ao tema Empreendedorismo, suas principais características, habilidades e desafios.

No contexto da aula, você irá perceber que o empreendedor é aquele que cria um novo empreendimento a partir da identificação de uma oportunidade surgida quando este percebe que há uma necessidade no mercado que ainda não foi atendida, seja na oferta de produtos ou serviços.

Portanto, vários acontecimentos podem resultar na abertura de um negócio, já que eles motivam as pessoas a pensarem como patrões, ao invés de empregados. A demissão do trabalho pode ser um exemplo de motivação para que o indivíduo assuma o risco de empreender.

Ser empreendedor é tornar-se um agente da mudança, seja da própria vida ou da comunidade na qual se está inserido, oferecendo algo novo e de valor para a sociedade. No entanto, percebe-se que o empreendedorismo é mais que a criação de um negócio. Compreender o fenômeno do empreendedorismo significa analisar o comportamento, as características e competências que alguns indivíduos têm ou adquirem para desafiar seu destino.

Diante dessa realidade, algumas instituições já identificaram que o caminho para o sucesso empreendedor pode vir por meio do ensino, que pode desenvolver nas pessoas as habilidades necessárias para a criação e gestão de novos negócios.

## O Empreendedorismo: a evolução conceitual

Peter Drucker (1987) conceituou o empreendedor como o indivíduo que usa seu espírito inovador para transformar recursos em algo de valor econômico. Segundo o autor, o empreendedor é o responsável por transformar recursos sem valor em riqueza.

No *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*, empreender significa a ação de praticar, de pôr algo em execução, e origina-se do latim *imprehendere*. Já o termo *empreendedorismo* surgiu da tradução da palavra da língua inglesa *entrepreneurship*. Assim, empreender nos leva à ideia de “fazer a coisa acontecer”, pois quem empreende utiliza suas capacidades para desenvolver algo de valor para a sociedade em que está inserido.

Entende-se, então, que uma sociedade com poucos empreendedores tem uma capacidade muito restrita de produzir bens e serviços para atender a sua demanda, ao mesmo tempo que uma sociedade repleta de empreendedores movimenta e gera riqueza.



## Como se mede a riqueza de um país?

A riqueza de um país é medida por meio do PIB – Produto Interno Bruto. Esse cálculo da riqueza foi inventado pelo economista russo Simon Kuznets. Basicamente, o PIB é encontrado a partir da soma de todos os bens e serviços finais produzidos em um país durante um determinado período.

Essa técnica mensura a atividade econômica, mas não pode ser utilizada como um indicador social, pois as pessoas não se beneficiam com o aumento do PIB de seu país. Ainda assim, o Produto Interno Bruto caracteriza a forma mais importante de se medir a riqueza de uma nação, e ele até configura e determina o *ranking* das economias mundiais. Ou seja, quanto maior o PIB, melhor posicionado fica o país. (MIRANDA, 2018)



**Figura 1.1**

Fonte: <https://www.sitedecuriosidades.com/curiosidade/como-se-mede-a-riqueza-de-um-pais.html>

Segundo Joseph Schumpeter (1982), a existência de empresários inovadores e de novas combinações de produção é condição essencial ao processo de desenvolvimento econômico. De acordo com a visão do economista, o empreendedor deverá ser capaz de desenvolver com eficiência a captação de recursos financeiros e o investimento nesse novo negócio, não sendo, necessariamente, nessa circunstância, o dono do capital, e sim o responsável por mobilizá-lo.



## Joseph Schumpeter



**Figura 1.2**

Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter)

Foi um economista e cientista político austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. Além disso, marcou profundamente a história da reflexão política com sua teoria democrática a qual redefiniu o sentido de democracia, tida como uma simples maneira de gerar uma minoria governante legítima (JOSEPH SCHUMPETER, 2018).

---

Em uma visão mais atual, dos autores Peggy Lambing e Charles Kuehl (2007), cabe a Schumpeter a atribuição da missão do empreendedorismo na sociedade, definindo o empreendedor como o responsável pelo desenvolvimento econômico. Segundo os autores, Schumpeter construiu o conceito de “ondas de destruição criativa”, colocando o empreendedor como o principal responsável pela substituição de processos, por meio da introdução de novas tecnologias e produtos inovadores na sociedade.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas que possuem motivação singular, são apaixonados pelo que fazem e não se contentam em ser “mais um na multidão”, pois querem ser reconhecidos e admirados, referenciados e imitados, para que possam deixar um legado (DORNELAS, 2005).

Idalberto Chiavenato (2009), em um contexto mais empresarial, afirma que os empreendedores são indivíduos que criam oportunidades de emprego e geram crescimento econômico, não apenas por serem provedores de mercadorias ou de serviços, mas por assumirem riscos em uma economia em mudança.

Na tentativa de entender como funciona o Empreendedorismo, José Dornelas (2008) fez um resgate da história e, no decorrer desse processo, identificou que o primeiro exemplo encontrado de empreendedor foi Marco Polo, mercador do século XIII que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente assinando um contrato com algum detentor de capital para vender suas mercadorias. Enquanto o capitalista era alguém que corria riscos de forma passiva, o empreendedor aceitava o papel ativo, assumindo os riscos inerentes ao negócio.

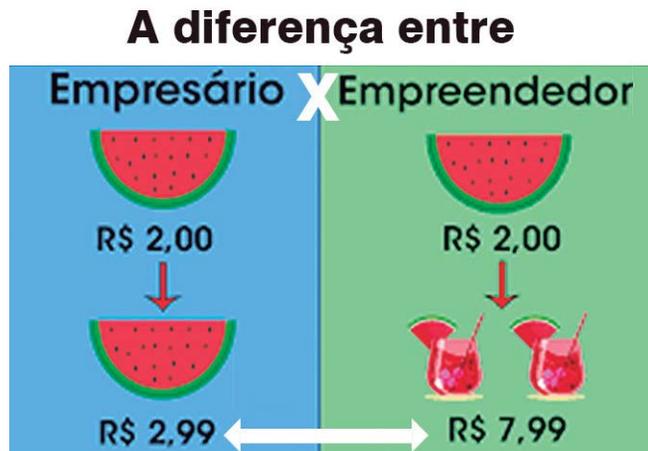
Em seu livro *Empreendedorismo: dando asas ao Espírito Empreendedor*, Chiavenato (2009) ressalta que o empreendedor não deve ser capaz apenas de criar seu próprio negócio, mas deve estar preparado para administrá-lo de forma que consiga, além de tirar seu sustento, recuperar seus investimentos.

O empreendedor é um indivíduo que percebe uma oportunidade, usa sua criatividade para criar algo novo, encontrar soluções para as empresas, com a intenção de ajudá-las, ou simplesmente busca alternativas para que estas se mantenham no mercado de forma competitiva.

Portanto, é necessário que o empreendedor, antes de inaugurar seu empreendimento, faça seu planejamento estratégico e o coloque em prática, para que seu negócio consiga alcançar o sucesso esperado. Uma

das maneiras de realizar um planejamento adequado para o desenvolvimento do negócio é mediante a formulação de um plano de negócios, assunto que veremos nas próximas aulas.

A **Figura 1.3** apresenta a diferença clara entre um empresário e um empreendedor, e demonstra a contribuição deste na região em que está inserido.



**Figura 1.3:** Diferença entre empresário e empreendedor.

Fonte: políticos.org (2018)



### **Ambulante que vendia água em Copacabana é convidado para dar palestra em Harvard**

Um vendedor de água de Copacabana, na Zona Sul do Rio, foi convidado para dar palestra na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Desempregado, Rick Chester começou a vender água na rua e postou vídeo nas redes sociais explicando como sustenta a casa assim. Segundo ele, tudo começou depois que pediu R\$ 10 emprestados para iniciar o negócio.

“Se as pessoas estão na rua, elas estão se movimentando, há possibilidade de elas estarem com sede. Eu enxerguei todas essas

possibilidades e falei: ‘Vou vender água’, lembra Rick, ressaltando que o segredo é olhar para onde todo mundo olha e enxergar o que ninguém vê.

Recentemente, ele postou um novo vídeo contando que foi convidado para dar palestra em Harvard.

“O neguinho que vendia água em Copacabana vai palestrar na faculdade de Harvard. Eu tô contando para vocês porque vocês precisam acreditar no sonho de vocês, vocês não podem desistir, porque vocês não têm ideia de quantas vezes me jogaram no chão e eu não me acovardei”, afirma Rick.

Apesar de ter ficado desempregado, ele afirma que a persistência é o segredo para tudo dar certo. “O que vai diferenciar o ser humano do outro ser humano é o que ele está disposto a fazer para chegar ao objetivo dele. Quando eu fui vítima do desemprego, eu não fiquei parado”, afirmou Rick, que além de água, vendia guarda-chuva e capa de chuva nos períodos chuvosos. Segundo o ambulante, durante a palestra ele pretende mostrar que o brasileiro é um povo com garra e que luta para atingir seus objetivos (AMBULANTE..., 2018).

Assista à entrevista na íntegra:

<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/08/08/ambulante-que-vendia-agua-em-copacabana-e-convidado-para-dar-palestra-em-harvard.ghtml>

---

Com base em Robert Hisrich e Michael Peters (2004), percebe-se que foi no século XVII que ressurgiu a relação entre empreendedorismo e assunção de riscos, em que o empreendedor realizava um acordo contratual com o governo para oferecer algum serviço ou produto, assumindo, assim, qualquer prejuízo ou lucro, já que os preços eram fixados.

Fernando Dolabela (2006) destaca ainda que o empreendedorismo representa a capacidade de mudança de um indivíduo: um profissional que possui tais características, mesmo não constituindo uma organização, possui um perfil diferenciado. Para o autor, o empreendedorismo está ligado à inovação e depende diretamente da liberdade que o empreendedor tem para criar e inventar.

Ainda de acordo com Dolabela (2006), pelo fato de o estudo do empreendedorismo ter começado no ambiente empresarial, normalmente as pessoas consideram empreendedores somente aqueles que

se sobressaem nas organizações ou desenvolvem novas empresas, no entanto, o empreendedorismo pode ser encontrado em qualquer atividade humana.

Para Sandra Mariano e Verônica Mayer (2008), o tema empreendedorismo, em meados do século XX, foi assunto de interesse de economistas, sociólogos e psicólogos. Para os economistas, a capacidade empreendedora era tida como a mola que impulsionava a economia no sentido de promover as inovações. Já os psicólogos e sociólogos também estudaram esse assunto, visando compreender os motivos que levam algumas pessoas a ter comportamento empreendedor, além de identificar como o ambiente social poderia promover a prática e a execução de ações empreendedoras.

Para Hisrich e Peters (2004), entender o empreendedorismo é de extrema relevância para o crescimento dos negócios, pois, segundo os autores, visualizar essa importância pode levar tempo, já que é necessário o encontro de uma mente empreendedora com uma boa oportunidade financeira.

Fernando Dolabela, um dos principais responsáveis pelo ensino do Empreendedorismo no Brasil, diz que há muitas definições para o termo *empreendedor*, haja vista que são propostas por pesquisadores de diferentes campos e que utilizam suas próprias áreas de interesse para construir tal conceito. Para o autor, os economistas associaram o empreendedorismo à inovação; os comportamentalistas, aos aspectos atitudinais, tais como a criatividade e a intuição; e a Administração, à capacidade de realizar mudanças e mover-se em relação ao novo.

## ==== **Atividade 1** =====

### *Atende ao objetivo 1*

1. Imagine que você está sonhando em desenvolver seu próprio modelo de negócio, levando em consideração que seu empreendimento enfrentará alguns problemas e que o mercado oferece um grande número de oportunidades. Até aqui, você já é capaz de identificar os principais conceitos que envolvem o processo empreendedor. Com base nisso, responda às questões a seguir:

a) Quais objetivos pessoais você pretende atender com o desenvolvimento desse negócio?

---

---

---

---

---

b) Será que você possui uma estratégia definida e correta para conduzi-lo?

---

---

---

---

---

c) Você se considera capaz de executar essa estratégia?

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Compare suas respostas com o caso apresentado no Boxe Multimídia: Rick Chester, vendedor ambulante sem estudos que começou a vender água na rua para sustentar sua família após pedir R\$ 10 emprestados para iniciar seu negócio. Naquele momento, seu objetivo era apenas manter sua subsistência, e sua estratégia era atender um público que estava se movimentando pelas ruas e poderia vir a sentir sede.

Apesar de ter ficado desempregado e ter se tornado um empreendedor por necessidade, ele afirma que a persistência é o segredo e a estratégia para tudo dar certo. Chester seria o que Chiavenato definiu como o indivíduo que cria oportunidades de empregos e gera crescimento econômico, não apenas por ser provedor de mercadorias ou de serviços, mas por assumir riscos em uma economia em mudança.

---

---

---

---

## As características do empreendedor

Dornelas (2009) ressalta que a força que motiva o empresário para o sucesso é, sem dúvida, a vontade e o desafio de abrir seu próprio negócio ou desenvolver um negócio de terceiros. Para o autor, os empreendedores de sucesso possuem características ímpares, conforme se pode observar no **Quadro 1.1**.

**Quadro 1.1:** Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	São líderes e formadores de equipe
Sabem tomar decisões	Assumem riscos calculados
São indivíduos que fazem a diferença	São bem relacionados (networking)
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	São organizados e sabem planejar
São determinados e dinâmicos	Possuem conhecimento
São dedicados	Ficam ricos
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Criam valor para a sociedade
São independentes e constroem o próprio destino	

Fonte: Dornelas (2008).

Nesse contexto, percebe-se que os empreendedores têm como características principais a busca de oportunidades, a habilidade de correr **riscos calculados** e a capacidade de transformar uma ideia em um empreendimento real.

Assim, recomenda-se que o empreendedor desenvolva essas características, além de contar com um pouco de sorte e capital suficiente para começar um empreendimento no mesmo patamar ou maior que o de seu concorrente.

Ainda segundo pesquisas realizadas pelas empresas Management Systems Internacional (MSI) e McBer & Company para a United States Agency for International Development (USAID), existem dez competências pessoais empreendedoras frequentemente demonstradas pelos empreendedores de sucesso nos diversos países pesquisados. São elas:

1. busca de oportunidades e iniciativa;
2. persistência;

### Riscos calculados

Riscos que o empreendedor está disposto a correr, tendo avaliado sua dimensão.

3. aceitação de riscos;
4. exigência de eficiência e qualidade;
5. comprometimento com o trabalho;
6. estabelecimento de metas;
7. busca de informações;
8. monitoramento e planejamento sistemático;
9. persuasão e rede de contatos;
10. independência e autoconfiança;

## **Tipos de empreendedores**

José Dornelas (2007), no livro *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*, ressalta que é bastante comum um indivíduo, ao ser solicitado a dar um exemplo sobre pessoas empreendedoras, lembrar-se daqueles mais famosos, que lideram grandes empresas e geralmente são bem-sucedidos financeiramente, tais como Antônio Ermírio de Moraes, Sílvio Santos, Abílio Diniz, Samuel Klein, Luiza Helena, entre outros.

Na pesquisa que originou o livro citado, o autor realizou entrevistas com 399 empreendedores, identificando-os como uma amostra suficiente para cobrir quase todos os tipos de empreendedores. Dessa forma, Dornelas (2007, p. 12) identificou oito tipos de empreendedores, que seguem transcritos abaixo:

- *Tipo 1*: o empreendedor nato (mitológico)

São os mais conhecidos, têm histórias brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas. São visionários, otimistas, estão à frente de seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos. Suas referências e exemplos a seguir são os valores familiares e religiosos, e eles mesmos acabam por se tornar grandes referências. Em países ocidentais, esses empreendedores natos são, em sua maioria, imigrantes, ou seus pais e avós o foram. Ao serem perguntados sobre quem admiram, será comum lembrarem-se da figura paterna/materna ou de algum familiar mais próximo.

- *Tipo 2:* o empreendedor que aprende (inesperado)

Esse tipo de empreendedor tem sido muito comum. Normalmente, é uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar a um negócio próprio, caso clássico de quando a oportunidade bate à porta. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, que antes de se tornar um, via a alternativa de carreira em grandes empresas como a única possível. O momento de disparo ou de tomada de decisão ocorre quando alguém o convida para fazer parte de uma sociedade ou, ainda, quando ele próprio percebe que pode criar um negócio próprio. Geralmente demora um pouco para tomar a decisão de mudar de carreira, a não ser que esteja em situação de perder o emprego ou já tenha sido demitido. Antes de se tornar empreendedor, acreditava que não gostava de assumir riscos. Tem de aprender a lidar com as novas situações e se envolver em todas as atividades de um negócio próprio.

- *Tipo 3:* o empreendedor serial (cria novos negócios)

O empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Como geralmente é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes. Normalmente está atento a tudo o que ocorre a seu redor e adora conversar com as pessoas, participar de eventos, associações, fazer *networking*. Geralmente tem uma habilidade incrível de montar equipes, motivar o time, captar recursos para o início do negócio e colocar a empresa em funcionamento. Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as vir implementadas. Ao concluir um desafio, precisa de outros para se manter motivado. Às vezes se envolve em vários negócios ao mesmo tempo e não é incomum ter várias histórias de fracasso. Mas elas servem de estímulo para a superação do próximo desafio.

- *Tipo 4:* o empreendedor corporativo

O empreendedor corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no

mundo corporativo. Assumem riscos e têm o desafio de lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho 100% livre para agir. Isso faz com que desenvolvam estratégias avançadas de negociação. São hábeis comunicadores e vendedores de suas ideias. Desenvolvem seu *networking* dentro e fora da organização. Convencem as pessoas a fazer parte de seu time, mas sabem reconhecer o empenho da equipe. Sabem se autopromover e são ambiciosos. Não se contentam em ganhar o que ganham e adoram planos com metas ousadas e recompensas variáveis. Se saírem da corporação para criar o próprio negócio, podem ter problemas no início, já que estão acostumados com as regalias e o acesso a recursos do mundo corporativo.

- *Tipo 5: o empreendedor social*

Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. Suas características são similares às dos demais empreendedores, mas a diferença é que se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios. Os empreendedores sociais são um fenômeno mundial e, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, têm um papel social extremamente importante, já que, por meio de suas ações e das organizações que criam, preenchem lacunas deixadas pelo poder público. De todos os tipos de empreendedores é o único que não busca desenvolver um patrimônio financeiro, ou seja, não tem como um de seus objetivos ganhar dinheiro. Prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

- *Tipo 6: o empreendedor por necessidade*

O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Diante disso, não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria. Geralmente se envolve em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro. É um grande problema social para os países em desenvolvimento, pois, apesar de ter iniciativa, trabalhar arduamente e buscar de todas as formas sua subsistência, não contribui para o desenvolvimento econômico. Na verdade, os empreendedores por necessidade são vítimas do modelo capitalista atual, pois não têm acesso a recursos, a educação e às mínimas condições para empreender de maneira estruturada. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadoras,

geralmente não contribuem com impostos e outras taxas, e acabam por inflar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento, como o Brasil. Sua existência em grande quantidade é um problema social que, no caso brasileiro, ainda está longe de ser resolvido.

- *Tipo 7: o empreendedor herdeiro (sucessão familiar)*

O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países, e muitos impérios foram construídos nos últimos anos por famílias empreendedoras, que mostraram habilidade de passar o bastão a cada nova geração. Mais recentemente, porém, tem ocorrido a chamada profissionalização da gestão de empresas familiares: contratam-se executivos de mercado para a administração das empresas e cria-se uma estrutura de governança corporativa, com os herdeiros opinando no conselho de administração, e não necessariamente assumindo cargos executivos em suas próprias empresas. O desafio do empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio recebido, o que tem sido cada vez mais difícil. Ele aprende a arte de empreender com exemplos da família, e geralmente segue seus passos. Muitos começam bem cedo a entender como o negócio funciona e a assumir responsabilidades na organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens. Alguns têm senso de independência e desejo de inovar, de mudar as regras do jogo, e outros são conservadores e preferem não mexer no que tem dado certo.

- *Tipo 8: o “normal” (planejado)*

Toda teoria sobre o empreendedor de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. Isso tem sido comprovado nos últimos anos, já que o planejamento aumenta a probabilidade de um negócio ser bem-sucedido e, em consequência, leva mais empreendedores a usarem essa técnica para garantir melhores resultados. O empreendedor que “faz a lição de casa”, busca minimizar riscos, se preocupa com os próximos passos do negócio, tem uma visão de futuro clara e trabalha em função de metas é o empreendedor aqui definido como o “normal” ou planejado. “Normal” do ponto de vista do que se espera de um empreendedor, mas não necessariamente do que se encontra nas estatísticas gerais sobre a criação de negócios (a maioria dos empreendedores ainda não se encaixa na categoria “normal”). Então, o empreendedor normal seria o mais completo do ponto de vista da definição de empreendedor, e o que teria tal definição como referência a ser seguida. Na prática, ele

ainda não representa uma quantidade considerável de empreendedores, no entanto, ao se analisarem apenas empreendedores bem-sucedidos, o planejamento aparece como uma atividade bem comum nesse universo específico, apesar de muitos dos bem-sucedidos também não se encaixarem nessa categoria.

## ==== **Atividade 2** =====

### *Atende ao objetivo 2*

Faça uma pesquisa na internet e em material complementar, podendo ser revistas, livros ou jornais, e tente identificar mais informações sobre outros tipos de empreendedores existentes.

1. Cite pelo menos um exemplo para cada um dos tipos identificados.
2. O que os diferencia?
3. O que eles têm em comum?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Você deverá abordar os diversos tipos de empreendedores, apresentar pelo menos um exemplo de cada um deles, as principais características que os diferem e o que têm em comum. Exemplo:

Os oito tipos são:

1. Nato: Silvio Santos.
2. Inesperado: George Foreman.
3. Serial: Flávio Augusto.
4. Corporativo: Samuel Klein.

5. Social: Herbert de Souza (Betinho).
  6. Necessidade: A grande maioria das MEIs.
  7. Herdeiros: Antônio Ermínio de Moraes.
  8. Normal: A maioria dos empreendedores, ou seja, qualquer empreendedor que se planeje antes de iniciar sua aventura no mundo dos negócios. Todos têm em comum a atitude empreendedora de realizar e aproveitar as oportunidades. O único que se difere dos demais é o empreendedor nato, que muitas vezes administra o negócio, além de ter normalmente uma base já construída (DORNELAS, 2011).
- 
- 

## **Dados do empreendedorismo no Brasil e no mundo**

Melo (2009) aponta Visconde de Mauá como um dos maiores empresários brasileiros de todos os tempos. Segundo ele, Mauá foi o mentor de grandes projetos e empresas, responsável por criar a primeira grande indústria brasileira, além de obras como a primeira estrada de ferro, um banco e a primeira companhia de navegação regular do rio Amazonas, fundadas na segunda metade do século XIX.

O estudo em relação ao empreendedorismo e seus desdobramentos se intensificaram no Brasil, somente a partir da década de 1990. Nesse período, houve a criação de empresas de apoio aos empreendedores e de constantes programas oferecidos pelo governo, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas (DORNELAS, 2009).

Mediante o apoio do Sebrae, os micro e pequenos empresários obtiveram informações e apoio na gestão de seus empreendimentos por meio dos serviços de consultoria oferecidos. Dessa forma, conseguiram não apenas ajuda pra resolver eventuais problemas estruturais, estratégicos e/ou operacionais no âmbito da organização, como também participaram de cursos de aperfeiçoamento, o que demonstra a importância do papel dessa instituição no processo empreendedor.

Dornelas (2009) ressalta que a Softex foi uma organização também criada com a finalidade de promover a exportação de produtos e serviços de empresas brasileiras desenvolvedoras de *softwares*.

Para medir a capacidade empreendedora de um país, duas grandes instituições que estudam o assunto, a Babson College (Boston, EUA) e a London Business School (Londres, Inglaterra), criaram, no ano de 1999, o GEM (Global Entrepreneurship Monitor), com o intuito de analisar o fenômeno empreendedorismo e seu papel no processo de desenvolvimento e crescimento econômico dos países.



## **GEM – Global Entrepreneurship**

O programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de abrangência mundial, é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. Teve início em 1999, com a participação de dez países, por meio de uma parceria entre a *London Business School*, da Inglaterra, e o *Babson College*, dos Estados Unidos. Nesses dez anos, mais de oitenta países participaram do programa, que permanece crescendo ano a ano. No mundo atual, o GEM é o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora.

O programa de pesquisa GEM, baseado em avaliações sobre o nível de atividade empreendedora nacional para todos os países participantes, envolve uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico das nações e revela a riqueza das características associadas com a atividade empreendedora.

A pesquisa pode ser considerada única, pois, enquanto a maioria dos dados sobre empreendedorismo mede novas e pequenas empresas, o GEM estuda, em nível detalhado, o comportamento dos indivíduos com respeito à criação e ao gerenciamento de novos negócios. Os dados e informações gerados pela pesquisa enriquecem sobremaneira o conhecimento sobre a atividade empreendedora, além do que é encontrado nos dados oficiais dos países (GLOBAL..., 2019).

---

Atualmente, o GEM é a pesquisa mais abrangente sobre empreendedorismo, pois visa demonstrar o papel empreendedor no desenvolvimento social e econômico de uma região. Sendo desenvolvida há vinte anos, o número de países participantes da pesquisa só cresce, atingindo a marca de 65 países dos cinco continentes, que representam 70% da população e 83% do PIB mundial (SEBRAE, 2016).

De acordo com o Sebrae (2016), equipes nacionais analisam os dados de amostras estatisticamente representativas da população em cada país, com o objetivo de identificar as atitudes empreendedoras da população, as taxas de empreendedorismo, as motivações e as características dos empreendedores e de seus empreendimentos, além das condições para empreender.

Ao ser comparada com outras pesquisas sobre empreendedorismo, a GEM apresenta aspectos que levam à identificação do processo empreendedor em todas as suas fases, bem como à possibilidade de identificar, além do empreendedorismo formalmente registrado, atividades empreendedoras informais.

A pesquisa GEM leva em conta

qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido (REYNOLDS; HAY; CAMP, 1999, p. 3).

A análise do empreendedorismo pelo GEM considera as diversas etapas que caracterizam o fenômeno e engloba quatro momentos, sendo eles:

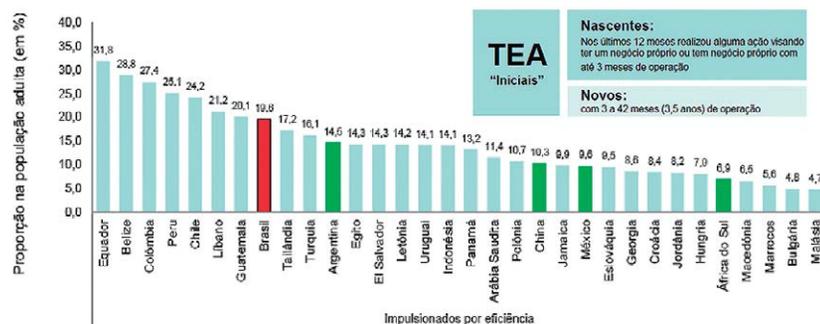
1. a intenção dos indivíduos em iniciar um negócio;
2. a criação do empreendimento;
3. seu desenvolvimento considerando dois estágios: empreendimentos nascentes e novos;
4. culminando com a etapa em que o empreendimento é considerado estabelecido.

Ainda segundo o Sebrae (2016), são analisados aspectos contextuais do processo empreendedor em que são relevantes as características sociodemográficas dos indivíduos, o ambiente institucional da sociedade em termos econômicos, políticos, sociais e de desenvolvimento, e, por fim, a postura da sociedade em relação ao empreendedorismo.

A pesquisa GEM com empreendedores brasileiros ocorre desde o segundo ano de sua realização, sendo aperfeiçoada a cada ano, considerando sempre novos temas, indicadores e envolvendo especialistas que atuam nesse campo no país.

Segundo o relatório GEM (2017), no Brasil a pesquisa foi desenvolvida nos meses de setembro, outubro e novembro de 2016, realizando 2 mil entrevistas com a população adulta de 18 a 64 anos, e 93 entrevistas com especialistas no tema.

Como se pode observar na **Figura 1.4**, a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA), composta por empreendedores nascentes e novos, alcançou o valor de 19,6%, inferior a 2015 (21,0%), colocando o Brasil em 8ª posição no grupo dos 32 países “impulsionados por eficiência” e na 10ª colocação geral dos 65 países pesquisados.



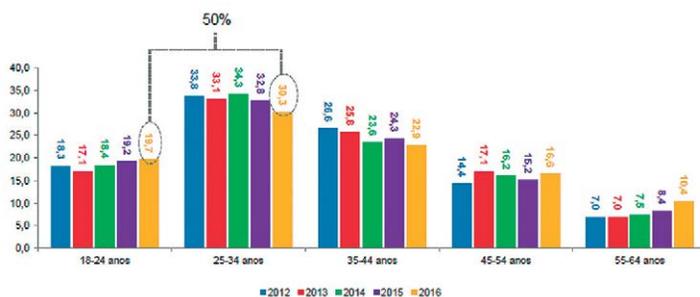
**Figura 1.4:** Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) dos países participantes do GEM impulsionados por eficiência (2016).

Fonte: GEM (2017).

Em 2016, vinte entre cada cem brasileiros estavam empreendendo em estágio inicial. Deles, 6,2% eram empreendedores nascentes e estavam envolvidos na estruturação de um negócio próprio que não permitia a retirada de pró-labore, ou qualquer outra forma de remuneração há mais de três meses.

Segundo a **Figura 1.5**, a seguir, os empreendimentos tiveram aumento de participação de pessoas mais jovens, entre 18 e 24 anos, e de mais

velhos, a partir dos 45 anos. Nesse levantamento, concluiu-se que, em 2016, 50% dos empreendedores tinham até 34 anos. Portanto, percebeu-se que o nível de escolaridade dos empreendedores iniciais caiu, já que 47% tinham, no máximo, o 2º grau incompleto. Observou-se também que caiu o rendimento médio dos Empreendedores Iniciais, já que, em 2016, 71% ganhavam até três salários mínimos.



**Figura 1.5:** Faixa etária.

Fonte: GEM 2017 (SEBRAE; IBQP).

Dados da pesquisa GEM (2017) destacam que a proporção dos brasileiros que desejam ter seu próprio negócio é bem superior à dos que desejam fazer carreira em empresas. Em uma lista composta por 67 países, o Brasil encontra-se em quarto lugar em quantidade de empreendedores.

De acordo com o GEM (2017), 48 milhões de pessoas já possuem negócio ou realizaram alguma ação em função de adquirir um negócio próprio. A pesquisa identificou que, em 2016, 36% da população adulta, entre 18 e 64 anos, estava envolvida na criação ou administração de um negócio.

### Atividade 3

#### Atende ao objetivo 3

O Sebrae publicou um livro digital com 45 casos de sucesso de empresas, a que você poderá ter acesso a partir do *link*: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/45Casos\\_LivroDigital\\_final.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/45Casos_LivroDigital_final.pdf).

Escolha um dos casos apresentados e faça uma análise sobre sua contribuição para o desenvolvimento econômico da região em que está

inserido. Leve em consideração também os principais elementos que são analisados e abordados pela pesquisa GEM apresentada anteriormente.

### **Resposta comentada**

Além da contribuição identificada, você poderá fazer um levantamento sobre os principais elementos apresentados na pesquisa GEM, tais como a faixa etária identificada do empreendedor analisado, se são empreendimentos nascentes e novos, e se os empreendedores recebem pró-labore.

---

---

## **O ensino do empreendedorismo**

É possível ensinar as características empreendedoras a alguém? Ou o empreendedorismo é uma característica nata de alguns indivíduos? Uma das grandes dúvidas sobre esse tema está relacionada a se é possível formar um empreendedor. Para Dornelas (2005), tal questionamento é um mito nesse campo do conhecimento, já que defende que é possível, sim, formar sujeitos empreendedores.

De acordo com o autor, o mito de que um sujeito já nasce predestinado a empreender influenciou a percepção de indivíduos que acreditavam na ideia de espírito empreendedor e predestinação ao sucesso nos negócios. Dornelas (2005), entretanto, ressalta que, ao contrário do que se pensava, cada vez mais é possível ensinar o processo empreendedor a qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de diversos fatores. Portanto, o autor considera que empreendedores inatos continuam existindo e transformando suas ideias em organizações de valor.

A necessidade de desenvolver conhecimentos que ajudem as pessoas a abrir seus próprios negócios, gerando emprego e renda para toda a população, ou a se tornar mais participativas nas organizações em que atuam, é um dos principais motivos para ensinar os conceitos e características do empreendedor.

Então por que ensinar o empreendedorismo? Para Dolabela (2006), uma das principais razões para se aprofundar no estudo sobre empreendedorismo está relacionada à alta taxa de mortalidade das empresas no Brasil, tendo em vista que mais da metade das micro e pequenas empresas brasileiras não completam cinco anos de existência. Outra razão

para se aperfeiçoarem as habilidades empreendedoras são as constantes mudanças no cenário organizacional, que faz com que as empresas estejam sempre à procura de profissionais diferenciados.

De acordo com o Projeto de Lei nº 862/2011, a educação é a única maneira de se criar uma sociedade mais empreendedora no Brasil. Embora o processo seja lento, o potencial empreendedor é enorme, havendo necessidade de disseminação da educação empreendedora desde o início fundamental até o superior.

Segundo a Alerj (2011) o Programa de Educação Empreendedora foi instaurado nas escolas públicas do Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de disseminar a cultura empreendedora nas escolas, na tentativa de formar jovens com olhar mais atento às oportunidades.

## **Conclusão**

Esta aula descreveu a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de um país e a necessidade de se construir uma sociedade empreendedora.

Demonstrou-se que compreender o fenômeno do empreendedorismo significa analisar o comportamento, as características e competências distintas que alguns indivíduos têm ou adquirem ao longo de sua jornada profissional.

Diante da necessidade de divulgação e desenvolvimento sobre o tema, muitas instituições de ensino já perceberam que o melhor caminho para o desenvolvimento empreendedor é o ensino, que pode estimular e desenvolver nas pessoas habilidades necessárias para a criação e gestão dos negócios.

Assim, esta aula teve como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo, as características essenciais a um empreendedor de sucesso, a evolução do empreendedorismo no Brasil, bem como o desenvolvimento da educação empreendedora nas instituições de ensino.

## Atividade final

Atende aos objetivos 1, 2 e 3

O *link* <https://www.youtube.com/watch?v=lCbaVvmldmk> apresenta uma entrevista promovida pelo professor Dornelas com o fundador da marca Chilli Beans, Caíto Maia. Após assistir ao vídeo, responda às seguintes perguntas:

1. Quais as características empreendedoras mais marcantes de Caíto Maia?

---

---

---

---

---

2. Caíto afirma não ter um modelo de referência e não ter se inspirado em ninguém. Porém, muitos empreendedores de sucesso citam exemplos de pessoas que os inspiram. Você acredita que Caíto não faça parte desse grupo? Por quê? Que tipo de influência a família de Caíto exerceu sobre sua formação empreendedora?

---

---

---

---

---

3. É possível identificar o papel empreendedor de Caíto no desenvolvimento social e econômico?

---

---

---

---

---

### Resposta comentada

1. Dentre as características mais marcantes observadas em Caíto Maia como empreendedor, você poderá destacar:

- otimista;
- apaixonado pelo que faz;
- visionário;
- bem relacionado;
- ótimo formador de equipe;
- orientado para a ação e decisões rápidas;
- sabe correr riscos.

2. Embora Caíto não demonstre, no vídeo, ter tido uma influência direta, percebe-se que o papel da família foi fundamental, pois permitiu que ele desenvolvesse desde muito cedo a independência. O próprio entrevistado afirma que teve a oportunidade de ir morar sozinho em outro país com apenas 12 anos de idade, o que lhe possibilitou adquirir experiência em várias áreas de atuação, tais como habilidade comercial e bom relacionamento, fatores que foram decisivos para seu sucesso. Mesmo sob a influência do pai, que era músico, Caíto visualizou outra oportunidade de negócio e resolveu seguir seu próprio instinto em um negócio totalmente diferente.

3. É possível, sim, identificar o papel de Caíto no desenvolvimento social e econômico, já que, diante de seu desenvolvimento empreendedor, ele conseguiu não somente construir uma empresa de sucesso, como também gerar empregos para diversos cidadãos, além de levar sua marca a outros países, mediante a internacionalização.

---

---

---

## Resumo

Nesta primeira aula, você pôde aprender um pouco mais sobre o processo empreendedor e entender que esse conceito foi abordado por diversos autores. Percebeu que, lá no início, Drucker (1987) conceituou o empreendedor como o indivíduo que usa seu espírito inovador para transformar recursos em algo de valor econômico, sendo responsável por transformar recursos sem valor em riqueza. Viu também que empreender significa a ação de praticar e de pôr algo em execução, e tem origem na palavra latina *imprehendere*. Já o termo *empreendedorismo*

surgiu da tradução da língua inglesa *entrepreneurship* e nos leva à ideia de “fazer a coisa acontecer”. Dessa forma, conclui-se que os empreendedores são pessoas diferenciadas que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem e não se contentam em “ser mais um na multidão”, pois querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, para que possam deixar um legado.

Você também viu que Dornelas identificou oito tipos de empreendedores, sendo eles: o empreendedor nato (mitológico); o empreendedor que aprende (inesperado); o empreendedor serial (que cria novos negócios); o empreendedor corporativo; o empreendedor social; o empreendedor por necessidade; o empreendedor herdeiro (sucessão familiar); e o “normal” (planejado).

Aprendeu, ainda, que o estudo em relação ao empreendedorismo e seus desdobramentos se intensificaram somente a partir da década de 1990, com a criação de empresas de apoio aos empreendedores e de constantes programas oferecidos pelo governo, quando entidades como Sebrae e Softex foram criadas. Vale ressaltar, que mediante o apoio do Sebrae, os micro e pequenos empresários conseguem o apoio necessário ao desenvolvimento de seu empreendimento, apresentando um forte diferencial para aqueles que estão iniciando o processo empreendedor.

## Referências

AMBULANTE que vendia água em Copacabana é convidado para dar palestra em Harvard. *G1*, Rio de Janeiro, 8 ago. 2018. Bom Dia Rio. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2018/08/08/ambulante-que-vendia-agua-em-copacabana-e-convidado-para-dar-palestra-em-harvard.ghtml>. Acesso em: 21 jan. 2019.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Projeto de Lei nº 862, de 20 de setembro de 2011. Institui o PEE – Programa Educação Empreendedora nas escolas públicas do estado do Rio de Janeiro. *Diário oficial do estado do Rio de Janeiro*: Rio de Janeiro, ano 37, n. 178, p. 2, 21 set. 2011. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro1115.nsf/e00a7c3c8652b69a83256cca00646ee5/a5180dafa98b5663832579100071697b?OpenDocument>. Acesso em: 23 jan. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. 30. ed. rev. atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo*. São Paulo: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo*. 4 nov. 2011. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/capitulo-2-dilema-3-livro-empreendedorismo/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José C. A. *Os sete princípios essenciais das pessoas empreendedoras*. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>. Acesso em: 13 maio 2009.

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GEM 2017. *Relatório executivo: empreendedorismo no Brasil 2016*. Curitiba: IBPQ, 2017. Acesso em: 22 jan. 2019.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JOSEPH SCHUMPETER. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 2018. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter). Acesso em: 18 jan. 2019.

LAMBING, Peggy; KUEHL, Charles. *Entrepreneurship*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica. *Empreendedorismo e inovação: criatividade e atitude empreendedora*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MELO, A. C. de. *Um país de visionários*. 2009. Disponível em: <http://www.usp.br/pioneiros/resenha>. Acesso em: 23. abr. 2009.

MIRANDA, Juliana. Como se mede a riqueza de um país? *Site de Curiosidades*. 2018. Disponível em: <https://www.sitedecuriosidades.com/curiosidade/como-se-mede-a-riqueza-de-um-pais.html>. Acesso em: 18 jan. 2019.

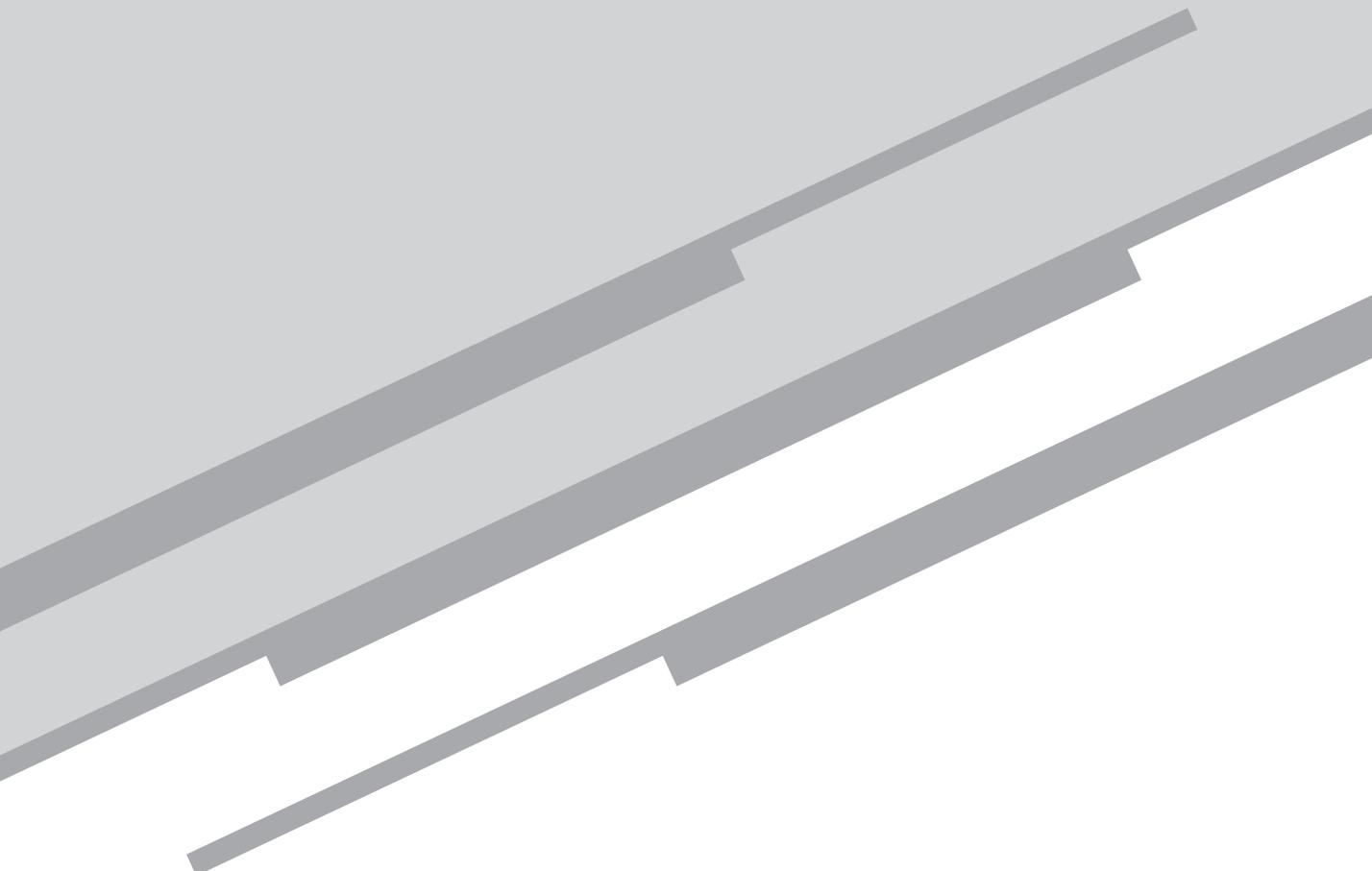
REYNOLDS, Paul; HAY, Michael; CAMP, Michael. *Global Entrepreneurship Monitor: executive report*. Kansas: Ewing Kauffman Foundation, 1999.

SCHUMPETER, Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 2 mar. 2018.

# Aula 2

Como funciona o processo empreendedor?



## **Metas**

Apresentar como funciona o processo empreendedor, identificar suas principais fases e os fatores que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as fases do processo empreendedor;
2. listar os fatores que influenciam o processo empreendedor, sendo eles críticos ou não.

## Introdução

Sabemos que o mundo vem passando por várias transformações em curtos períodos de tempo, sendo influenciado por diversas invenções, que são fruto de ideias inéditas ou de novas visões de como utilizar coisas já existentes. Por trás dessas invenções, é necessário saber a importância de pessoas visionárias, que questionam e arriscam para fazer algo acontecer mediante o empreendedorismo.

No empreendedorismo, um dos principais aprendizados que podemos ter é o fato de que nada se constrói sozinho, sempre há a necessidade de trabalho em equipe (DORNELAS, 2008). De acordo com o José Dornelas, qualquer projeto empreendedor sempre terá mais chances de dar certo se houver uma equipe envolvida e comprometida.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer por acaso. No entanto, ela envolve fatores externos ambientais e sociais, aptidões pessoais ou a soma de tudo isso, que é essencial ao desenvolvimento e sucesso de um novo negócio.

## O processo empreendedor

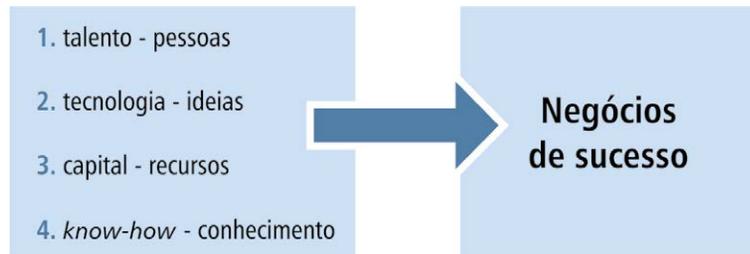
Como já mencionado na aula anterior, o empreendedor é aquele que desenvolve uma forma diferente de criar um negócio mediante a identificação de uma oportunidade. Essa oportunidade surge quando há a percepção de uma necessidade que ainda não foi satisfeita, seja na oferta de produtos ou serviços ou na resolução de um problema que foi identificado e ainda não resolvido.

Alguns acontecimentos podem levar um cidadão a abrir seu próprio negócio. Por exemplo, uma demissão ou dificuldade financeira, a partir da qual ele começa a vislumbrar como seria sua vida como empreendedor, como patrão, e não mais como empregado.

Dessa forma, após identificar a oportunidade e tomar a decisão de implementar o novo negócio, o empreendedor deverá elaborar o plano de negócio do novo empreendimento, que servirá como uma espécie de direcionamento para a empresa que se inicia. Desenvolver o plano é uma forma de refletir sobre o negócio e implementá-lo adequadamente é um dos principais desafios do empreendedor.

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais que fazem acontecer. Onde existe esse talento, há a oportunidade de crescer e desenvolver novos negócios.

Mas talento sem ideias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Entretanto, existe ainda a necessidade de capital para que o negócio saia do papel, e o componente final, que é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a habilidade que fazem o negócio crescer (DORNELAS, 2008).

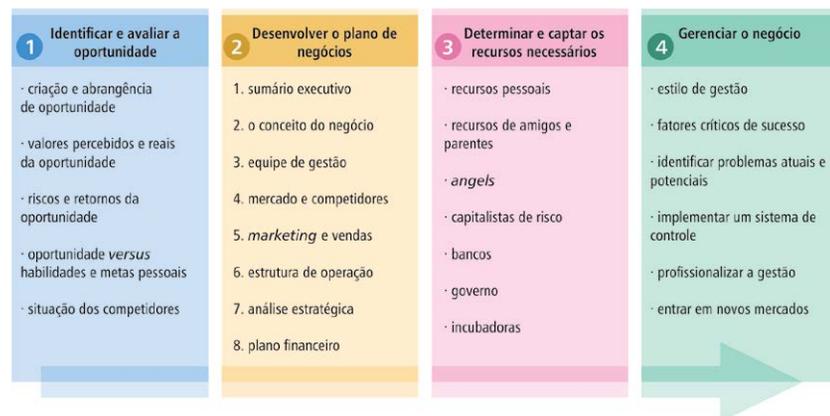


**Figura 2.1:** Fatores críticos para o desenvolvimento econômico.  
Fonte: Raymond W. Smilor e Michael Doud Gill (1986).

## As etapas do processo empreendedor

Além do comportamento empreendedor, outro aspecto bastante importante em empreendedorismo é como ocorre todo o processo, ou os passos para transformar uma ideia em negócio. O processo empreendedor pode ser diferente, dependendo do tamanho da organização e de seu estágio de desenvolvimento.

Em uma empresa em fase inicial de desenvolvimento, as principais etapas que envolvem o processo empreendedor são apresentadas na **Figura 2.2**, a seguir:



**Figura 2.2:** O processo empreendedor.  
Fonte: Dornelas (2008).

É comum que o evento inicial seja determinado por algum tipo de inovação, descoberta, ideia etc. A partir daí, o empreendedor interage e é influenciado pelo ambiente para implementar o negócio e fazê-lo crescer.

Embora sejam fases apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Ao se identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), deve-se ter em mente o tipo de negócio que se deseja criar (fase 4).

Muitas vezes ocorre ainda outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora seu plano de negócios e o apresenta a um capitalista de risco, que faz críticas e solicitações de mudanças na concepção da empresa antes de retomar as negociações. Dessa forma, o processo chega até a fase 3 e volta para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deverá desanimar diante dessa situação, que ocorre com muita frequência.

*Identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil.*



**Figura 2.3**

Fonte: Digitalks

Quantas vezes você não sentiu que deixou a oportunidade passar? Realmente não é uma tarefa fácil, mas os empreendedores de sucesso agarram a oportunidade com as duas mãos logo no primeiro instante. Mas como se distingue uma boa oportunidade de uma que não lhe trará nenhuma vantagem? Aí entram o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor.

A segunda fase do processo empreendedor – *desenvolver o plano de negócios* – talvez seja a que mais dê trabalho, pois ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza o modelo de negócio, sua estratégia, seu mercado e competidores, como irá gerar receitas, entre outros dados.

*Determinar os recursos necessários* é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Já a captação dos recursos pode ser feita de várias formas e por meio de várias fontes distintas. Há alguns anos, a única possibilidade de se obterem financiamentos e recursos no Brasil era recorrendo a bancos, às economias pessoais ou à família e aos amigos. Atualmente, com a globalização e a realidade econômica nacional, o Brasil passou a ser visto como um celeiro de oportunidades a serem exploradas pelos capitalistas. Começa, então, a ser comum encontrar a figura do capitalista de risco no país e, principalmente, do anjo, um investidor pessoa física, que prefere arriscar em novos negócios a deixar todo o seu dinheiro aplicado nos bancos.

*Gerenciar o negócio* pode parecer a parte mais fácil, pois as demais já foram realizadas, mas não é bem assim, já que cada processo empreendedor tem seus desafios. O empreendedor, algumas vezes, identifica uma boa oportunidade, desenvolve o plano de negócios e vende sua ideia para os investidores. Entretanto, na hora de colocar as ações em prática, começam a surgir os problemas, já que seus clientes podem não aceitar tão bem seus produtos, pode surgir um concorrente mais forte, um funcionário-chave pode pedir demissão, enfim, problemas existirão e precisarão ser solucionados. É nesse momento que o empreendedor deverá colocar suas habilidades em prática, sendo necessário reconhecer suas limitações, recrutar uma excelente equipe para ajudá-lo a gerenciar a empresa e implementar ações que minimizem os problemas.



## **Angel: o que é um investidor anjo?**

O investimento anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as *startups*).

O investidor anjo é, normalmente, um (ex-)empresário/empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte (normalmente entre 5% e 10% de seu patrimônio) no investimento em novas empresas, bem como para aplicar sua experiência apoiando a empresa. É importante observar que, diferentemente do que muitos imaginam, o investidor anjo normalmente não é detentor de grandes fortunas, pois, nesse caso, o investimento anjo seria muito pequeno para ser administrado. Também deve-se salientar que o investimento anjo não é uma atividade filantrópica e/ou com fins puramente sociais. O investidor anjo tem como objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que, consequentemente, terão grande impacto positivo para a sociedade, por meio da geração de oportunidades de trabalho e renda. O termo anjo é utilizado pelo fato de ele não ser um investidor exclusivamente financeiro, que fornece apenas o capital necessário para o negócio. Ao contrário disso, esse tipo de investidor apoia o empreendedor, aplicando seus conhecimentos, sua experiência e sua rede de relacionamentos para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso. Em uma empresa, o investimento anjo é normalmente feito por um grupo de dois a cinco investidores, tanto para a diluição de riscos como para o compartilhamento da dedicação, sendo definido(s) um ou dois como investidores-líderes para cada negócio, visando agilizar o processo de investimento (ANJOS..., entre 2011 e 2018).

---

## **Atividade 1**

### *Atende ao objetivo 1*

Imagine que você acabou de se formar em Engenharia de Produção e recebe de um amigo o convite para serem sócios em algum empreendimento, só que vocês ainda não possuem uma ideia fechada sobre em qual tipo de negócio investir. Levando em consideração as fases do processo empreendedor, qual seria sua atitude diante dessa proposta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Nesta atividade, você deverá realizar um esboço de seu modelo de negócio mediante a análise de suas principais etapas, sendo elas: a primeira fase, identificar e avaliar uma possível oportunidade para implementação do negócio; a segunda fase, que é desenvolver o plano de negócios, deverá ser deixada para mais adiante, já que ela será tema das próximas aulas; a terceira fase, determinar os recursos necessários e como será a captação dos recursos; por fim, como será a gestão do negócio.

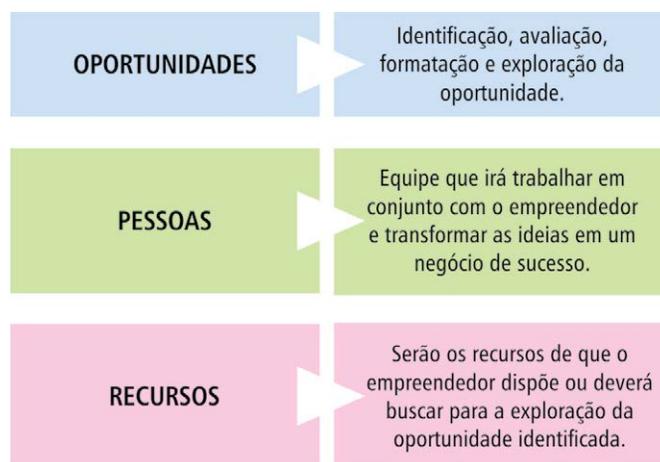
---

---

---

---

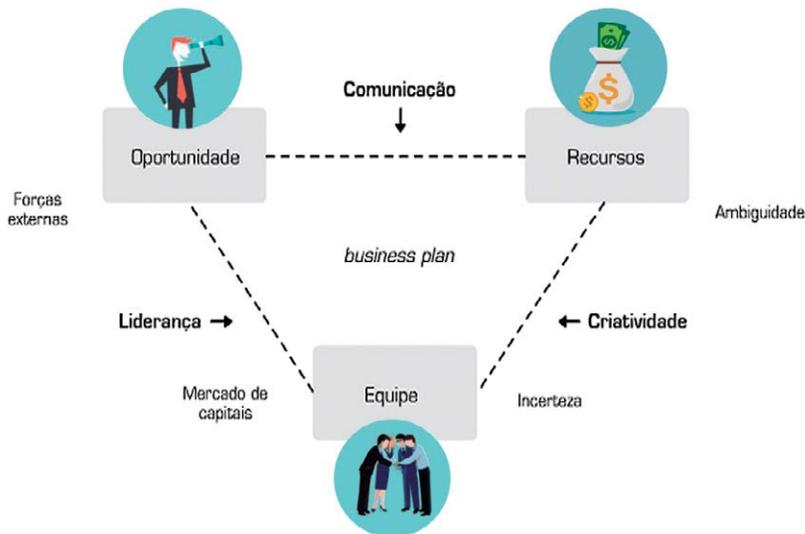
Existe ainda outra forma de se analisarem os aspectos críticos do processo empreendedor, que foi proposta por Jeffrey Timmons e Stephen Spinelli (1994) e leva o empreendedor a priorizar a análise em três fundamentos, mostrados na **Figura 2.4**, a seguir.



**Figura 2.4:** Fatores que devem ser observados na implantação do processo empreendedor, segundo Timmons e Spinelli. Fonte: Dornelas (2008).

É importante salientar que, às vezes, a formação da equipe ocorre antes da identificação de uma boa oportunidade, porém o caminho mais comum é: identificação da oportunidade, formação da equipe e captação de recursos. O empreendedor deverá pensar ainda que nem sempre a equipe inicial estará formada e que após a captação dos recursos ela deverá ser complementada.

A figura a seguir apresenta esses três fatores necessários à existência do processo empreendedor, conforme proposto por Timmons e Spinelli (1994). Segundo o autor, o planejamento acontece por meio de um plano de negócios, que é a ferramenta do empreendedor, e que possibilita a sua equipe avaliar as oportunidades, buscar e alocar os recursos necessários ao desenvolvimento do negócio.



**Figura 2.5:** O processo empreendedor na visão de Timmons e Spinelli.

Fonte: Dornelas (2008).

## Atividade 2

### Atende ao objetivo 2

Agora que você já conhece as principais fases do processo empreendedor e os fatores que influenciam o desenvolvimento inicial de um negócio, quais seriam os três principais aspectos críticos que não podem ser esquecidos na criação de um negócio?

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ideias       | <input type="checkbox"/> oportunidades             |
| <input type="checkbox"/> criatividade | <input type="checkbox"/> planejamento              |
| <input type="checkbox"/> recursos     | <input type="checkbox"/> ousadia                   |
| <input type="checkbox"/> tempo        | <input type="checkbox"/> velocidade de implantação |
| <input type="checkbox"/> equipe       | <input type="checkbox"/> assumir riscos calculados |
| <input type="checkbox"/> funcionários | <input type="checkbox"/> organização               |

### **Resposta comentada**

Nesta atividade você deverá escolher: recursos, equipe e oportunidades. Na proposta de Timmons e Spinelli (1994), existe outra forma de analisar os aspectos críticos do processo empreendedor, que o leva a priorizar a análise em três fundamentos, sendo eles:

- *oportunidades*: identificação, avaliação, formatação e exploração da oportunidade;
- *peessoas*: equipe que irá trabalhar em conjunto com o empreendedor e transformar as ideias em um negócio de sucesso;
- *recursos*: aqueles de que o empreendedor dispõe ou deverá buscar para a exploração da oportunidade identificada.

---

---

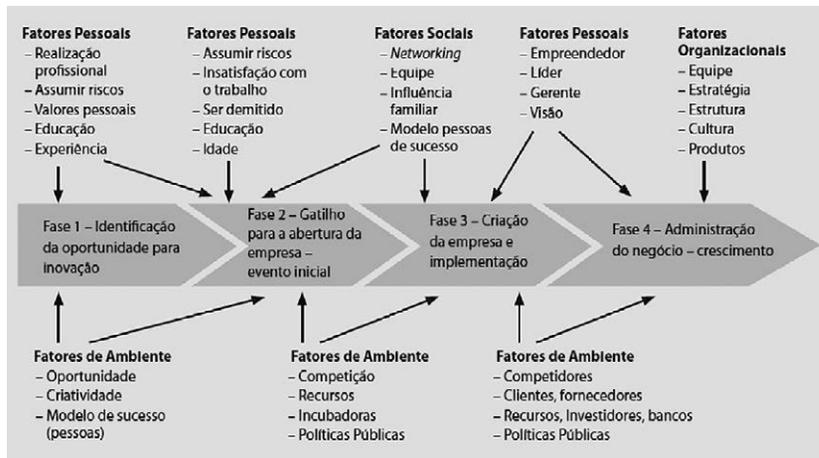
Após conhecermos cada uma das fases que compõem o processo empreendedor, veja a seguir os fatores que influenciam cada uma dessas fases de desenvolvimento de um negócio.

## **Os fatores que influenciam o processo empreendedor**

Sabe-se que há um longo caminho a ser percorrido no processo empreendedor. Desde a percepção da oportunidade até a implementação e estruturação da empresa, é necessário vencer vários e árduos obstáculos que são impostos.

O *processo empreendedor* é composto por fases que vão da ideia inicial até a criação e operação da empresa. Esse processo é composto por um conjunto de quatro fases (que serão abordadas posteriormente) e

influenciado diretamente por alguns fatores, que serão demonstrados na **Figura 2.6**, a seguir:



**Figura 2.6:** Fatores que influenciam o processo empreendedor.

Fonte: Dornelas (2008).

### Fase 1: identificação da oportunidade para inovação

Nessa fase, o indivíduo tem uma ideia, a partir da identificação de alguma inovação que pode ser implementada, dando origem a um novo empreendimento. Essa ideia pode surgir mediante a busca por inovação em algum processo já existente ou diante de uma oportunidade identificada.

Alguns fatores podem influenciar o surgimento de uma ideia, tais como:

#### a) *fatores pessoais*

São levados em consideração:

- as alternativas de carreira profissional disponíveis, em que as pessoas buscam uma oportunidade para trabalhar e construir algo sólido no futuro;
- o apoio ou incentivo que o empreendedor encontra na família e nos amigos, que pode se tornar determinante para que ele siga em frente na criação de uma empresa;
- o exemplo de pessoas próximas que tiveram sucesso ao empreender acaba incentivando na busca por um caminho semelhante;
- a criatividade, que proporciona encontrar uma solução nova para uma situação ou problema, mediante o *insight* criativo.



## **Insight criativo**

O *insight* deriva do idioma inglês e significa compreensão súbita de alguma coisa ou de determinada situação. Nos desenhos, o *insight* é representado com o desenho de uma lâmpada acesa em cima da cabeça do personagem, indicando um momento único de esclarecimento em que se fez luz. Um *insight* é um acontecimento que pode ser associado a vários fenômenos, podendo ser sinônimo de compreensão, conhecimento, intuição. Algumas pessoas afirmam que um *insight* é a perspicácia ou a capacidade de apreender alguma coisa e acontece quando uma solução surge de forma repentina. Essa palavra, que surgiu no inglês arcaico, é formada pelo prefixo *in*, que significa em ou dentro, e a palavra *sight*, que significa vista. Assim, *insight* pode significar vista de dentro ou ver com os olhos da alma ou da mente (INSIGHT, entre 2011 e 2019).



**Figura 2.7**

Fonte: [www.engenheirocriativo.com.br](http://www.engenheirocriativo.com.br)

---

---

### *b) fatores de ambiente*

Entre os fatores de ambiente, destacam-se:

- a existência de recursos disponíveis para investir em um novo empreendimento, sejam eles de terceiros ou próprios;

- o momento econômico, que influencia diretamente a inovação, possibilitando a oferta de novos produtos ou serviços à população, ou a redução dos já existentes, diante do crescimento da economia ou de uma desaceleração;
- a oportunidade que o empreendedor percebe ao avaliar um determinado mercado e identificar uma necessidade a ser atendida, podendo ser este o primeiro passo para o processo empreendedor;
- o modelo de empreendedores que deram certo, ou seja, o conhecimento de pessoas que construíram negócios de sucesso, aumentando a autoconfiança e servindo como estímulo para que o indivíduo seja capaz de tornar-se um empreendedor.

### **Fase 2: gatilho para a abertura da empresa – evento inicial**

A decisão de desenvolver uma ideia dependerá de um gatilho que será responsável por acionar ou não a implementação de um novo negócio. A fase 2 também depende de fatores pessoais e de ambiente, acrescentados de novos fatores, que serão apresentados a seguir.

Alguns exemplos de fatores pessoais são:

- capacidade de correr riscos: disposição que o indivíduo terá para implementar um novo empreendimento;
- insatisfação com o trabalho: situação que pode ajudar o empreendedor a colocar em prática o plano de abrir uma empresa;
- desemprego: situação que gera dúvidas sobre as possibilidades de se arranjar um novo emprego, fazendo surgir, então, o questionamento sobre se não seria o momento ideal para abrir um negócio próprio. Nesse momento pode surgir o gatilho para a criação de uma nova empresa;
- educação: ocorre quando um indivíduo adquire conhecimento, por meio de cursos, e quer colocá-lo em prática na aplicação de um novo negócio;
- idade: ocorre quando uma pessoa acredita ter maturidade suficiente para dar um novo direcionamento a sua vida, por meio da criação de um empreendimento, ou mesmo quando alguém muito jovem vislumbra uma oportunidade para começar algo que lhe dê retorno financeiro.

Já os fatores relacionados ao ambiente podem ser os seguintes:

- *competição*: a existência de uma concorrência baixa pode estimular a criação de um novo empreendimento;
- *recursos e políticas governamentais*: esses dois fatores podem ter um impacto muito importante na decisão de empreender e podem ajudar o empreendedor a tirar de vez do papel seus planos, já que muitas vezes ele tem conhecimento e boas ideias, mas não possui capital para iniciar o negócio;
- *existência de incubadoras de empresas*: as incubadoras, empresas que geralmente são vinculadas às universidades, podem ser uma forma de auxílio ao microempreendedor, já que oferecem hospedagem às empresas que estão iniciando no mercado de bens e serviços. Dados apontam para uma taxa de mortalidade de empresas bem menor quando elas passam por um período de incubação.

São fatores sociais:

- *redes de relacionamento*: os contatos com fornecedores e potenciais clientes podem ser um fator determinante para a abertura de um novo negócio;
- *equipe*: a possibilidade de formar um grupo de trabalho com pessoas capazes pode ser um fator de estímulo à abertura de um novo negócio;
- *família*: o compromisso familiar é muito importante para a criação de um novo empreendimento. Embora para muitos possa parecer mais fácil alguém mais novo se arriscar no empreendedorismo, percebe-se que uma pessoa mais velha, com responsabilidades familiares, experiência e conhecimentos sobre uma determinada área pode enxergar de forma mais competitiva uma oportunidade para empreender.

### **Fase 3: criação da empresa e implementação**

Essa fase é composta pela validação da ideia, a definição da escala de operação e identificação dos recursos necessários, a elaboração do plano de negócios e sua operacionalização, dando início à empresa. Além dos fatores pessoais e ambientais, a fase ainda possui outros fatores.

Os fatores pessoais são:

- *atitude empreendedora*: o empreendimento tomará forma e será desenvolvido.;

- *liderança e gerência*: com a empresa já em operação, o empreendedor terá que gerenciar sua equipe, desenvolver e definir as atividades que serão desenvolvidas, além de acompanhá-las;
- *visão*: o empreendedor deverá orientar sua equipe sobre os melhores caminhos e decisões a serem tomadas para que a empresa consiga chegar ao sucesso.

Há também fatores relacionados ao ambiente:

- *competição*: é um fator muito importante, pois a reação dos concorrentes à implantação do negócio necessita ser acompanhada de perto, para uma possível reação, caso necessário;
- *clientes, fornecedores, investidores, bancos, recursos*: um bom atendimento ao cliente e boas relações com os fornecedores são essenciais, bem como a manutenção da relação com os investidores.

Os fatores organizacionais estão relacionados com a maneira como a empresa foi desenvolvida e será administrada. Eles são:

- *equipes*: as habilidades e a forma de gestão da equipe influenciará a organização da empresa;
- *estratégia*: a estratégia utilizada influenciará fortemente o sucesso da empresa;
- *estrutura*: diz respeito à forma como a empresa será organizada, em termos de distribuição de tarefas e responsabilidades;
- *cultura*: a cultura de uma organização corresponde à maneira de agir que define os padrões de comportamento certos e errados adotados pelo grupo;
- *produtos*: a escolha certa dos produtos e serviços que a empresa oferecerá terá grande influência sobre seu sucesso.

#### **Fase 4: administração do negócio – crescimento**

Nessa fase, o empreendedor irá desempenhar seu papel de administrador da empresa, garantindo sua sobrevivência. A capacidade de gerenciar as mudanças e a capacidade de adaptação ao mercado farão a diferença para o empreendimento.



**Figura 2.8**

Fonte: [www.novonegocio.com.br](http://www.novonegocio.com.br)

## Sua ideia vale um negócio?

Muitas pessoas acreditam que o segredo do sucesso dos empreendedores decorre de uma ideia sensacional, aquela em que ninguém pensou antes e que, por isso, o empreendedor conseguiu desenvolver uma empresa bem-sucedida. Mas isso é mito ou verdade?

É fato que empreendedores inovadores mudam os mercados e até criam novos nichos que não haviam sido identificados pela maioria. Mas esses empreendedores fazem parte de um grupo seletivo no mundo todo.

O mantra dos negócios nos dias atuais é tratar a inovação como palavra-chave para que seja o centro das atenções do empreendedor. Com a inovação, você consegue se diferenciar da concorrência e, com isso, aumenta suas chances de fazer acontecer.

Mas como você pode saber se está criando algo inovador, se sua ideia vale a criação de um negócio, antes de colocá-la em prática? Esse é o dilema dos empreendedores que estão começando, pois é praticamente impossível prever se o que você está prestes a criar dará retorno certo.

O que se recomenda aos empreendedores é que busquem avaliar suas ideias com técnicas de análise de mercado e observação local de onde se quer atuar para ver se tais ideias têm potencial de sucesso.

Transformar uma ideia em uma oportunidade é o desafio dos empreendedores e, caso você esteja pensando em criar uma empresa para atuar com venda ao consumidor final, por exemplo, você deve se perguntar:

1. Minha ideia é atrativa o suficiente para que uma pessoa compre um produto ou serviço decorrente do que pensei?
2. Por que essa pessoa compraria esse produto ou serviço? Quanto estaria disposta a pagar?
3. Quais outras empresas já fazem algo parecido e como o mercado está estruturado? Qual o tamanho do mercado que quero atender (número de pessoas, volume de dinheiro que movimenta etc.)?

Como você responde a essas perguntas? Com muita pesquisa, conversa com os potenciais clientes, visitando os estabelecimentos concorrentes e praticando a experiência de compra neles, fazendo e aplicando uma pesquisa de mercado estruturada.

Se você não sabe fazer uma pesquisa de mercado, pode contratar uma empresa para auxiliá-lo, o que às vezes inviabiliza o processo, devido ao custo. Nesses casos, cabe buscar conhecimento em cursos, livros e na internet.

Há várias ferramentas e *sites* que disponibilizam instrumentos de pesquisa *on-line* a preços acessíveis. O importante é tentar saber se sua ideia vale um negócio antes de criar a empresa. Com isso você mensura melhor o risco e o potencial retorno de sua criatividade empreendedora (DORNELAS, 2012).

---

## As quatro transformações empreendedoras que estão mudando o mundo

José Dornelas, Stephen Spinelli e Robert Adams (2014, p. 8), no livro *Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI*,

destacam que, nos últimos quarenta anos, vários fatores e tendências têm apresentado pelo menos quatro transformações empreendedoras que estão impactando diretamente a forma como o mundo vive, trabalha e aprende. Segundo o autor, é necessário considerar o seguinte:

1. *O empreendedorismo é o novo paradigma administrativo*: percebe-se que o pensamento e o raciocínio empreendedor, tão comuns em empresas novas, têm sido inseridos nas estratégias e práticas das corporações em todo o mundo.
2. *O empreendedorismo semeou um novo paradigma educacional para o aprendizado e o ensino*;
3. *O empreendedorismo está se tornando um modelo gerencial dominante em empresas sem fins lucrativos e nos empreendimentos sociais*;
4. *O empreendedorismo está ultrapassando rapidamente as faculdades de Administração*: os cursos de Engenharia, Ciências Biológicas, Arquitetura, Medicina, Música, Artes Liberais, e o ensino do Pré-Escolar ao Ensino Médio estão sendo cada vez mais envolvidos e têm explorado o empreendedorismo em seus currículos.

## Quando o empreendedor não é mais necessário?

Você já imaginou construir uma empresa passo a passo, colocá-la nos trilhos, atingir o sucesso e depois sair de cena? Parece uma situação inusitada e que não é tão comum aos empreendedores brasileiros, já que muitos ainda têm um senso de controle que os leva a se sentirem imprescindíveis (DORNELAS, 2012).

Segundo o professor José Dornelas, em seu *site* sobre empreendedorismo,

vários empreendedores já passaram por essa experiência, que não tem nada de amarga. Trata-se de construir e deixar um legado, observando a cria andar com as próprias pernas, adquirir independência, enquanto o empreendedor se dedica ao desenvolvimento de outras atividades, outros negócios, outros sonhos (DORNELAS, 2012).

No entanto, percebe-se que

o importante é saber decidir se chegou o momento de sair de cena ou se ainda é necessário bater ponto diariamente na empresa. Para ter certeza sobre se o momento chegou, comece a fazer alguns testes, ausentando-se da empresa por dias, depois semanas, e, então, períodos maiores. Se o resultado do negócio não mudou ou melhorou, é sinal de que você não é mais tão necessário. Isso não tem nada de ruim, pois você finalmente terá liberdade e tempo para se dedicar a outras atividades.

Se ocorreu o contrário, ou seja, se a empresa ficou estagnada, sem comando, sem rumo, significa que você não preparou adequadamente seus sucessores e que sua presença ainda é imprescindível. Isso pode ser positivo apenas se a empresa ainda estiver em fase de desenvolvimento, nos primeiros anos de vida. Caso a empresa já esteja consolidada no mercado, pode mostrar uma fraqueza ou falha de gestão.

Lembre-se: ninguém é eterno, por isso você precisa aprender a passar o bastão e inspirar outros a seguirem o que você acredita. Dessa forma, garantirá a longevidade do negócio, mesmo quando você não estiver mais presente. Caso contrário, ao sair de cena, as cortinas podem se fechar não só para você, mas também para sua empresa e todos que dela dependem (DORNELAS, 2012).



## **Conheça um pouco mais sobre José Dornelas**

Dr. José Dornelas é um dos maiores especialistas brasileiros em empreendedorismo e plano de negócios, e um dos mais requisitados conferencistas sobre o tema no país. Atualmente, leciona em cursos de MBA na Fundação Instituto de Administração (FIA) e na Universidade de São Paulo (USP). Também participa como professor convidado em diversos programas no país e no exterior. Realizou seu pós-doutoramento nos EUA e foi o primeiro e único professor brasileiro como Visiting Scholar no Centro de Empreendedorismo da Babson College – considerada a melhor escola de negócios com foco em ensino de Empreendedorismo

no mundo. Foi ainda Visiting Scholar na Columbia University, em Nova York. É engenheiro pela USP São Carlos, com mestrado e doutorado também pela USP, especialização em Marketing pela ESPM e tem cursos de extensão em Harvard e no MIT.

---

## Conclusão

Esta aula buscou apresentar evidências sobre como o processo empreendedor pode ser construído, influenciando positivamente no desenvolvimento econômico de um país.

Nesse contexto, é notório que os empreendedores são indivíduos responsáveis por criar empresas de alto potencial para gerar emprego e renda para a sociedade. Para isso, é necessário que o processo empreendedor seja organizado de forma eficiente, gerenciando todas as etapas, da criação ao desenvolvimento de um negócio, antes mesmo que ele seja colocado em prática.

Assim, esta aula teve como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre o processo empreendedor, suas principais etapas e os fatores que o influenciam.

## ==== **Atividade final** ====

### *Atende aos objetivos 1 e 2*

Agora que você já entendeu como funciona todo o processo empreendedor, vamos praticar?

Imagine que você está assumindo a gerência de novos negócios da empresa Cerveja Box e é o novo responsável pela expansão da empresa. Aplique o modelo de Timmons e Spinelli que trata de pessoas, recursos e oportunidades, e apresente, na sua visão, uma proposta para a empresa crescer nos próximos três anos:

- em que mercados atuar;
- o que deve ser priorizado;
- o que deve ser eventualmente descartado do modelo de negócio atual.



Além do comportamento empreendedor, outro aspecto bastante importante em Empreendedorismo é como ocorre todo o processo, ou os passos para transformar uma ideia em negócio. Portanto, o processo empreendedor pode variar, dependendo do tamanho da organização e de seu estágio de desenvolvimento.

Na proposta de Timmons e Spinelli (1994), existem três fatores necessários à existência do processo empreendedor, que são: identificação, avaliação, formatação e exploração da oportunidade; escolha da equipe que trabalhará em conjunto com o empreendedor e transformará as ideias em um negócio de sucesso, e os recursos de que o empreendedor dispõe ou que deverá buscar para explorar a oportunidade identificada.

## Referências

ANJOS DO BRASIL. *O que é um investidor-anjo*. [entre 2011 e 2018]. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>. Acesso em: 25 jan. 2019.

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos A. Pesquise o mercado para saber se sua ideia de negócio tem potencial. *UOL Economia*, São Paulo, 1 out. 2012. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/colunistas/2012/10/01/pesquise-o-mercado-para-saber-se-sua-ideia-de-negocio-tem-potencial.htm>. Acesso em: 6 fev. 2019.

DORNELAS, José Carlos A. Quando o empreendedor não é mais necessário. *UOL Economia*, São Paulo, 12 mar. 2018. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/quando-o-empreendedor-nao-e-mais-necessario/>. Acesso em: 11 fev. 2019.

DORNELAS, José Carlos A. Saiba a hora de deixar o comando da empresa para se dedicar a novos negócios. *UOL Economia*, São Paulo, 27 ago. 2012. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/colunistas/2012/08/27/saiba-a-hora-de-deixar-o-comando-da-empresa-para-se-dedicar-a-novos-negocios.htm>. Acesso em: 7 fev. 2019.

DORNELAS, José Carlos A.; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. *Criação de novos negócios: Empreendedorismo para o século XXI*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

INSIGHT. In: *Significados*. Entre 2011 e 2019. Disponível em: <https://www.significados.com.br/insight/>. Acesso em: 25 jan. 2019.

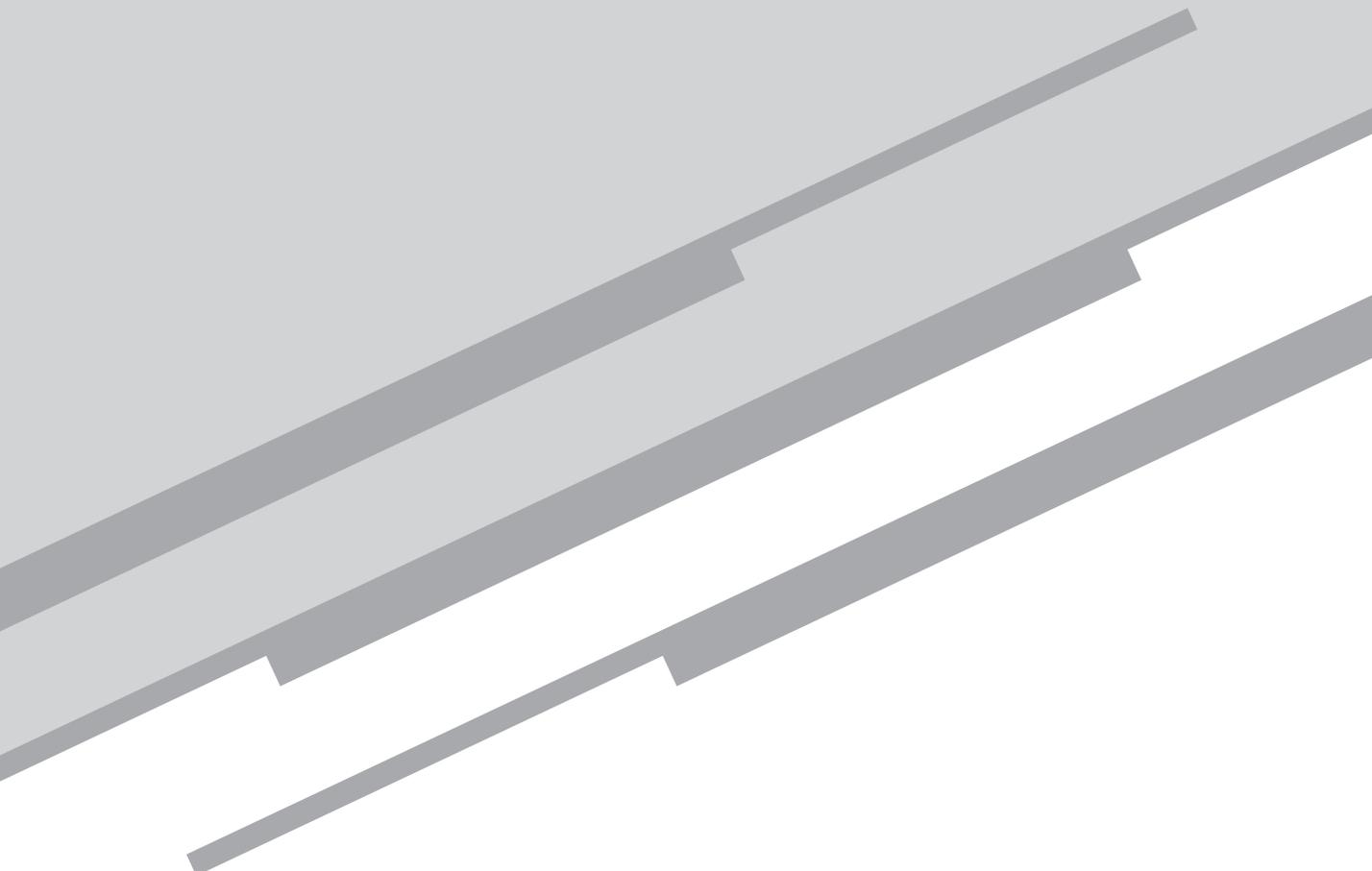
SMILOR, Raymond W.; GILL, Michael D. *The new business incubator*. Michigan: Lexington Books, 1986.

TIMMONS, Jeffry A.; SPINELLI, Stephen. *New venture creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.



# Aula 3

Criatividade e inovação nas organizações



*Renata Faria dos Santos*

## **Metas**

Apresentar os conceitos de criatividade e inovação, e demonstrar sua importância para o processo empreendedor e para as organizações.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. compreender os conceitos de criatividade e sua importância ao processo empreendedor;
2. entender a definição de inovação e seus mais diversos tipos no contexto organizacional;
3. identificar as potencialidades da inovação para o desempenho organizacional.

## Introdução

Nas aulas anteriores você viu alguns conceitos sobre empreendedorismo, como funciona o processo empreendedor e sua importância para o desenvolvimento econômico e, mais especificamente, para a inovação. Muitos autores, como Joseph Schumpeter, correlacionam a figura do empreendedor à inovação, ao desenvolvimento e crescimento econômico, vendo-o como aquele capaz de promover mudanças. Mas é normal as pessoas confundirem as duas coisas, principalmente por julgarem as pessoas criativas como inovadoras. Não é bem assim, e nesta aula veremos as diferenças entre os dois termos e a importância da inovação para as organizações atualmente.

## O pensamento criativo

A criatividade é algo muito valorizado atualmente, principalmente porque velhas respostas não conseguem resolver os problemas atuais, por serem complexos demais ou por serem situações novas com as quais não estamos habituados.

No âmbito empresarial, o nível de competição tem se acirrado em quase todos os segmentos, exigindo o desenvolvimento de diferencial competitivo pelas empresas. Além disso, alguns produtos têm ciclos de vida cada vez mais curtos, havendo necessidade de novos lançamentos, ou ainda a **comoditização**, que leva a uma convergência tecnológica cada vez maior.

As empresas buscam em ritmo frenético aumentar sua produtividade e lucratividade, mas isso passa pela satisfação e fidelização de seus clientes. Diferencial e inovação são palavras-chave hoje em dia, e isso está ligado à capacidade criativa de funcionários e gestores. Dessa forma, devemos nos perguntar: o que é necessário para se tornar uma pessoa criativa? Como desenvolver a criatividade? E, finalmente, por que é tão difícil ser criativo?

O conceito de criatividade nos remete a algo novo, a uma nova forma de pensar. Conforme Duarte (2009), criatividade “é a capacidade de organizar e criar, com suas próprias ideias, métodos e condições novas, possibilitadores da realização de um trabalho mais simples, objetivo e preciso”. Szent Gyorgi, Prêmio Nobel de Química, afirma que “a criatividade consiste em ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém pensou”.

### Comoditização

Palavra que vem do inglês commodity, e significa mercadoria. Esse termo é empregado para quando os clientes não conseguem diferenciar um produto do outro.



## Albert Von Szent-Györgyi Nagyrápolc

Cientista nascido em Budapeste, Hungria, em 1893. Ganhou o prêmio Nobel em 1937, fruto de suas pesquisas sobre a vitamina C. Descontente com o socialismo em seu país, em 1947 foi para os Estados Unidos, para o Instituto de Pesquisa Muscular, em Massachusetts, e, em 1956, obteve a cidadania norte-americana.



**Figura 3.1**

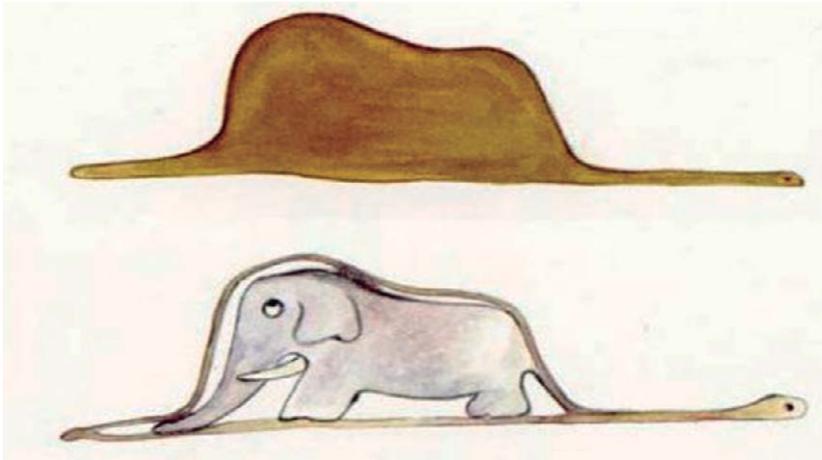
Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Szent-Gy%C3%B6rgyi#/media/File:GyorgyiNIH.jpg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Albert_Szent-Gy%C3%B6rgyi#/media/File:GyorgyiNIH.jpg)

Contudo, pensar de forma diferente da habitual é algo complexo e difícil, porque sempre nos remetemos a nosso processo de formação e a nossas crenças e culturas. Por isso, para as crianças é muito mais fácil ter pensamentos criativos, afinal, elas ainda não passaram pelo processo de enquadramento das escolas.

Desde cedo aprendemos nas escolas que só existe uma única resposta para uma pergunta, quando, na verdade, podem existir inúmeras alternativas que não conhecemos. Como dizia Sócrates, “só sei que nada sei, e mesmo assim, ainda tenho dúvidas”.

O pensamento linear da escola tradicional leva à padronização do pensamento. Veja um exemplo clássico: Antoine de Saint-Exupéry, em seu livro *O pequeno príncipe*, faz uma alusão a esse reducionismo na

capacidade do adulto de ver além das circunstâncias. Na história, o pequeno príncipe faz um desenho e mostra ao aviador, perguntando o que ele achava que era. O adulto, então, responde que se tratava de um chapéu, quando, na verdade, o pequeno príncipe havia desenhado uma cobra que havia engolido um elefante, conforme mostra a **Figura 3.2**.



**Figura 3.2:** Ilustração presente no livro *O pequeno príncipe*.

Fonte: Saint-Exupéry (2009, p. 7-8).

Em 1968 foi feita uma pesquisa com um grupo de 1.600 jovens nos EUA, por George Land e Beth Jarman. Esse estudo baseou-se em testes aplicados pela Nasa para a seleção de cientistas e engenheiros inovadores. Na primeira etapa, o teste foi aplicado em crianças de até cinco anos de idade, das quais 98% apresentaram alta criatividade. Dez anos depois, o teste foi aplicado ao mesmo grupo, e o percentual caiu para 30%. Um teste similar foi aplicado em 200 mil adultos, e somente 2% apresentaram alta criatividade, conforme apresenta a **Tabela 3.1**.

**Tabela 3.1:** Resultados da pesquisa de Land e Jarman

Idade anos	Pessoas testadas	Pessoas altamente criativas
5	1.600	98%
10	Mesmo grupo	30%
15	Mesmo grupo	12%
>25	200.000	2%

Fonte: <https://criatividadeaplicada.com/2007/01/27/pimeira-pagina/>

Um dos grupos de *rock* mais influentes da história, de que talvez você já tenha ouvido falar, o Pink Floyd, em seu álbum *The Wall*, faz alusão e crítica ao modo como a escola comete abusos e destrói a criatividade. O título da música “Another brick in the wall”, em um trecho do filme *Pink Floyd: The Wall*, lançado em 1982, mostra os estudantes passando por uma esteira, com uma máscara, e caindo num moedor de carne.

Isso significa que a escola padroniza a forma de pensar e destrói a criatividade. Muitos educadores e pedagogos contemporâneos, como Edgar Morin e Moacir Gadotti, propõem uma escola pautada na criatividade, contextualização e socialização do saber. Vários outros apostam no conhecimento trans e multidisciplinar.



**Figura 3.3**

Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Pink\\_Floyd#/media/File:Pinkfloyd.png](https://pt.wikipedia.org/wiki/Pink_Floyd#/media/File:Pinkfloyd.png)

## Pink Floyd

Foi uma banda britânica de *rock*, formada em Londres em 1965, que atingiu sucesso internacional com sua música psicodélica e progressiva. Seu trabalho foi marcado pelo uso de letras filosóficas, experimentações musicais, encartes de álbuns inovadores e *shows* elaborados. O Pink Floyd é um dos grupos de rock mais influentes e comercialmente bem-sucedidos da história. O álbum *The Wall*, de 1970, vendeu mais de 11,5 milhões de unidades no EUA, alcançando o primeiro lugar no Billboard (THE WALL, 2018).

Para ver o clipe da música “Another Brick in the Wall”, acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=mP-ZAgSMAkE>

Vamos agora testar sua capacidade de ver diferente, na Atividade 1?

---

---

## **Atividade 1**

---

---

### ***Atende ao objetivo 1***

A criatividade surge de forma espontânea, no dia a dia, tanto na resolução de problemas ou na construção de uma ideia inesperada. Agora, imagine que você irá fazer um bolo de cenouras para um amigo que irá visitá-lo, só que, ao verificar os ingredientes, você percebe que não há ovos nem leite na dispensa. O que você faria nesse momento, sabendo que não há tempo para comprar um bolo pronto ou para ir ao supermercado comprar os ingredientes?

### ***Resposta comentada***

Em momentos inesperados é que surgem as boas ideias. Contar com imprevistos e limitação de recursos também pode colaborar. Você pode ter muitas opções para contornar a falta de ingredientes para o bolo. Por exemplo, substituir o leite de vaca por leite de coco e os ovos por óleo vegetal. Ou, simplesmente, em vez de fazer um bolo, optar por outro tipo de receita. O importante é nunca se desesperar e sempre buscar enxergar os problemas sob diferentes perspectivas.

---

---

## **Desenvolvendo a capacidade criativa**

Você deve estar pensando em quão difícil deve ser tornar-se uma pessoa criativa. Na verdade, nós brasileiros somos considerados muito criativos, contudo, ocupamos um dos piores lugares no *ranking* de inovação: 64º lugar de 126 países, perdendo para Chile, Costa Rica e México. Isso é um reflexo também de nosso nível educacional. No *ranking* do Pisa (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes), que avalia jovens entre 15 e 16 anos em setenta países, o Brasil ficou entre os piores lugares: 63º em Matemática, 58º em Leitura e 65º em Ciências (SALDAÑA, 2018).

Nossa criatividade é direcionada para lidar com os problemas do dia a dia, mas também pode ser direcionada para gerar inovação. Para isso, seria preciso repensar nosso sistema educacional.

Segundo a artista plástica brasileira Fayga Ostrower (1978), nós criamos uma necessidade, uma necessidade humana. Para darmos vazão a nossa criatividade, precisamos direcioná-la para a resolução de problemas, buscando ser o mais efetivos possível, unindo a eficiência e a eficácia.

Edward de Bono (1967) apresenta dois conceitos importantes para o estudo da criatividade, o *pensamento vertical e lateral* e o *método dos seis chapéus*. Vamos começar pelo primeiro.

O *pensamento vertical* representa o modo lógico e linear, sendo a forma que aprendemos na escola. Normalmente, quando aparece um problema, buscamos resolvê-lo com base na nossa experiência, repetindo os padrões de comportamento e ação, ou buscando uma solução nova para algo que ainda não vivenciamos.

Já segundo o *pensamento lateral*, devemos pensar de forma diferente da habitual e buscar soluções criativas. Para De Bono, a síntese do pensamento lateral consiste em buscar ver o problema sob diferentes perspectivas, não se preocupar somente com a solução e sim com as possibilidades existentes, buscando diferentes formas de lidar com o problema. Em seus estudos, o pesquisador identificou quatro fatores críticos associados ao pensamento lateral:

1. reconhecer as ideias dominantes que polarizam a percepção de um problema. Por exemplo, quando falamos de mobilidade urbana, temos num extremo o uso do automóvel, que é o menos sustentável e um dos mais utilizados, e o uso da bicicleta, que é o mais sustentável. A partir dos extremos, buscam-se soluções para melhorar a mobilidade urbana de forma sustentável e, ao mesmo tempo, minimizar as externalidades geradas pelo uso do automóvel;
2. procurar diferentes perspectivas ou maneiras de enxergar os fatos. Buscar enxergar um problema sob diferentes perspectivas pode ser um grande esforço para alguns, pois envolve “enxergar fora da caixa” e buscar soluções que ainda não foram pensadas. Um exemplo desse modo de agir foi a autora Joanne Kathleen Rowling, autora da série de livros *Harry Potter*. Durante um período de dificuldades em sua vida devido a problemas financeiros, ela inovou ao criar uma série de livros infantojuvenis fora dos padrões da época. Ao invés de criar um mundo perfeito

e baseado no otimismo, ela desenvolveu uma história de um órfão mergulhado em uma trama sombria, de sofrimento e superação e envolto por magia. O resultado foi um sucesso e sua trama tornou-se a série de livros mais vendida do mundo;

3. relaxar no controle rígido do pensamento. Boas ideias sempre surgem em momentos de descontração. Basta lembrarmos que o Facebook surgiu a partir de uma brincadeira entre alunos universitários e hoje tem mais de milhões de usuários;

4. usar da oportunidade para incentivar outras ideias. A partir de uma oportunidade, várias ideias podem surgir e o importante é estar atento às opiniões de outras pessoas, principalmente dos clientes. Boas ideias podem surgir de onde menos se espera. Um exemplo disso ocorreu com a fabricante de implementos agrícolas Ikeda: durante um período de crise no setor e consequente ociosidade na produção, seus gestores perceberam que alguns funcionários estavam produzindo churrasqueiras caseiras com sucata e restos de materiais. Ao invés de proibi-los, resolveram apostar nesse segmento e obtiveram grande sucesso.



A **Figura 3.4** remete ao segundo fator crítico associado ao pensamento lateral definido por De Bono. Ela foi criada pelo cartunista W. E. Hill no início do século XX e apresenta duas imagens em uma, dependendo unicamente da percepção do indivíduo. Chame pelo menos duas pessoas para participar desta atividade. Veja se você consegue ver as duas imagens. Se conseguiu ver apenas uma, não fique preocupado, pois a maioria das pessoas não consegue ver as duas logo de primeira. Para treinar sua capacidade de ver as coisas em diferentes perspectivas, basta focar a visão, e você verá uma moça com o rosto virado de lado; se ampliar o foco na figura como um todo, verá a mulher velha.



**Figura 3.4**

---

De Bono criou a técnica dos seis chapéus, que representam seis diferentes comportamentos e perspectivas, conforme é mostrado a seguir:

- chapéu branco: representa o perfil mais objetivo e baseia-se na razão para a tomada de decisões;
- chapéu vermelho: representa um perfil mais emotivo e agressivo;
- chapéu preto perfil sombrio e pessimista;
- chapéu amarelo: perfil otimista e alegre;
- chapéu verde: representa a criatividade e a inovação;
- chapéu azul: representa o perfil assertivo que será responsável pelo controle dos demais chapéus.

Você deve ter percebido que essa técnica é um excelente exercício para testar novas formas de ver as coisas. Ela nos faz lembrar uma citação de Leonardo Boff, autor do livro *A águia e a galinha*: “todo ponto de vista é a vista de um ponto”.

Buscar diferentes perspectivas é um teste diário que devemos fazer. É como brincar com peças de montar, procurando diferentes formatos e brincadeiras.

Outra forma de descrever esse modo criativo de pensar é o pensamento convergente e divergente. Conforme apontam Eunice Alencar (1996) e Leandro Almeida (1992), o pensamento convergente se refere ao pensamento lógico e linear, focando na resposta correta. Já o pensamento divergente foca na formulação de alternativas e possíveis soluções.

Uma técnica muito utilizada no mundo corporativo para o levantamento de soluções e ideias é o *brainstorming* (tempestade de ideias). Desenvolvido por Alex Osborn, trata-se de uma técnica de dinâmica de grupo, que segundo Daychoum (2008), busca explorar a potencialidade criativa de um grupo. Geralmente, a quantidade de participantes de uma sessão varia na quantidade de 6 a 12 pessoas, entre os quais há um líder, um secretário e os membros. A atividade consiste em estimular a coleta de ideias dos participantes, um de cada vez, sem preocupações com críticas, até que se esgotem todas as possibilidades.

Graham Wallas propôs, em 1926, quatro etapas para o processo do pensamento criativo:

1. *preparação*: nessa etapa há um esforço por compreender o problema, buscando entendê-lo sob diferentes perspectivas e conhecer suas características;
2. *incubação*: nessa fase há a preocupação em deixar a mente aberta e sem preocupações. É a fase da construção de analogias e de desconstrução dos velhos paradigmas;
3. *iluminação ou insight*: é o momento em que a ideia surge. Depois de relaxar e buscar estabelecer novos conceitos e analogias, surge um insight e o momento “eureka”;
4. *verificação ou manifestação*: nesse momento as ideias são avaliadas e analisadas, até para ver a viabilidade de levá-las adiante.

## **A inovação**

Daqui em diante você perceberá que a criatividade está intrinsecamente relacionada à inovação, mas tratar as duas como indissociáveis é um grande equívoco. Mas o que é inovação? No que se difere da criatividade?

Qualquer que seja o conceito de inovação que tenha surgido nos últimos cinquenta anos, ele com certeza estará atrelado à ideia de mudança

e ruptura. Pois é isso mesmo: a inovação pode ser definida como uma mudança ou algo novo que venha a satisfazer uma necessidade individual ou social. Veja a definição apontada no relatório da Comunidade Europeia, intitulado *Green paper*:

A inovação é tomada como sendo um sinônimo para a produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais. [...] oferece novas soluções para problemas e, assim, torna possível satisfazer as necessidades tanto do indivíduo como da sociedade (EUROPEAN COMMISSION, 1995, p. 2 *apud* MOREIRA; QUEIROZ, 2007, p. 6).

A inovação pode ser radical ou incremental. O Ipea (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas) apresenta as duas definições:

Uma definição de inovação radical seria: inovação que, baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, leva à criação de um novo mercado, podendo (ou não) acarretar a descontinuidade (*disruption*) do mercado existente. Inovação incremental poderia ser definida como: a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes. Algumas expressões que envolvem o conceito de “qualidade” e “altura” da inovação: radical, incremental, imitação, invenção, *disruptive*, *breakthrough*, *discontinuity*, *innovation height*, *novel*, *novelty*, *really new*, *level of newness*, *innovativeness* (TIRONI; CRUZ, 2008, p. 8-9).

Resumindo, na inovação radical há disrupção e descontinuidade, e na incremental, apenas um aprimoramento. Veja a figura a seguir.



**Figura 3.5:** O telefone como exemplo de inovação.

Fonte: Google imagens

A **Figura 3.5** demonstra a evolução do telefone desde seu primeiro modelo, fixo, até o telefone sem fio e a criação do celular.

O telefone sem fio foi uma grande inovação em termos de comodidade, mas, apesar disso, ele continua sendo utilizado para o serviço de telefone fixo. Nesse caso houve uma inovação incremental.

Já o celular é voltado para a telefonia móvel, havendo uma ruptura, o que o caracteriza como uma inovação radical.

Segundo Daniel Augusto Moreira e Ana Carolina Queiroz (2007), existem quatro tipos de inovação:

- inovação no produto: bens e serviços;
- inovação no processo de produção;
- inovação na estrutura organizacional;
- inovação nas pessoas.

A *inovação no produto/bens e serviços* é a mais comum, pois resulta na introdução de novos bens e serviços no mercado, ou em seu aprimoramento. Ultimamente, isso tem sido muito utilizado, já que o ciclo de vida dos produtos tem sido cada vez menor em alguns segmentos, principalmente no setor de tecnologia.

Outro fator cada vez mais presente no mercado é a comoditização dos produtos, que, por estarem cada vez mais similares, necessitam de agregação de valor, seja por meio da **convergência tecnológica** ou da agregação dos serviços aos bens.

Com a convergência tecnológica alguns bens e serviços deixaram de existir por serem incorporados a outros. Um exemplo disso foi o GPS, equipamento de navegação que, ao chegar ao mercado, tornou-se presente nas vitrines das lojas de eletrônicos e equipamentos de carros. Como ninguém quer ficar perdido em viagens de férias ou trabalho, ele logo virou o queridinho. Mas você já deve ter percebido que já não se encontram mais esses equipamentos nas lojas. Por que eles sumiram de repente? A resposta está na palma da sua mão: o celular agregou esse serviço de tecnologia de rastreamento, e, por isso, hoje em dia quase ninguém mais procura um equipamento desses para comprar.

Os aparelhos celulares incorporaram outros serviços, sendo na verdade, difícil descrever quais funções eles podem executar. Atualmente, por exemplo, não é mais necessário ter um relógio de pulso ou um despertador para nos acordar para ir trabalhar.

A *inovação no processo* ocorre quando novos elementos são introduzidos nas operações de bens e serviços para prover maior eficiência e qualidade, redução dos custos ou melhoria no atendimento ao cliente. Na manufatura, temos a robótica roubando a cena e, no setor de serviços, empregam-se as tecnologias de informação e comunicação. Por exemplo, o caixa eletrônico, cujo uso atualmente é muito comum, foi uma grande inovação há algumas décadas, por agilizar o atendimento, evitando que o cliente ficasse horas na fila do caixa convencional para sacar dinheiro ou fazer um pagamento ou transferência. Agora, a inovação ainda é maior, já que podemos fazer essas transações de nossas casas, por meio do computador ou celular.

A *inovação na estrutura organizacional* se refere às mudanças na estrutura de poder de uma empresa, no sistema de remuneração, nos sistemas de comunicação e no grau de interação dos funcionários. Atualmente, muitas empresas estão apostando em modelos flexíveis de trabalho, segundo os quais o funcionário pode trabalhar em sua casa ou fazer seu horário, desde que cumpra os objetivos e metas estabelecidos. O Google, por exemplo, é uma empresa que tem apostado num ambiente mais informal de trabalho, com horários flexíveis e estrutura de comando horizontalizada, tudo para que seus funcionários se sintam cada vez mais motivados e criativos.

## Convergência tecnológica

Tendência de utilização de uma única infraestrutura de tecnologia para prover serviços que, anteriormente, requeriam equipamentos, canais de comunicação, protocolos e padrões independentes (CONVERGÊNCIA..., 2019).



**Figura 3.6:** Ambiente de trabalho na sede do Google.

Fonte: <https://imed.edu.br/Comunicacao/Noticias/mamae--quero-trabalhar-na-google->

Outro sinônimo de criatividade no ambiente de trabalho é o Facebook. Veja na figura a seguir como os funcionários misturam trabalho com diversão.



**Figura 3.7:** Ambiente de trabalho no escritório do Facebook.

Fonte: <https://catracalivre.com.br/carreira/facebook-abre-diversas-oportunidades-de-trabalho-em-sao-paulo/>

*As inovações nas pessoas* se referem a mudanças que podem modificar os conceitos e o comportamento das pessoas dentro das organizações por meio do ensino e da capacitação. Um exemplo disso é o caso dos professores da rede pública de ensino que reclamam, vez ou outra,

pela falta de uma política de formação ou capacitação continuada, por se sentirem despreparados para lidar com as novas demandas ou desafios impostos pela tecnologia. Aliadas a isso estão ainda a falta de recursos, a remuneração inadequada, entre outros fatores.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Atividade 2**

### ***Atende ao objetivo 2***

Faça uma análise sobre as principais inovações surgidas recentemente que têm impactado sua vida e a de sua família. Liste três opções e diga se elas são inovações incrementais ou radicais, e dê uma justificativa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

Hoje em dia é até difícil especificar as inovações que transformaram nossas vidas. Para muitos que estão na faixa dos quarenta anos, duas grandes inovações foram a internet e o telefone móvel, que reduziram as distâncias e mudaram a forma de as pessoas se relacionarem. Contudo, para os mais novos, que já nasceram com o advento de tais tecnologias, as mudanças serão incrementais. Cabe a você verificar em que grau e amplitude essas inovações ocorreram e como elas afetam sua vida. Provavelmente, você deve ter pensado na internet, que, desde a década de 1990, vem transformando a forma de as pessoas viverem, não só na comunicação, mas na aprendizagem, no entretenimento e no trabalho. A partir dessa inovação, várias outras surgiram, como a Netflix, por exemplo, que nos permite customizar nossa programação e ver o que queremos onde queremos, seja pelo celular, computador ou televisão. Muitas outras inovações importantes surgiram nas últimas décadas, como o videogame, o celular, o micro-ondas, entre outras.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Transformando ideias em oportunidades de negócios**

Atualmente, a inovação é uma questão de sobrevivência para muitas organizações, devido principalmente à competitividade e às mudanças que ocorrem com a demanda. Como já vimos até aqui, a inovação precisa da criatividade para propor novas soluções para os problemas existentes.

Como afirma Alencar (1996), a inovação é a “transformação de uma nova ideia em algo concreto”. Para Peter Drucker (1994 *apud* MELO NETO, 2010. p. 224), ela é um instrumento para os empreendedores aproveitarem uma oportunidade. E talvez este seja o ponto: não adianta ter uma boa ideia se ela não puder ser concretizada ou não atender a necessidade das pessoas.

O telefone celular foi inventado em 1947, pelo Laboratório Bell, nos Estados Unidos, mas por que ele só foi comercializado na década de 1980? Pelo motivo simples de não haver viabilidade técnica nem demanda para sua popularização. Não havia como reproduzir seu sinal e, provavelmente, na época não haveria tanta utilidade para as pessoas.

Segundo Dornelas (2005), uma ideia é o primeiro passo na construção de um novo empreendimento, mas ela precisa ser transformada em oportunidade para a criação de valor. Para isso ocorrer é necessário ter informações sobre os clientes potenciais, os concorrentes, as variáveis que atuam sobre o mercado, os riscos, entre outros dados.

Dornelas (2015) faz uma distinção entre o empreendedor e o inventor: segundo o autor, o primeiro utiliza sua criatividade com suas habilidades gerenciais para identificar e aproveitar uma oportunidade. Já o inventor cria sem compromissos em obter ganho financeiro.

Então, para que o empreendedor consiga promover a inovação, isso passará pelo reconhecimento de uma oportunidade. Há uma citação de Louis Pasteur, um dos maiores cientistas do século XIX, que diz: “a oportunidade favorece a mente preparada”.

A oportunidade, muitas vezes, está diante de nós e não conseguimos reconhecê-la e aproveitá-la. Veja o caso da criação do velcro: seu inventor foi George de Mestral, um engenheiro suíço que, ao voltar de uma caça, verificou sementes que estavam agarradas a suas roupas. Ao tentar retirá-las, teve grandes dificuldades e, curioso, resolveu pesquisar de

onde vinha tanta aderência. A partir daí, ele percebeu a potencialidade e a oportunidade de desenvolver um produto em que uma parte possui pequenos pinos e a outra, pequenos laços que permitem uma alta aderência. O velcro, então, passou a ser usado para diversos fins.

Uma abordagem recentemente desenvolvida e apreciada por muitos é o *Design Thinking*, que, segundo Charles Burnette (*apud* VIGNADO, 2015) “é um processo de pensamento crítico e criativo que permite organizar informações e ideias, tomar decisões, aprimorar situações e adquirir conhecimento”. Esse método busca soluções criativas a partir de uma visão multidisciplinar e contextualizada do problema e consiste nas seguintes etapas:

- *imersão*: fase dividida em imersão preliminar e em profundidade.
  - ▶ A imersão preliminar é quando o problema é entendido a partir de um enquadramento e de pesquisas, tanto de campo inicial (pesquisa exploratória) quanto de referências locais e globais (pesquisa *desk*). Nessa fase, os mais diversos atores do processo são identificados, além dos escopos e limites de um projeto, fornecendo insumos para a fase seguinte, a de imersão em profundidade.
  - ▶ A imersão em profundidade se inicia com um projeto de pesquisa seguido de uma exploração do contexto do problema, muitas vezes, utilizando técnicas emprestadas da Antropologia, como entrevistas, trabalhos de campo etc. A partir dos dados coletados, criam-se cartões de *insights* com reflexões e conclusões geradas durante a fase de imersão, de forma a facilitar a consulta e o manuseio. Dessa forma, é possível criar insumos para a etapa de análise e síntese.
- *ideação*: nesta fase, o perfil de um público-alvo é definido: aqueles que serão “servidos” pelas soluções criadas a partir de ideias inovadoras para um tema do projeto em questão. Para tal, utiliza-se como insumo a síntese criada a partir das fases anteriores. Nesta fase, além da equipe multidisciplinar envolvida em todo o projeto, outros sujeitos são incluídos como usuários (público) e profissionais da área em questão, de forma que sejam obtidas várias perspectivas e um resultado mais rico e diverso. Nessa fase, *brainstormings* são realizados, além de sessões de cocriação com o público e profissionais da área, gerando ideias que serão capturadas. Ideias ousadas são bem-vindas, evitando-se qualquer julgamento de valores. Por isso o senso crítico não pode inibir os sujeitos envolvidos, sendo promovido apenas o debate de ideias.

- *prototipação ou prototipagem*: é o momento em que ideias abstratas ganham conteúdo formal e material, de forma a representar a realidade capturada e propiciar a validação de todo o conteúdo apreendido. Apesar de ser apresentado como fase final do processo de *design thinking*, a prototipação pode permear todo o projeto, de forma a acontecer simultaneamente com a imersão, análise e síntese, e ideação. Nesta fase, as soluções inovadoras devem ser criadas, gerando oportunidades de negócios, no caso de uma empresa.

A inovação deveria ser algo fácil para a maioria das empresas, já que sua sobrevivência depende dela. Pensando nisso, muitos autores pesquisaram sobre o porquê de isso não ocorrer.

Segundo Roberto Dualibi e Harry Simonsen (1990), entre os fatores que impedem a criatividade e a inovação nas organizações estão o conformismo, o medo do ridículo e de se expor, a busca excessiva pela certeza e estabilidade, ter uma estrutura e linha de comando autoritária. Além disso, há uma tendência natural das pessoas e grupos de se acomodarem com as circunstâncias, as empresas buscam o equilíbrio e a continuidade, enquanto o mercado é caótico e descontínuo. É preciso ter mente aberta e foco na mudança. As pessoas de sucesso são aquelas que conseguiram reconhecer e aproveitar uma oportunidade.

Um bom empreendedor deve nutrir sua curiosidade. Arthur Fry, ex-cientista da 3M, contou que a ideia do *post-it* surgiu enquanto cantava num coral. Outro cientista da 3M havia desenvolvido uma cola pouco aderente e não sabia o que fazer com aquilo. Foi quando Arthur, enquanto cantava no coral de sua igreja, ficou incomodado com as folhas de papel que caíam no chão e pensou em como seria bom se algo pudesse prendê-las. Daí, não perdeu tempo em colocar a ideia em prática e, atualmente, o *post-it* está entre os cinco itens de escritório mais consumidos nos EUA.

Não é à toa que as principais empresas de tecnologia do mundo apostam em ambientes que remetem a parques de diversões ou, no mínimo, *playgrounds*. Para que se desenvolva a criatividade, é necessário haver um ambiente descontraído e uma liderança com foco na inovação. Empresas como Facebook, Microsoft, Algar e Apple são inovadoras e, por isso, precisam de um ambiente altamente propício. Tudo começa como uma brincadeira e é instigado pela curiosidade.

Drucker (*apud* DORNELAS, 2015) identificou sete fontes de oportunidade inovadora:

1. *o inesperado*: tanto faz se é sucesso, fracasso, se são contingências etc. O inesperado pode oferecer grandes oportunidades, desde que você esteja apto a identificá-las. Um exemplo citado por Dornelas (2015) é a criação do panetone, quando, por desatenção, um confeitiro derubou frutas cristalizadas no pão, e do acaso surgiu um novo produto de sucesso.

2. *a discrepância entre expectativa e realidade*: essa diferença indica que houve uma mudança e, novamente, o fato de as coisas não saírem como o planejado pode oferecer grandes oportunidades. Nesse caso, as mudanças ocorrem por fatores econômicos ou por mudanças num setor econômico. Como exemplo, podemos citar a criação do BRT (*Bus Rapid Transit*), que provavelmente você já deve ter utilizado ou, pelo menos, ouvido falar. Em 1974, o prefeito de Curitiba, Jaime Lerner, queria criar um sistema de metrô na cidade. Mas, sem recursos financeiros, usou de sua criatividade para adaptar um ônibus convencional, criando o sistema articulado em que o ônibus passou a ter duas ou três cabines e circula numa via própria e exclusiva, aumentando, assim, a capacidade e a velocidade sem grandes custos para a cidade. A ideia deu tão certo, que o sistema de BRT já foi implementado em mais 166 cidades ao redor do mundo.

3. *inovação baseada na necessidade de processo*: são as necessidades ocorridas internamente, que levam a um novo processo aprimorado. Por exemplo, a linha de montagem móvel criada por Ford levou a uma modernização da forma de produção de automóveis, e depois foi aplicada em vários outros setores.

4. *mudanças na estrutura do setor ou mercado*: ocorrem no setor, seja por regulação governamental ou pela própria dinâmica competitiva. Um exemplo é o que ocorreu com a obrigatoriedade da emissão do cupom fiscal: muitas empresas podem ter encontrado dificuldade, mas outras aproveitaram essa mudança para aprimorar sua gestão com relação ao controle de estoques, sistema de vendas e atendimento.

5. *mudanças demográficas*: ocorrem nas características físicas e de perfil da demanda. Podem ser considerados fatores relacionados à idade, nível educacional, renda *per capita*, hábitos alimentares etc. Um exemplo muito utilizado é o aumento da expectativa de vida da população. Atualmente as pessoas estão vivendo mais e com saúde. Os idosos são consumidores ávidos por produtos específicos, por isso, muitas empresas de entretenimento, como agências de turismo, estão investindo em serviços específicos para esse público-alvo.

6. *mudanças de percepção, disposição e significado*: são as mudanças ocorridas por aspectos culturais e sociais. Um exemplo é a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho. Se antes elas eram preparadas para serem donas do lar e mães, agora estão assumindo posições de liderança na sociedade. Outra mudança muito visível é com relação à preocupação das pessoas com a saúde e hábitos alimentares mais saudáveis. Atualmente, há muitos restaurantes ou lanchonetes especializados em comida vegetariana ou vegana, sem contar as inúmeras academias espalhadas por todo lugar.

7. *um novo conhecimento, científico ou não*: são as inovações que surgem e que impactam num determinado segmento. Estar atento e se antecipar às mudanças é essencial para manter-se na liderança. Um exemplo disso ocorreu com as empresas Fuji e Kodak, que lideravam o mercado de fotografia analógica e filmes fotográficos, e disputavam palmo a palmo o primeiro lugar, mas não aproveitaram as oportunidades geradas pela tecnologia digital e, por isso, quase sucumbiram.

Como você pode perceber, as quatro primeiras fontes de mudanças são internas e as três últimas, externas. Drucker divide de forma proposital essa classificação, pois elas estão em forma decrescente quanto a confiabilidade e risco. Mudanças internas, geralmente, são menos arriscadas quando ocorrem em nível macroeconômico.

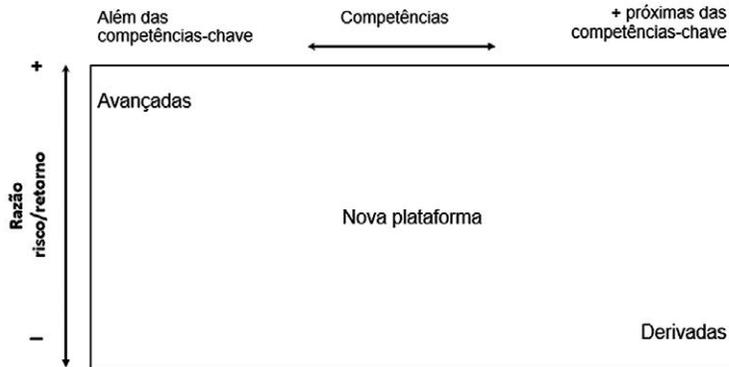
Para finalizar, Dornelas (2015) apresenta uma classificação de produtos, ideias e oportunidades em três categorias:

1. *ideias derivadas*: são as inovações que surgem a partir de uma adaptação ou extensão dos produtos (bens e/ou serviços) que são ofertados por uma empresa. Essas mudanças implicam em pequenos riscos e baixo retorno.

2. *nova plataforma*: implicam em mudanças e inovações relacionadas à decisão da empresa em atuar em um novo segmento ou mercado. São decisões de alto risco, mas com considerável retorno.

3. *avançadas*: são as inovações radicais e descontínuas, envolvem alto risco, mas proporcionam alto retorno. Como envolvem produtos (bens e/ou serviços) novos, podem criar novos segmentos e acabam por gerar mercados até então inexistentes.

A **Figura 3.8** apresenta as categorias de forma mais objetiva. Esse modelo é importante para o gestor avaliar a relação de risco e retorno sobre o investimento em um novo projeto de inovação.



**Figura 3.8:** Abordagem para classificar o portfólio de oportunidades inovadoras.

Fonte: Dornelas (2015, p. 23).



## **Joy: um nome de sucesso**

Esse filme conta a história de uma jovem muito talentosa chamada Joy, que é divorciada e tem dois filhos. Ela é brilhante, mas leva uma vida pessoal extremamente complicada. Seu ex-marido mora no porão de sua casa, enquanto sua mãe vive no andar de cima e passa o dia todo assistindo a novelas, e seu pai, divorciado da mãe há 17 anos, também vive na mesma casa. Criativa desde a infância, Joy inventa um esfregão de limpeza milagroso que se transforma em fenômeno de vendas e faz dela uma das empreendedoras de maior sucesso dos Estados Unidos. Porém, será uma trajetória árdua.



**Figura 3.9**

Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Joy\\_\(filme\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joy_(filme))

---

---

## **Atividade 3**

---

---

### *Atende ao objetivo 3*

A criação da empresa Amazon foi uma história de persistência e perspicácia de Jeff Bezos, quando largou uma empresa famosa em Wall Street, aos trinta anos, e percebeu uma oportunidade de negócios que ninguém havia imaginado. Ele ficou um mês pesquisando sobre possíveis novas oportunidades de investimentos e constatou a evolução do internet e do *e-commerce*. Resolveu, então, pedir demissão e abrir uma livraria virtual em Seattle. A escolha dessa cidade se deve ao fato de ali estar uma das maiores distribuidoras de livros do país. Como não tinha todo o capital necessário, Bezos contou com a ajuda de amigos e familiares. Em 2018, a Amazon foi a segunda empresa no mundo a alcançar o valor de mercado de 1 trilhão de dólares, atrás apenas do Facebook.

Sabendo de tudo isso, como você definiria a criação da Amazon com base na classificação de Dornelas (2015): ideias derivadas, nova plataforma ou avançada? Justifique sua resposta.

### **Resposta comentada**

A criação da Amazon foi uma ideia avançada, visto que ainda não tinha sido explorada por ninguém, e pode ser considerada uma inovação. A partir da Amazon, muitas outras livrarias virtuais foram criadas, inclusive especializadas em livros usados e antigos, os famosos sebos. A rede de livrarias Saraiva, por exemplo, fechou inúmeras lojas físicas em 2018 e o mesmo tem acontecido com uma de suas concorrentes, a rede Livraria Cultura. Isso representa uma mudança no perfil do consumidor brasileiro, que passou a comprar mais pela internet, além de uma nova tendência pela compra de livros digitais, que podem ser abertos em diferentes aparelhos, bastando baixar o aplicativo.

---

---

## **Conclusão**

Nesta aula, vimos a importância da criatividade para gerar a inovação, e da inovação para o empreendedorismo. E você, como se avalia? Você é uma pessoa criativa? Faça essa análise sobre seu potencial criativo

e o de sua equipe de trabalho. Tente ver as coisas de um jeito diferente e, principalmente, ouça o que as pessoas têm a dizer.

A persistência sempre premia. Thomas Edson, por exemplo, para criar a lâmpada elétrica, levou anos de pesquisa e desenvolvimento do projeto. Um produto que parece simples hoje em dia desafiou sua criatividade, simplesmente porque o filamento metálico que ilumina ao incandescer se rompia devido ao aquecimento. A solução foi colocar uma cúpula de vidro ao redor, para isolar o ambiente do oxigênio que fazia o filamento metálico se decompor mais rápido. Parece simples, mas, para chegar a essa solução, levou tempo e desgaste.

Boas ideias podem vir de onde menos se espera. Veja o caso apresentado da Ikeda, basta estar atento e de ouvidos abertos. Na próxima aula, abordaremos geração de ideias e propostas de valor.

### **Atividade final**

#### ***Atende aos objetivos 1, 2 e 3***

Você já deve ter ouvido falar de Leonardo Da Vinci, um grande artista renascentista do século XVI. Ele desenvolveu muitas ideias à frente de seu tempo: projetou um protótipo de helicóptero, um tanque de guerra, casco duplo para embarcações, entre outras invenções. Porém, a maioria de suas ideias não pôde ser concretizada em sua época. Já Thomas Edson, que foi o grande inventor da era moderna, desenvolveu inúmeros dispositivos para a indústria: ao todo, teve 2.332 patentes registradas, e a mais conhecida é a lâmpada elétrica.

Faça uma pesquisa sobre esses dois cientistas, compare-os e faça uma análise sobre o que os tornou tão importantes para a história e como podemos avaliá-los quanto a inovação e criatividade.

#### ***Resposta comentada***

Leonardo Da Vinci e Thomas Edson foram reconhecidos por sua genialidade, criatividade e perseverança. Contudo, Leonardo Da Vinci, até por ser um visionário, foi mais marcado por sua criatividade e, como a maior parte de suas ideias não pôde ser concretizada e colocada à disposição da sociedade, ele foi menos inovador. Já Thomas Edson foi marcado pelas inovações criadas e utilizadas pela indústria. Ele foi um dos

grandes responsáveis pelos avanços tecnológicos do século XX. Ambos são igualmente importantes na história e são exemplos de como a criatividade, quando colocada em prática, pode fazer a diferença e marcar um nome para a posteridade.

---

---

## Resumo

Nesta aula, abordamos inicialmente o conceito de pensamento criativo e sua importância para o sucesso das organizações atualmente.

Foram, ainda, apresentados os conceitos de pensamento lateral e convergente. Vimos que o método de ensino tradicional é um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento da criatividade, pois, para desenvolvê-la, é preciso buscar ver as situações de formas diferentes.

Também falamos do conceito de inovação tecnológica, que pode ser incremental ou radical, de produto, de processo, na estrutura organizacional ou nas pessoas.

Por fim, vimos o *design thinking* como um método importante para o desenvolvimento de novas ideias e inovações dentro das organizações.

## Referências

ALENCAR, Eunice S. *A gerência da criatividade*: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALMEIDA, Leandro S. Inteligência e aprendizagem: dos seus relacionamentos à sua promoção. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 8, n. 3, p. 277-292, 1992.

BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha*: uma metáfora da condição humana. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 2019. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Converg%C3%A2ncia\\_tecnol%C3%B3gica](https://pt.wikipedia.org/wiki/Converg%C3%A2ncia_tecnol%C3%B3gica). Acesso em: 20 mar. 2019.

DE BONO, Edward. *O pensamento lateral*. Rio de Janeiro: Record/Nova Era, 1967.

DORNELAS, José. *Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DUARTE, Geraldo. *Dicionário de administração*. 3. ed. Fortaleza: Realce, 2009.

MELO NETO, Francisco Paulo. *História do pensamento administrativo*. v. 3. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2010.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. Inovação: conceitos fundamentais. In: *Inovação organizacional tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1978.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. *O pequeno príncipe*. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

SALDAÑA, Paulo. Alunos brasileiros não chegam ao fim de prova em avaliação mundial. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 19 jul. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2018/07/alunos-brasileiros-nao-chegam-ao-fim-de-prova-em-avaliacao-mundial.shtml>. Acesso em: 2 abr. 2019.

TIRONI, Luís F.; CRUZ, Bruno de O. *Texto para discussão: inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec*. n. 1360. Rio de Janeiro: Ipea, 2008. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1360.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1360.pdf). Acesso em: 2 abr. 2019.

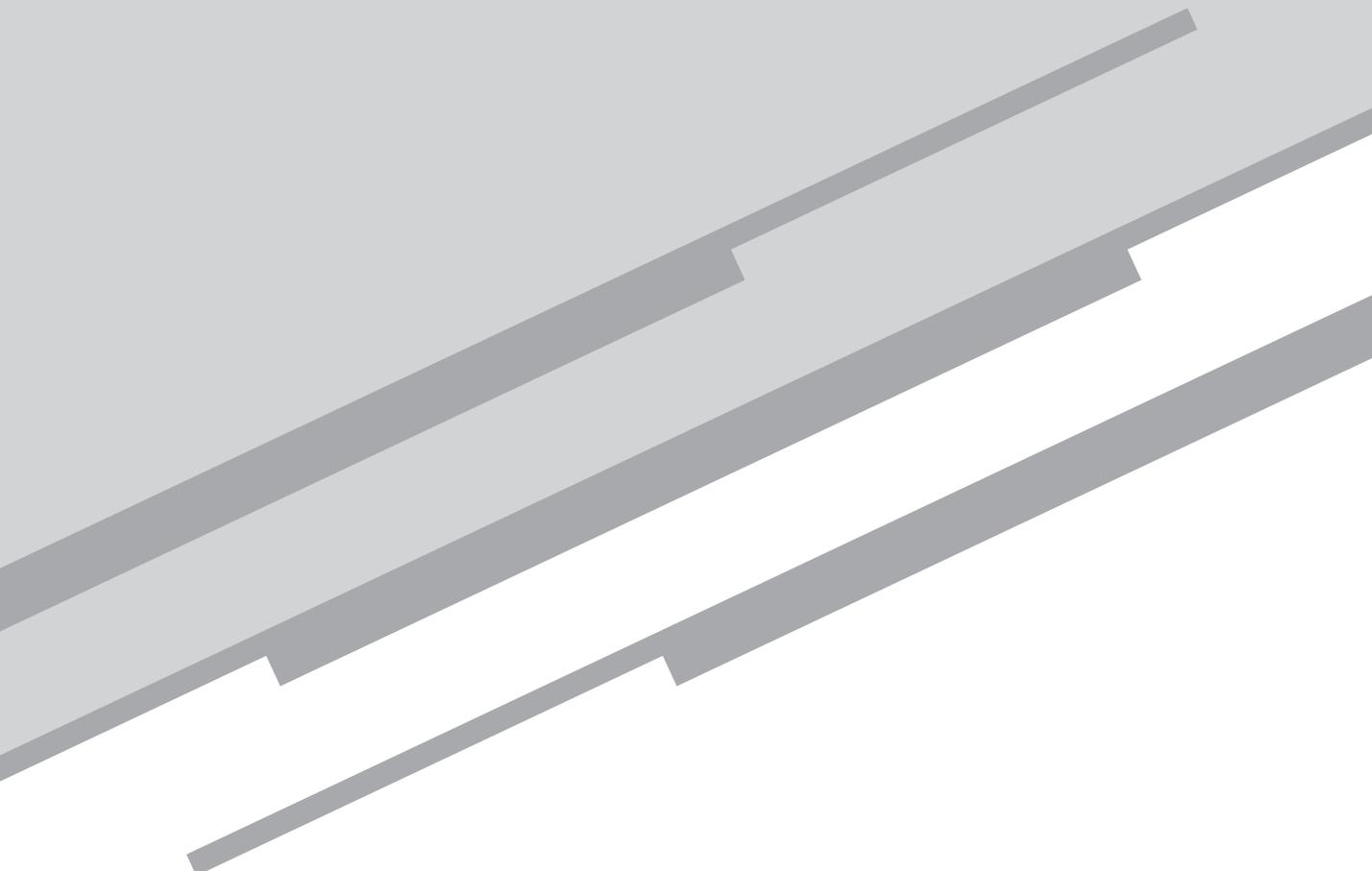
THE WALL. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 2018. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/The\\_Wall](https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Wall). Acesso em: 8 mar. 2019.

VIGNADO, Alexandre. Design thinking: uma novidade não tão nova assim. In: *Administradores*, 13 nov. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/design-thinking-uma-novidade-nao-tao-nova-assim/91603/>. Acesso em: 2 abr. 2019.



# Aula 4

Geração de ideias e proposta de valor



## **Meta**

Apresentar a importância da geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. identificar como funciona a geração de ideias e a tradução delas em oportunidades de negócios;
2. compreender como funcionam as quatro fases de desenvolvimento de produtos ou serviços;
3. analisar o comportamento e a atitude do consumidor e as formas de diminuir a resistência às ideias por meio da proposta de valor.

## Introdução

Na aula anterior, você estudou sobre a importância da criatividade para a geração de ideias e a implementação de uma inovação. Nesta aula, vamos um pouco adiante: você estudará como transformar essa ideia em um projeto de um novo produto ou negócio.

Quando uma pessoa resolve empreender, muitas ideias podem surgir, por isso é necessário que se aplique uma metodologia de análise de viabilidade, de forma objetiva e racional, para levá-las adiante ou recomençar o processo de concepção. Antes de tudo, deve-se direcionar a ideia para a concepção de um bem ou serviço que venha atender a uma oportunidade.

Nesta aula, você aprenderá como traduzir uma ideia em um projeto de produto, e analisá-lo de forma a verificar sua viabilidade.

## A geração e seleção de ideias

O que fazer quando começam a surgir ideias durante um empreendimento? Qual ideia deve ser escolhida? Na Aula 3, como você deve se lembrar, estudamos que, mais do que criativo, o empreendedor deve ser um inovador, e, para isso, suas ideias e ações devem ser direcionadas para uma oportunidade.

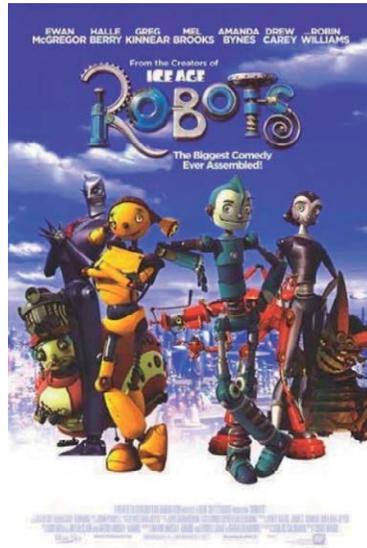
Então, a primeira tarefa do empreendedor é verificar quais ideias são realmente possíveis de ser implementadas, ou melhor, se realmente irão atender a demandas.



## Robôs

Nessa animação de 2005, o jovem Rodney quer se tornar um inventor, mas não sabe como. Quando pergunta a seu pai por onde começar, ele simplesmente responde: “Por uma oportunidade”.

Essa é a síntese de uma ação empreendedora.



**Figura 4.1**

Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Robots.jpg>

José Dornelas, Adriana Bim, Gustavo Freitas e Rafaela Ushikubo (2015) chamam essa primeira tarefa de processo empreendedor. A **Figura 4.2** demonstra como esse processo funciona.



**Figura 4.2:** Abordagem cíclica do processo empreendedor.

Fonte: Dornelas *et al* (2015, p. 3).

Muitas ideias podem ser analisadas pelo empreendedor antes de se definirem quais levam à oportunidade com maior potencial mercadológico, de operacionalização e retorno financeiro.

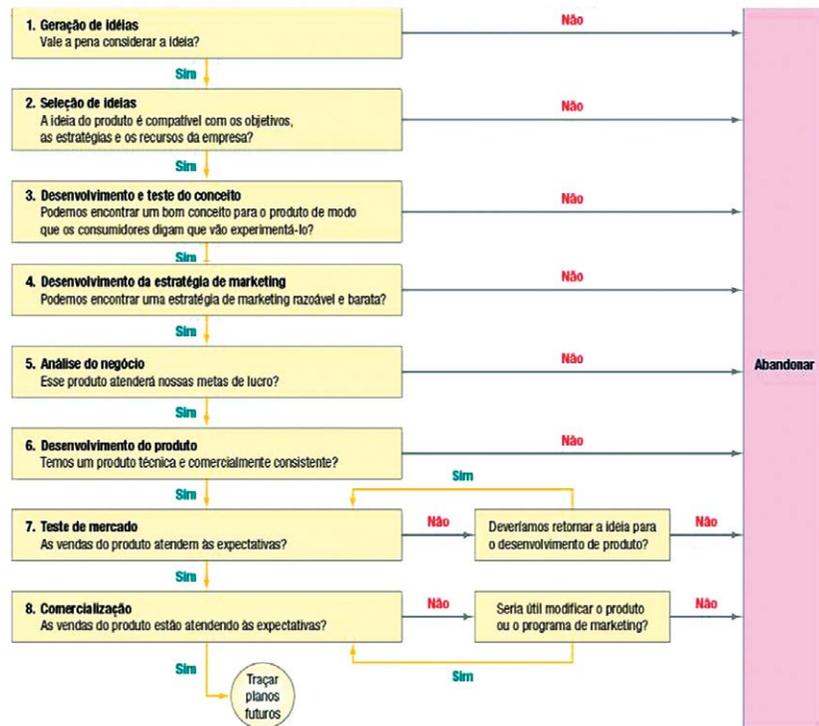
Depois de selecionar uma oportunidade, deve-se iniciar o processo de desenvolvimento do plano de negócio. Durante sua elaboração, o empreendedor deverá rever tanto o conceito de ideia como o de oportunidade.

Após a conclusão do plano de negócios, ele, então, terá conhecimento e informações sobre os recursos necessários para o desenvolvimento do negócio, as estratégias a implementar e os riscos envolvidos.

A elaboração do plano de negócio será abordada nas últimas aulas da disciplina Empreendedorismo, e você verá passo-a-passo como fazê-lo. A partir da identificação de uma oportunidade, é necessário desenvolver um projeto daquilo que a empresa deverá produzir e ofertar ao mercado. Da ideia inicial até a concretização do que será ofertado ao mercado, segue uma sequência de cinco etapas propostas por Gustavo Olivares e Marcelo Ferreira (2009, p. 60):

1. geração do conceito;
2. triagem;
3. projeto preliminar;
4. avaliação e melhoria;
5. protótipo e projeto final.

Philip Kotler e Kevin Keller (2006) propõem um modelo baseado em oito etapas, conforme mostra a **Figura 4.3**:

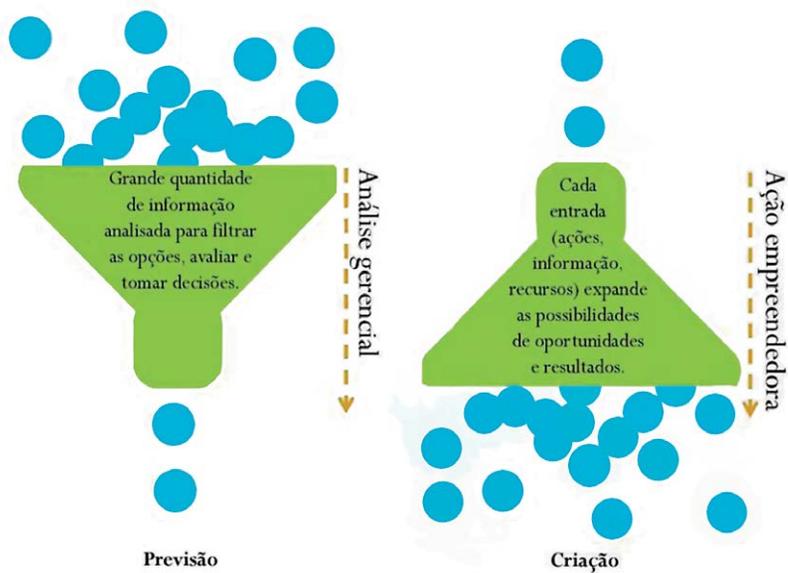


**Figura 4.3:** Processo de decisão para o desenvolvimento de novos produtos. Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 643).

Para facilitar sua compreensão, vamos mesclar os dois modelos em um, que será apresentado a seguir.

## Geração e seleção de ideias (Etapa 1)

A geração de ideias não funciona para um empreendedor da mesma forma que para outras pessoas. A tendência do empreendedor é que, a cada informação ou dado coletado, mais ideias vão surgindo na busca de reconhecer e aproveitar uma oportunidade. Dornelas sintetiza muito esse processo na **Figura 4.4**. Observe:



**Figura 4.4:** O processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos.  
Fonte: [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br)

Muitas informações vão surgindo, sendo necessário filtrá-las e avaliá-las para, então, verificar quais ou qual originará uma oportunidade. Você deve se lembrar de que um método importante para a geração de ideias é a técnica do *brainstorming*, certo? Essa técnica serve também para auxiliá-lo a selecionar quais ideias podem ser implementadas com base na opinião de uma equipe, principalmente se ela for multidisciplinar.

Um método interessante criado para ajudar na geração de ideias e melhorias é o Triz (Teoria da Solução Inventiva de Problemas), que, segundo Carvalho e Back,

caracteriza-se pela utilização de **heurísticas** e determina como seus conceitos fundamentais e um de seus métodos (o Método dos Princípios Inventivos) podem ser aproveitados para a geração de ideias criativas no processo de desenvolvimento de produtos (2001, p. 1).

### Heurísticas

Processos cognitivos empregados em decisões não racionais, sendo definidas como estratégias que ignoram parte da informação com o objetivo de tornar a escolha mais fácil e rápida (HEURÍSTICA, 2019).



## Triz

A Triz começou a ser desenvolvida durante os anos 1950, por G. S. Altshuller, na ex-URSS. Altshuller (1969, 1974, 1979, 1984, 1989) estudou patentes de diferentes áreas, com o objetivo de buscar alternativas mais eficazes aos métodos de solução criativa de problemas então disponíveis – especialmente, aos métodos intuitivos. Esta abordagem diferenciou-se das demais por focalizar-se nas patentes, analisadas como registros do produto criativo das áreas técnicas, e não na abordagem em que o objeto de estudo são as vidas dos inventores (técnica muito utilizada por pesquisadores vinculados à Psicologia). Altshuller e seus colaboradores procuraram definir quais os processos envolvidos na obtenção das soluções criativas contidas nas patentes. A partir da análise de patentes, foram encontradas certas regularidades, por meio das quais foram definidos princípios, leis e uma teoria para a solução de problemas, a Triz (CARVALHO; BACK, 2001, p. 1).

Kotler e Keller citam algumas técnicas que estimulam a criatividade e o desenvolvimento de ideias:

- *lista de atributos*: essa técnica consiste em fazer uma lista de atributos e, em seguida, tentar modificá-los. Por exemplo, vamos ver como se aplica a uma bola de futebol: liste seus atributos e tente substituir, por exemplo, o desenho da costura, o peso, o tamanho, a cor etc.
- *relacionamentos forçados*: faça uma lista de várias ideias e tente correlacioná-las. Como exemplo, citamos os *designers* de interiores, que, para projetar os móveis de um quarto, correlacionam um móvel com outro na busca de economizar espaço, e fazem guarda-roupa com cama embutida, estante com gavetas, escrivaninha com estante embutida etc.
- *análise morfológica*: inicie com uma análise sobre um problema, buscando estudar todas as características do que você tem e fazer combinações. Como exemplo, podemos citar o que Ford fez para criar a linha de montagem: era necessário encontrar um meio de transportar

os recursos de transformação entre os estágios de trabalho, pensar nos meios possíveis (Ford escolheu a esteira rolante), nas dimensões dos produtos e nas características dos operadores (Ford escolheu a esteira elevada, na altura da cintura dos operários, para diminuir os esforços e o desgaste).

- *análise de suposição reversa*: consiste em fazer uma lista das hipóteses normais e depois inverter. Um restaurante, por exemplo, tem cardápios e cobra pelo prato escolhido. Que tal inverter, e, ao invés de a pessoa escolher um prato, terá que comer o que o chefe de cozinha preparou naquela manhã com os ingredientes que comprou na hora, ou criar um espaço exótico e diferente, e alugar ou cozinhar sua própria comida na hora?
- *novos contextos*: consiste em inserir os processos em um novo contexto. Um exemplo dessa técnica pôde ser visto numa prova da edição do programa Masterchef Profissionais de 2018, em que os participantes, divididos em dois grupos, teriam que cozinhar no meio da natureza, com instrumentos improvisados, inclusive tendo que ascender a fogueira de forma manual. Apesar de todas as dificuldades, eles conseguiram entregar os pratos, mas isso exigiu muita criatividade e paciência.
- *mapeamento da mente*: comece com um pensamento e registre no papel, depois tente ter outro pensamento e correlacioná-lo com o anterior. Faça isso sucessivamente. Muitos produtos surgem a partir do *marketing* lateral, que é, justamente, a combinação de duas ou mais ideias. Exemplos:
  - cybercafé = café + internet;
  - barra de cereais = cereais + petisco;
  - Kinder Ovo = chocolate + brinquedo.

## =====**Atividade 1**=====

### *Atende ao objetivo 1*

Agora chegou a hora de praticarmos!

Imagine que você gostaria de abrir um negócio, mas ainda não tem ideia do que fazer. Faça uma proposta buscando utilizar pelo menos

uma das técnicas para estimular a criatividade para a criação de um novo produto.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

São muitas as opções que você pode estar desenvolvendo, como combinar duas ideias ou elementos para montar um serviço. Por exemplo, há alguns anos, alguns alunos elaboraram um plano de negócios em que vinculavam os serviços de lava-jato com os de cabeleireiro.

Você também pode desconstruir o serviço por meio de uma análise de suposição reversa e pensá-lo ao contrário, buscando diferentes formas de atender às demandas de um segmento específico. Outro exemplo seria alterar um produto ou serviço por meio de suas características: que tal uma pousada onde você se serve e pode fazer seu almoço, ou um restaurante onde você pode criar ou cozinhar o prato que irá degustar, sob a supervisão de um chefe?

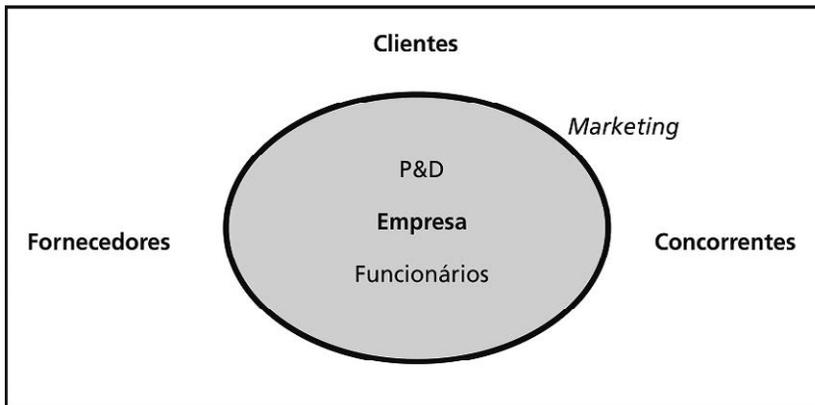
---

---

---

---

As ideias e informações podem vir de diferentes fontes, tanto internas quanto externas. Observe:

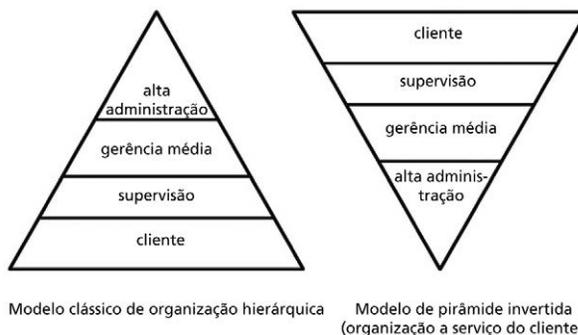


**Figura 4.5:** Fontes internas e externas de ideias.

Fonte: Olivares e Ferreira (2009, p. 91).

Como no centro de gerações de ideias e informações estão os clientes, eles devem ser os primeiros a ser ouvidos, pois todos os produtos a ser desenvolvidos serão criados para atender a suas necessidades. Então, nada mais justo que eles sejam considerados tão importantes. Com a finalidade de agradá-los, o empreendedor pode aplicar uma pesquisa de mercado para buscar identificar suas características, preferências e atitudes.

O conceito de pirâmide invertida nos ajuda a entender a importância de colocar o cliente no centro das decisões e estratégias empresariais. Enquanto, na visão tradicional, as decisões são tomadas de cima para baixo, no conceito de pirâmide invertida, o cliente e os funcionários tornam-se essenciais para a tomada de decisões. Ouvir o que o cliente ou os potenciais clientes têm a dizer é primordial para a sobrevivência de uma empresa ou para sua abertura.



Modelo clássico de organização hierárquica

Modelo de pirâmide invertida (organização a serviço do cliente)

**Figura 4.6:** Modelos de pirâmide clássica e de pirâmide invertida.

Fonte: Melo Neto e Carneiro Neto (2008, p. 211).

Abriu um novo negócio baseando-se apenas em suposições aumenta o risco de fracasso. Outras fontes de informações importantes podem ser os fornecedores e concorrentes. Na verdade, as informações sobre os concorrentes são essenciais para o desempenho da empresa. Não é à toa que a análise de SWOT – forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) – se baseia numa análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação a seus concorrentes, tomando como princípio as ideias de Sun Tzu de que, para se conseguir a vitória, é necessário conhecer a si mesmo, o inimigo e o cenário de batalha. Essa metodologia será discutida mais à frente, na aula sobre plano de negócios.

Outra técnica é a de *benchmarking*, que significa sondagem. Ela busca comparar os desempenhos e estratégias que podem ser adaptados à realidade da empresa.

Muitas empresas que não têm recursos para investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) fazem uso da *engenharia reversa*, que consiste em desmontar um produto e ver como ele foi desenvolvido. Dessa forma, busca-se aproveitar o esforço e o investimento feitos por outra empresa em P&D, gerando menores investimentos e riscos em desenvolver e lançar novos produtos. Porém, o retorno obtido com o lançamento inovador é muito maior do que você entrar numa *fase de maturação*. Por isso, é importante saber se posicionar quanto ao ciclo de vida do produto.

A fase de maturação faz parte do ciclo de vida do produto, que indica o ciclo de entrada e retirada de um produto do mercado. Seus estágios são:

- introdução: a fase de lançamento de um produto novo no mercado. Geralmente tem funções básicas, o nível de utilização é baixo, o custo médio unitário ainda é bem alto. Nessa fase, os usuários apresentam características de inovadores e pioneiros, e, como existem poucos concorrentes, os preços de venda são elevados e servem para compensar os custos com pesquisa e desenvolvimento. O foco é conscientizar o cliente e levá-lo à experimentação.
- desenvolvimento/ crescimento: objetiva-se ampliar as características e funções do produto e estender suas garantias e serviços. Aumenta-se sua divulgação e promoção e os usuários passam a ser considerados iniciantes. A distribuição fica mais intensiva e a divulgação passa a ser em massa. A quantidade de clientes aumenta consideravelmente.

- maturidade: nessa fase é alcançada a maior quantidade de clientes e distribuição. O objetivo é garantir a participação de mercado; o custo médio unitário diminui devido à economia de escala e a divulgação deve priorizar mostrar as diferenças e vantagens da opção pelo produto.
- declínio: nessa fase a demanda cai consideravelmente, os clientes compram para reposição e são considerados retardatários. O objetivo passa a ser manter a marca o máximo possível até que seja lançado um novo produto.



## Os reis da engenharia reversa

Você sabia que os japoneses já foram considerados os reis da engenharia reversa? Um exemplo é Soichiro Honda, fundador da Honda, que levou, dos EUA para o Japão, máquinas-ferramentas utilizadas pela indústria automobilística americana, desmontou-as e fez testes de resistência até que elas quebrassem. A partir disso, criou as próprias ferramentas, melhores e mais resistentes, o que lhe proporcionou grande vantagem competitiva.



**Figura 4.7**

Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Soichiro\\_Honda](https://en.wikipedia.org/wiki/Soichiro_Honda)

Uma alternativa de fonte de ideias pode ser o mercado externo, pois às vezes as ideias demoram para chegar aqui. O grande problema é que isso pode resultar numa nova tecnologia de fabricação, o que pode tornar-se caro para ser implementado. Existem, porém, casos em que a implementação é mais simples, como um cardápio inovador num restaurante ou a criação de um aplicativo ou *software* para auxiliar as pessoas no dia a dia.

Os fornecedores podem ser uma importante fonte de informações sobre o setor ou para o desenvolvimento de parcerias em projetos e tecnologias, que são muito comuns entre as grandes empresas. Um exemplo é uma pesquisa realizada nos EUA com 385 fabricantes do setor alimentício e divulgado por Penn (2005, *apud* MEIRA; ROTONDARO, 2006).

Os resultados da pesquisa indicaram que:

- 41% dos fabricantes terceirizam seu processo de desenvolvimento de novos produtos;
- 75% dos fabricantes envolvem fornecedores de matérias-primas e ingredientes durante o projeto de novos produtos, e os fornecedores gastam 77% de seu tempo oferecendo suporte técnico no processo de desenvolvimento;
- fabricantes com faturamento anual de mais de 100 milhões de dólares têm menos de 1% do seu quadro de mão de obra destinado ao desenvolvimento de novos produtos;
- os fornecedores colaboram com os times de desenvolvimento apresentando amostras, protótipos e ideias. Com menor frequência, são requisitados a trabalhar com formulações, fornecimento de pesquisas de mercado e ideias de comercialização dos produtos;
- um terço dos fabricantes inclui os fornecedores desde a etapa de geração de ideias e os mantém até o final do projeto. O restante, ou seja, dois terços, envolvem o fornecedor após a definição do conceito, e 11% aguardam a definição da formulação para convidar os parceiros a se juntarem ao time.

Esse é um bom exemplo de como é importante essa proximidade e relação entre fornecedor e cliente. Quando a empresa já existe, internamente ela pode ter excelentes fontes de ideias. Como exemplo, há o setor de pesquisa e desenvolvimento e os próprios funcionários.

Já vimos o conceito de pirâmide invertida, e você deve ter reparado que os funcionários também estão na base, principalmente os que trabalham

com a linha de frente. Os que trabalham diretamente com o atendimento ou até mesmo com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) conseguem captar melhor as necessidades não atendidas pela empresa, e isso pode se transformar numa fonte infinita de oportunidades.

Para exemplificar, Hal Rosenbluth e Diane Peters (2004) relatam, em seu livro *O cliente em segundo lugar*, que certa vez Henry Ford contratou um consultor para avaliar sua empresa. O relatório apresentado foi positivo, contudo havia uma observação. Ele disse que, toda vez que passava por um funcionário que trabalhava no fim de um corredor, ele estava sentado com os pés apoiados em cima da mesa, o que era um desperdício para a empresa. Ford replicou que aquele homem, certa vez, teve uma ideia tão inovadora que poupou milhões para a empresa e que, na época, ele estava com os pés no mesmo lugar. Ou seja, as ideias inovadoras surgem em ambientes menos informais e morosos, em que a criatividade prevalece.

Uma vez levantadas as ideias, será necessário selecionar qual ou quais poderão realmente incidir no aproveitamento de uma oportunidade. Uma forma seria passar pelos crivos de:

- análise de aceitabilidade de mercado,
- viabilidade técnica,
- riscos financeiros.

A *análise de aceitabilidade* envolve especular sobre como o mercado reagirá ao lançamento do produto (bens e serviços) e ainda medir a expectativa com relação ao que será desenvolvido. Isso é importante inclusive para o desenvolvimento do conceito do produto.

A *viabilidade técnica* consiste em avaliar se a empresa terá como desenvolver o produto ou processo, se terá todos os recursos e tecnologias necessários.

Já o *risco* envolve analisar quais são as possibilidades de retorno e perda sobre o investimento realizado.

O empreendedor deve se cercar de todas as informações possíveis para minimizar o grau de incerteza sobre a tomada de decisões. O quadro a seguir sintetiza as perguntas que devem ser feitas para a triagem e seleção de ideias para a concepção do produto.

**Quadro 4.1:** Algumas questões típicas na triagem de conceitos

Critério de avaliação	Marketing	Produção	Finanças
<b>Viabilidade</b>	Será o mercado suficientemente grande?	Possuímos as capacitações para produzir?	Temos acesso a financiamento suficiente?
<b>Aceitabilidade</b>	Quanto do mercado poderemos ganhar?	Quanto esforço é necessário para organizar as atividades para produzir?	Qual é o retorno que conseguiremos sobre o nosso investimento?
<b>Vulnerabilidade</b>	Qual é o risco de fracasso no mercado?	Qual é o risco de a produção não sair de forma adequada?	Quanto dinheiro poderemos perder se algo sair errado?

Fonte: Olivares e Ferreira (2009, p. 49).

Olivares e Ferreira (2009) chamam atenção para o fato de que algumas dessas perguntas requerem o conhecimento prévio do mercado. Contudo, como já falamos, para novos negócios as informações terão que ser coletadas, pois quanto mais dados e informações, menores serão os riscos e incertezas no processo.

Alguns autores afirmam que a taxa de fracasso de um novo produto pode situar-se entre 75 e 80%, sendo necessário fazer uma análise minuciosa antes de concretizar a ideia.

Segundo Kotler, há três níveis de fracasso:

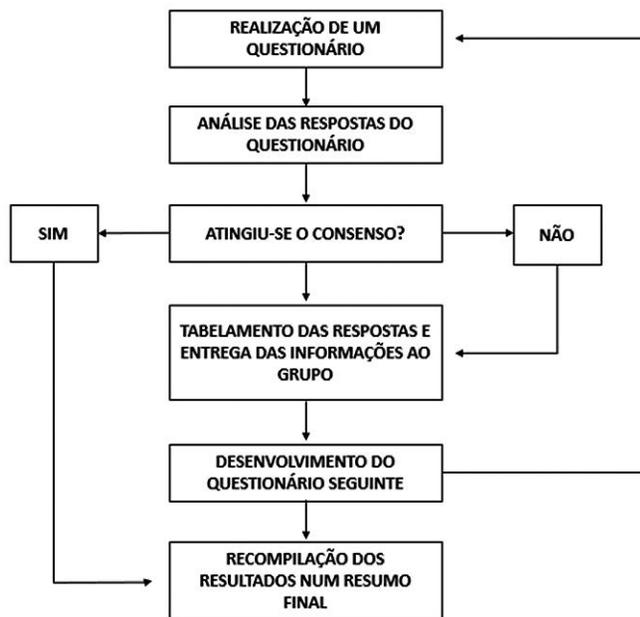
6. *o fracasso absoluto do novo produto*: quando a receita gerada não cobre as despesas e custos;
7. *o fracasso parcial*: quando as receitas geradas conseguem cobrir apenas partes dos custos e despesas;
8. *um fracasso relativo*: quando o lucro obtido é menor do que a taxa média e normal da empresa.

Se você for lançar uma nova marca ou produto no mercado e não tiver parâmetros para analisar a perspectiva de retorno, uma boa dica é, justamente, pesquisar sobre o retorno obtido por outras empresas ou por especialistas que atuem no setor. Um método muito utilizado é o Delphi, que foi criado pela Rand Corporation, nos EUA, para ajudar a Força Área a identificar a capacidade bélica dos soviéticos.

O Delphi é considerado um dos melhores métodos ou ferramentas de previsão qualitativa. Ele consiste na constituição de um grupo de especialistas em determinada área de conhecimento, que respondem a um conjunto de questões. Esses especialistas nem sempre estão presentes

no mesmo lugar e trabalham individualmente. São aplicadas várias rodadas de questões, nas quais são descartadas as perguntas ou aspectos considerados irrelevantes, e novas são acrescentadas. As rodadas serão realizadas até que se chegue a um consenso.

A **Figura 4.8** apresenta o fluxograma da aplicação do método Delphi:



**Figura 4.8:** Fluxograma com a aplicação do método Delphi.

Fonte: Daychoum (2008, p. 215).

Mediante a seleção das ideias, o próximo passo é o desenvolvimento do produto, que será abordado na etapa 2.

## Desenvolvimento de produto (Etapa 2)

Nessa etapa, já com a(s) ideia(s) sobre o projeto definida(s), será necessário agora especificar o conceito e um projeto preliminar. O conceito do produto consiste num conjunto de benefícios esperados pelo consumidor e deve se traduzir em critérios técnicos. Os clientes compram os conceitos e não as ideias, pois eles refletem sua necessidade sendo satisfeita.

Para demonstrar isso, vamos usar um exemplo dado por Kotler (2006): uma grande empresa processadora de alimentos tem a ideia de produzir um pó para acrescentar ao leite, a fim de melhorar seu sabor

e valor nutritivo. Algumas perguntas, então, são feitas: quem usará esse produto? Qual é o benefício primordial que ele deverá oferecer? Quando as pessoas irão consumi-lo?

Com relação à primeira pergunta, muitas são as possibilidades: bebês, crianças, jovens, adultos etc. Para cada segmento escolhido haverá um tipo de concorrência. Na segunda e terceira pergunta, o mesmo ocorrerá. Sendo assim, a partir dessas perguntas, alguns conceitos podem ser definidos:

- *conceito 1*: uma bebida instantânea para o café da manhã de adultos, que pode ser tomada de forma rápida com valor nutritivo e sem necessidade de preparo;
- *conceito 2*: uma bebida saborosa que as crianças poderiam tomar no meio do dia;
- *conceito 3*: um suplemento alimentar que os idosos podem tomar no fim da noite.

Uma vez decidido qual conceito será levado adiante, é necessário transformá-lo em conceito de marca e analisar seu posicionamento em relação aos concorrentes. Griffin e Page (1996 *apud* MELLO *et al*, 2010) apresentam seis tipologias para a estratégia de projeto em relação ao desenvolvimento de novos produtos:

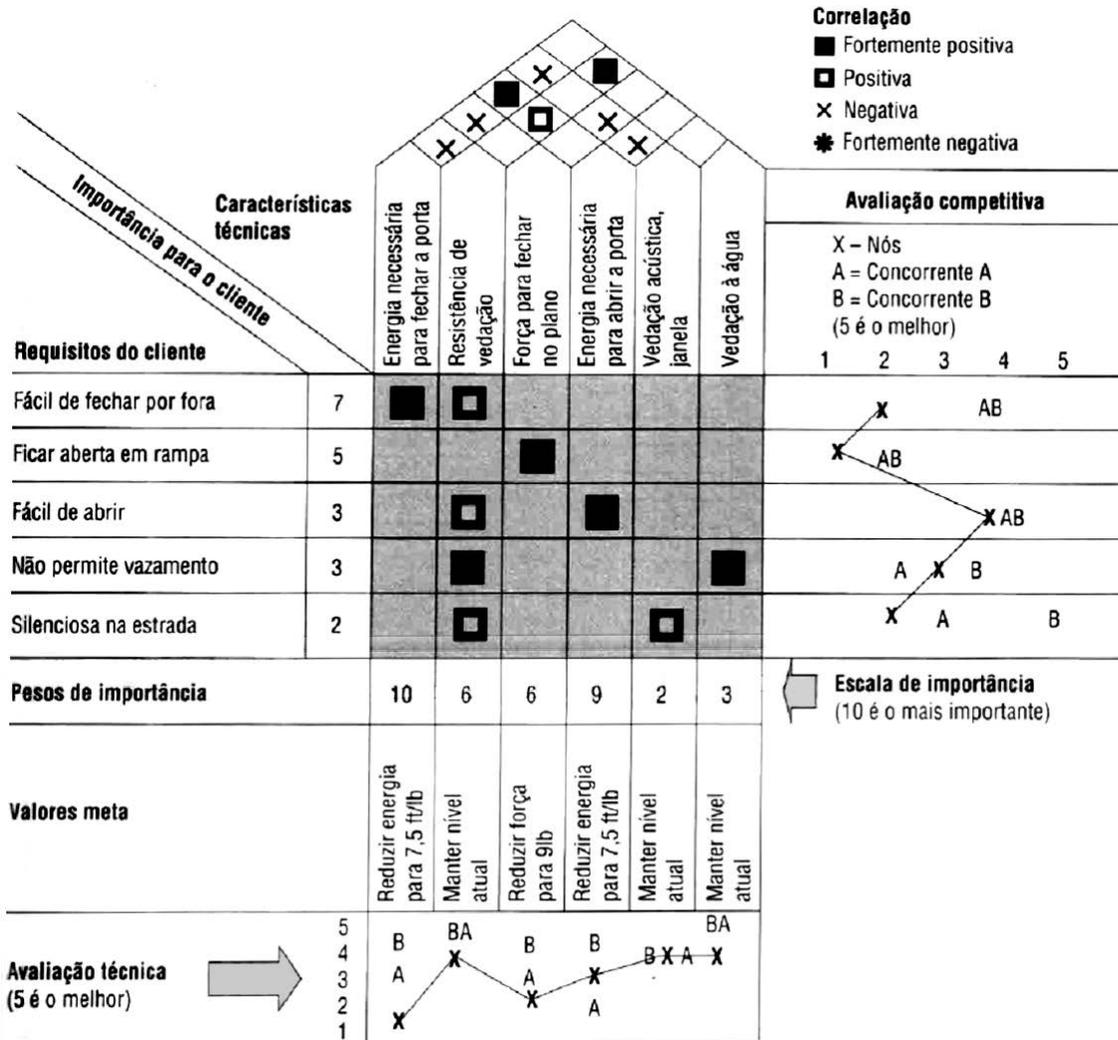
- *novos para o mundo*: são criados novos produtos que incidirão na criação de um mercado totalmente novo. Um exemplo é o lançamento do *walkman*, que revolucionou o mercado de aparelhos de som, pela Sony. Posteriormente, a própria Sony e a Philips lançaram o CD, que, novamente, mudou todo o setor.
- *novos para a organização*: novos produtos que permitirão à empresa entrar em um mercado já estabelecido.
- *melhorias/ revisões em produtos existentes*: novos produtos que oferecem aperfeiçoamentos no desempenho ou aumentam o valor percebido e substituem produtos existentes. As empresas de aparelhos de celular, como Apple, Samsung e Motorola, costumam lançar a cada seis meses um novo modelo aprimorado, com mais resoluções nas câmeras, maior capacidade de armazenamento, diferentes aplicativos, tamanhos diferentes de tela etc.
- *reposicionamentos*: produtos existentes redirecionados para novos segmentos de mercado. O Banco Bradesco lançou, em 1984, o serviço de plano de saúde por meio do Bradesco Saúde, ligado ao Bradesco

Seguros. O produto lhe permitiu entrar num novo segmento, e, atualmente, conta com 4,5 milhões de beneficiários.

- *reduções de custo*: novos produtos que oferecem desempenho similar a um custo mais baixo. A Embraer, quando projetou o ERJ 170, ofereceu ao mercado uma aeronave com o menor custo por milha x passageiro em relação aos modelos concorrentes, graças a um projeto arrojado, com estrutura superior e com eficiências no consumo de combustível.

Outro desafio a ser superado está em como traduzir o conceito em informações técnicas. Para exemplificar, se perguntássemos a uma pessoa sobre o que ela espera de um tênis para suas caminhadas diárias, provavelmente ela nos diria que gostaria de um modelo que fosse leve, macio, resistente e impermeável. Pois bem, essas deveriam ser, então, as características do novo tênis a ser lançado pela empresa. O grande problema nesse processo é que as informações coletadas são qualitativas e devem passar pelo crivo dos engenheiros e pesquisadores para serem traduzidas em informações técnicas. Por exemplo: o formato do tênis, a escolha do material para utilizar na sola, qual tipo de sistema de amortecimento será utilizado, qual material poderá dar a impermeabilidade ao tênis sem tirar o conforto e a leveza, entre outras considerações. Pequenos detalhes podem fazer a diferença no final, tanto em termos de custo quanto de desempenho. O mesmo vale para as operações de serviços: o projeto desenvolvido pode afetar o atendimento e a percepção do consumidor.

Uma ferramenta importante que auxilia na tradução dos requisitos dos clientes em informações técnicas é o QFD (Desdobramento da Função Qualidade), que é uma sigla do termo inglês Quality Function Deployment. A figura a seguir apresenta um exemplo de aplicação do QFD.

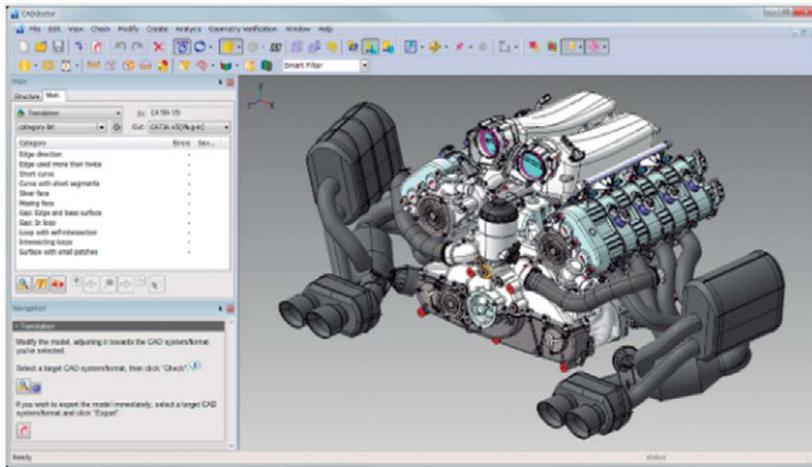


**Figura 4.9:** Ilustração da Casa da Qualidade.  
 Fonte: Corrêa e Corrêa (2012, p. 315).

A **Figura 4.9** apresenta a *Casa da Qualidade*, que consiste em uma matriz de correlação dos atributos considerados importantes para o desenvolvimento do produto. Na figura, é possível ver que há uma correlação entre uma lista de requisitos definida pelos clientes e um conjunto de especificações técnicas. As células da matriz principal trazem as correlações variando entre “fortemente positiva” a “fortemente negativa”. Além disso, é possível correlacionar o desempenho da empresa com seus concorrentes.

Outra ferramenta que pode auxiliar no desenvolvimento de produtos são os sistemas CAD (*Computer-Aided Design* ou Projeto auxiliado

por computador), que consistem em softwares que auxiliam na criação e modificação de projetos. São sistemas que permitem fazer o desenho técnico em duas ou três dimensões, calcular peso, performance, e simular o funcionamento do produto.



**Figura 4.10:** Exemplo de um sistema CAD voltado para o desenvolvimento de produtos: desenho de motor veicular.

Fonte: <https://www.elysium-global.com/en/product/cadductor/>

Aliadas ao uso do sistema CAD, estão as impressoras em 3D. Elas permitem a impressão de peças que compõem o produto e o teste antes da versão final. Existe uma grande possibilidade de aplicação dessa tecnologia.

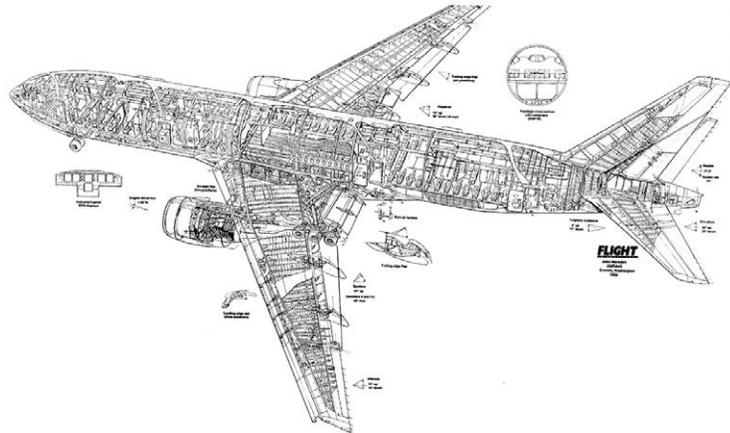
Para as operações de serviços existem sistemas que simulam, por exemplo, diferentes configurações de filas de espera de acordo com o fluxo de clientes *versus* a capacidade de atendimento. Uma vez definido o projeto preliminar ou protótipo, passa-se à próxima fase, que é a de avaliação e melhoria.



## O projeto de desenvolvimento do Boeing modelo 777

O desenvolvimento do modelo 777 da Boeing foi totalmente digital e envolveu mais de 500 fornecedores. O projeto de criação foi

desenvolvido por uma extranet, por meio da qual os parceiros se comunicavam, tendo desenvolvido todo o projeto a distância. A modelagem via computador permitiu identificar e fazer as correções no projeto sem precisar criar e testar um protótipo.



**Figura 4.11**

Fonte: Kotler (2006, p. 657).

---

---

## **Atividade 2**

---

---

*Atende ao objetivo 2*

Até agora você estudou duas fases do desenvolvimento de produto (etapas 1 e 2). Enumere três dificuldades para cada uma das etapas e responda: para você, essas fases são similares tanto para o desenvolvimento de uma empresa de serviços quanto para o desenvolvimento de um bem?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

São inúmeras as dificuldades que podem ser identificadas nessas etapas, por exemplo, na geração de ideias, na formação de uma equipe multidisciplinar, na identificação de uma oportunidade, na falta de tempo e recursos para o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado. Quanto à segunda parte da pergunta, as fases são as mesmas tanto para bens quanto para serviços, pois em muitos casos um bem pode estar associado a um serviço e vice-versa. O importante é fazer o planejamento de forma meticulosa para ter o máximo de cuidado antes de tomar as decisões sobre o que se oferta ao mercado consumidor.

---

---

---

### **Avaliação e melhoria (etapa 3)**

Nessa fase, algumas técnicas são utilizadas para melhorar o projeto inicial, como as seguintes:

- O método de Taguchi, assim denominado devido a seu criador Genichi Taguchi, consiste num teste de robustez. A ideia é que a qualidade do produto, segundo a percepção do cliente, está em seu desempenho em condições extremas. Segundo Taguchi, essa qualidade era obtida sistematicamente atendendo às especificações do projeto. Um exemplo de aplicação do método é em testes de segurança para capacetes de motocicletas. O teste consiste em simular uma queda em alta velocidade para determinar se os materiais utilizados conseguem atender às normas de segurança e garantir a integridade do motociclista.
- Outro exemplo é dado por James e Mona Fitzsimmons (2010): um hotel utiliza um sistema *on-line* para notificar o pessoal da limpeza quando um quarto for desocupado. Assim, permite que a tarefa seja distribuída ao longo do expediente, evitando atropelos ao fim do dia ou ociosidade do pessoal da limpeza.
- Outra técnica utilizada é o Poka-Yoke (dispositivo contra falhas), que consiste na criação de dispositivos que evitem falhas dos funcionários. Essa técnica foi criada por Shigeo Shingo, que acreditava que a qualidade nos produtos e serviços poderia ser obtida pela criação de dispositivos manuais de baixo custo “à prova de erros”, o que evitaria altos gastos com inspeções ou correções. Um exemplo disso é adotado pela rede McDonald’s, por meio do uso de uma concha para medir a

quantidade de batatas fritas para cada cliente, evitando o desperdício e a variabilidade, além de aumentar a limpeza e a estética do serviço.

- Ainda outro exemplo são as bandejas utilizadas nos hospitais, que vêm com compartimentos no formato dos instrumentos para evitar falhas na utilização. Em alguns equipamentos, há um dispositivo de segurança que só permite o funcionamento quando os instrumentos estão posicionados adequadamente.

A análise de valor consiste em estudar os componentes dos produtos, segundo a percepção do cliente, de forma a diminuir os custos e aumentar o valor para ele. A princípio, a substituição de um componente por outro pode parecer vantajosa, mas, a longo prazo pode causar danos ambientais ou ser menos produtiva. Por exemplo, pense num gerente de produção que resolve trocar a marca da tinta que usa por uma que custa a metade do preço. Depois de já trocada, o gerente descobre que a tinta nova, por ser de qualidade inferior, exige que o produto passe três vezes pelo processo de pintura para ficar na qualidade desejada pelo cliente. A opção, apesar de mais barata inicialmente, se mostra ruim, pois faz com que os custos finais de produção aumentem.

Uma ferramenta que pode ser útil nesse tipo de análise é o fluxograma, pois permite analisar cada etapa do processo e a utilização dos recursos. Assim, o gestor pode verificar quais atividades ou etapas contribuem mais ou quais podem ser eliminadas.

## Projeto final e teste de mercado (etapa 4)

Nessa fase final, um protótipo será desenvolvido para ser testado em condições reais, buscando avaliar o desempenho técnico e de mercado. Depois de os protótipos estarem prontos, é importante fazer testes com consumidores.

Segundo Kotler, *teste alfa* é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar o comportamento do produto em diferentes situações. Após refinar o produto, a empresa passa para o *teste beta*, com os consumidores.

A Apple, por exemplo, supõe que seus clientes serão desastrados e submete seus equipamentos aos mais variados tipos de incidentes: suja-os com maionese, refrigerante, coloca-os em fornos com alta temperatura, entre outras medidas.

Uma vez que o produto já tenha passado pelo estágio final de desenvolvimento e já esteja pronto para ganhar uma marca e ser comercializado, seu lançamento deverá ser em pequena escala, para verificar como os clientes reagem ao uso, manuseio e recompra.

A seguir, descreveremos os principais métodos para testar produtos no mercado consumidor:

- *pesquisa de ondas de vendas*: nesse tipo de pesquisa, oferece-se o produto gratuitamente a determinados consumidores. Mais tarde, o mesmo produto será oferecido pela empresa ou por um concorrente a um preço um pouco mais baixo que o normal.
- *mercado-teste simulado*: para a simulação são necessários de 30 a 40 compradores qualificados, aos quais se pergunta sobre sua familiaridade com a marca e suas preferências em determinada categoria de produtos. Essas pessoas assistem a anúncios do novo produto, então é dado dinheiro para que elas possam comprar quaisquer produtos. Diante disso, a empresa observa o comportamento dos consumidores e quantos compram o novo produto e os dos concorrentes. Os que não compraram o produto novo recebem uma amostra grátis para testá-lo. Esse método oferece um resultado preciso sobre a efetividade das campanhas promocionais.
- *mercado-teste controlado*: uma empresa de pesquisa gerencia o lançamento do novo produto em um conjunto de lojas. Esse método permite avaliar o impacto das características de uma loja e da propaganda no comportamento do consumidor.
- *mercados-teste*: a maneira mais completa de testar um novo produto é colocá-lo em amplos mercados-teste. Esse método permite verificar o impacto de planos alternativos de *marketing* em diferentes cidades.

A adoção de um produto novo por um cliente leva tempo e passa por cinco etapas, segundo Kotler (2006):

1. *conscientização*: o consumidor toma consciência da inovação, mas não tem informações a respeito dela;
2. *interesse*: o consumidor é estimulado a buscar informações a respeito do produto;
3. *avaliação*: o consumidor considera a experimentação do produto;
4. *experimentação*: o consumidor experimentará e avaliará melhor seu valor;

5. *adoção*: o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

Conhecendo as etapas, cabe ao empreendedor facilitar a passagem dos consumidores por cada uma delas, pois ele pode parar em alguma caso encontre barreiras ou dificuldades. Diante disso, deve-se ter em mente que uma pessoa pode ter diferentes graus de predisposição para experimentar novos produtos.

Everett Rogers (*apud* KOTLER, 2006) apresenta cinco grupos de consumidores com diferentes orientações de valor para adotar ou resistir a um novo produto:

- Os *inovadores* são entusiastas da tecnologia, gostam de novidades, de mexer e aprender sobre as novidades do produto.
- Os *adotantes imediatos* são líderes de opinião e buscam, de forma cuidadosa e planejada, novas tecnologias que lhes proporcionem vantagem competitiva.
- A *maioria imediata* só adota a tecnologia quando seus benefícios já estão devidamente comprovados.
- A *maioria posterior* são avessos ao risco, tímidos em relação à tecnologia e sensíveis ao preço.
- Os *retardatários* são apegados às tradições e resistem às inovações até que seu *status quo* esteja comprometido.

A empresa deve adotar estratégias diferentes para cada grupo de consumidores. A maioria delas foca nos inovadores e adotantes imediatos, desenvolvendo estratégias para isso. Um exemplo citado por Kotler é a Piaggio, que, para lançar sua Vespa, contratou modelos que percorriam cafés e clubes nos lugares de moda em Los Angeles, para promover e chamar a atenção de potenciais clientes.

### ===== **Atividade 3** =====

#### *Atende ao objetivo 3*

Muitas empresas adotam diferentes estratégias para atingir seu público-alvo. Algumas tentam atingir líderes de opinião ou inovadores, supondo que eles irão influenciar o comportamento de compra de outros potenciais clientes ou inspirar o público geral. Já outros defendem o desenvolvimento de estratégias para abarcar o público em geral e de massa.

Imagine que você vai lançar um novo jogo de *videogame*. Estabeleça uma estratégia focando nos líderes de opinião e outra para atingir o público de massa.

### **Resposta comentada**

São muitas as possibilidades de estratégia, mas muitas empresas de criação de *videogames* contratam ou patrocinam jogadores profissionais para que eles possam divulgar seus jogos e, assim, influenciar os adeptos e o público geral sobre a experimentação ou a compra do produto. Outra possibilidade é a organização de competições para estimular a compra do jogo, ou a participação em feiras de eventos, com demonstrações, utilizando jogadores profissionais e renomados. Se a estratégia for atingir o público de massa, nada melhor do que desenvolver campanhas promocionais na televisão, na internet, por meio das redes sociais e de *sites* especializados, além das revistas para o público jovem.

---

---

## **Conclusão**

Como você deve ter constatado, desenvolver uma ideia e concretizá-la num produto de sucesso não é algo tão fácil, muito pelo contrário! Envolve um grande esforço de seu empreendedor. Além disso, é preciso ter em mente que todo o planejamento deve ter a satisfação do cliente como foco principal. Conhecer o mercado em que você quer atuar pode ser o grande diferencial e facilitará um pouco mais seu trabalho.

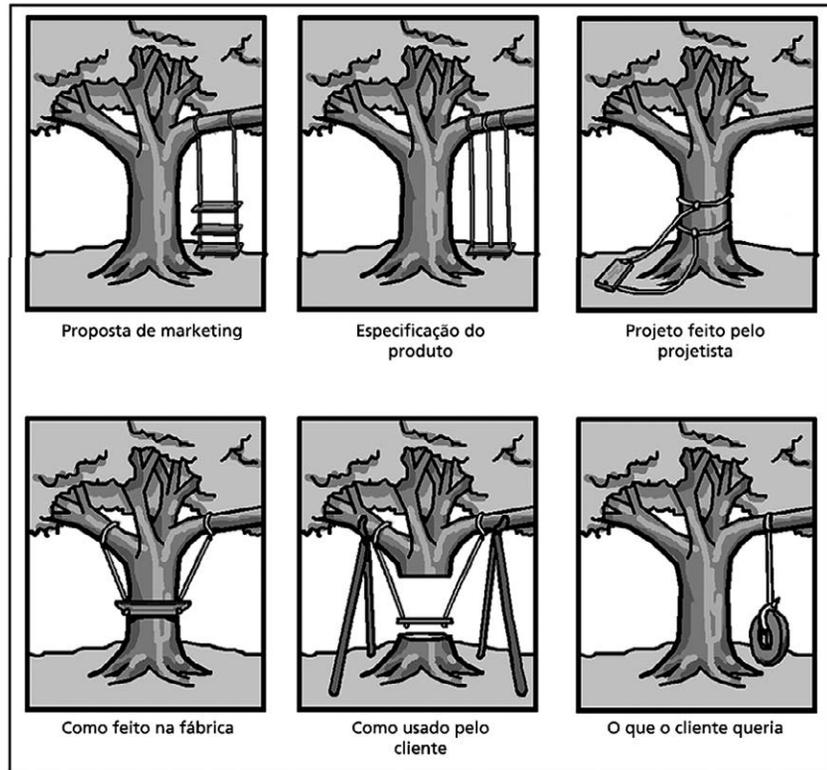
Seguir as etapas de desenvolvimento pode ser algo complexo e demorado, mas é a certeza de que você conseguirá obter o sucesso pretendido. Nas próximas aulas, você aprenderá a desenvolver melhor a ideia de negócio por meio da elaboração do plano de negócios, e, assim, terá uma visão mais ampla sobre o planejamento a ser feito.

## Atividade final

Atende aos objetivos 1, 2 e 3

A **Figura 4.12** é apresentada por Daniel Augusto Moreira (2008) e representa os problemas que podem surgir durante o desenvolvimento de um novo produto. Na figura, é possível constatar falhas durante o desenvolvimento do produto: o que foi desenvolvido e entregue não corresponde ao que o cliente gostaria de receber.

Faça uma análise, identifique e descreva, pelo menos, três aspectos que poderiam ter evitado as falhas no desenvolvimento do produto a seguir descrito.



**Figura 4.12**

Fonte: Moreira (2008, p. 208).

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

O principal problema é fácil de constatar: o cliente não foi ouvido ou entendeu de forma errada o que ele queria. Houve uma percepção incorreta sobre suas expectativas. Além disso, é possível verificar que houve uma falha de comunicação na equipe que desenvolveu o projeto, pois a proposta de *marketing* também foi entendida de forma incorreta pelos projetistas e pelos profissionais da produção, até chegar ao cliente.

É muito importante, durante o desenvolvimento do produto, que haja uma comunicação eficiente entre todos da equipe e, principalmente, que todos estejam atentos aos testes realizados com os clientes, de forma a corrigir os erros antes de lançar o produto no mercado.

---

---

---

---

### **Resumo**

Nesta aula, apresentamos como gerar e traduzir as ideias em oportunidades de negócios. Nessa fase, não basta fazer uso da criatividade, o foco no mercado é essencial.

Foram apresentadas quatro fases de desenvolvimento de produto ou serviço. Na primeira etapa, é realizada a geração e seleção de ideias, e foram apresentadas algumas técnicas de criatividade, que focam em desenvolver produtos com diferencial de mercado. Você aprendeu que existem diferentes fontes de informações que podem ajudar no desenvolvimento das ideias. Os clientes são essenciais nesse processo e, por isso, foi mostrado a você o conceito de pirâmide invertida, que também se aplica aos funcionários, no caso de a empresa já existir.

Para análise dos concorrentes, a SWOT (análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) pode ser aplicada como fonte de informações e ideias, para avaliar o potencial e comparar com a empresa. Além disso, muitas empresas utilizam a engenharia reversa quando têm capacidade para investir em pesquisa e desenvolvimento.

Na etapa 2, é realizado o desenvolvimento do produto e de seu conceito, que será traduzido em informações técnicas por meio do QFD (Desdobramento da Função Qualidade) e da tecnologia CAD/CAM.

Na etapa 3 será realizada uma avaliação e possíveis melhorias poderão ser realizadas por meio do método de Taguchi, de Poka-Yoke e da análise de valor.

Por fim, na etapa 4, será concebido o projeto final do produto com foco na realização do teste de mercado diretamente com o consumidor final. Nessa fase é importante analisar o comportamento e a atitude do consumidor, tentando diminuir ao máximo uma possível resistência dele, de acordo com cada perfil.

## Referências

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração da produção e operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2012.

DAYCHOUM, Merhi. *40 + 2 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DORNELAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. *Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de negócio a partir de exemplos*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HEURÍSTICA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Heur%C3%ADstica>. Acesso em: 1 abr. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEIRA, Maria Luiza B. A. de; ROTONDARO, Roberto G. A integração de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos. *Gepros*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 183-193, 2006. Disponível em: [http://www.vanzolini.org.br/download/Artigo\\_M.Luiza%20\\_Final\\_.pdf](http://www.vanzolini.org.br/download/Artigo_M.Luiza%20_Final_.pdf). Acesso em: 8 abr. 2019.

MELO NETO, Francisco Paulo; CARNEIRO NETO, Renato José. *História do pensamento administrativo*. v. 1, 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008

MELLO, Carlos Henrique Pereira; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; TURRIONI, João Batista; SILVA, Carlos Eduardo Sanches. *Gestão do processo de desenvolvimento de serviços*. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

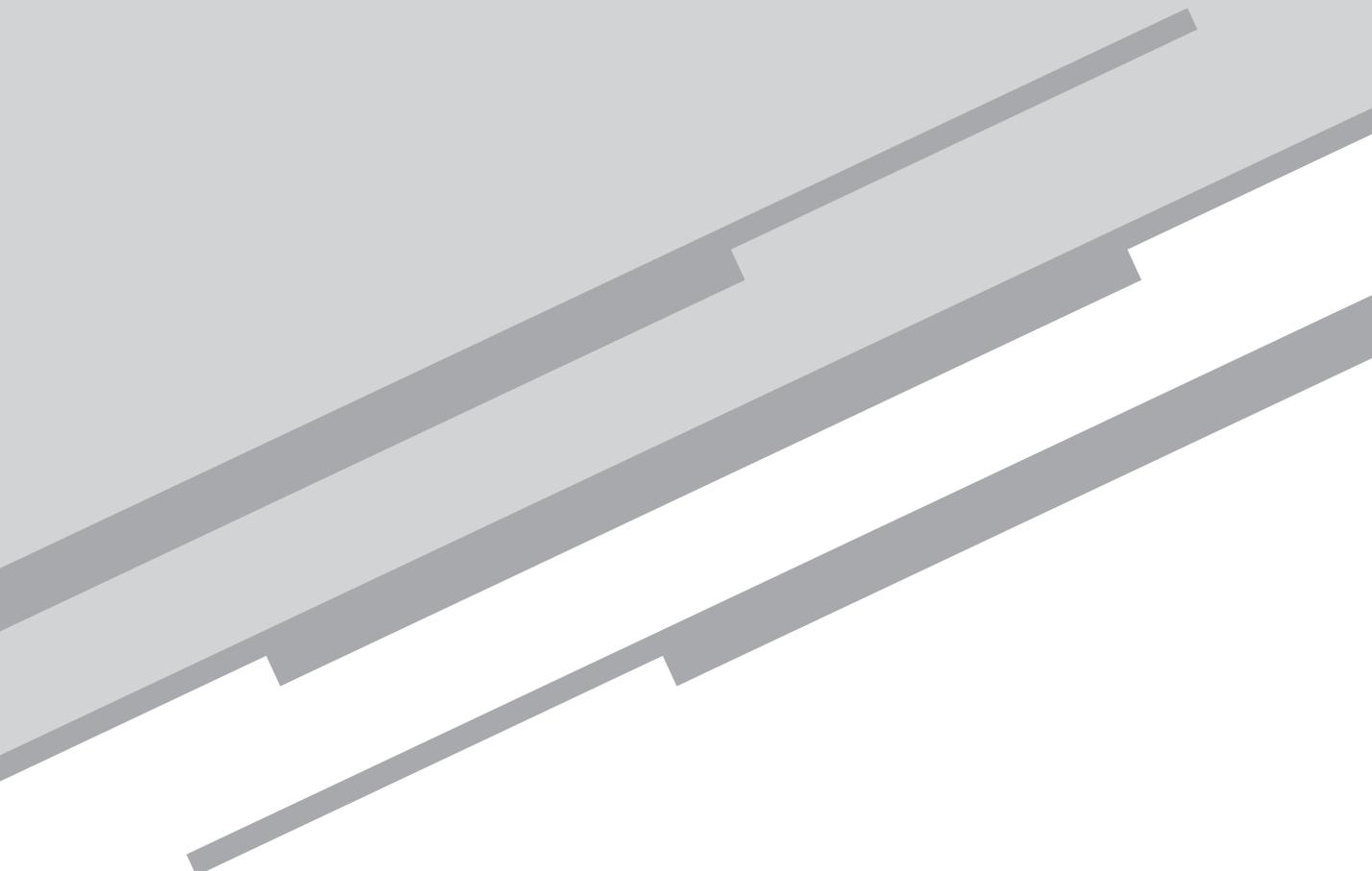
OLIVARES, Gustavo; FERREIRA, Marcelo Sales. *Gestão da produção*. v.1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ROSENBLUTH, Hal F.; PETERS, Diane McFerrin. *O cliente em segundo lugar: coloque seu pessoal em primeiro lugar e veja como eles darão o máximo de si*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.



# Aula 5

Empreendedorismo social e corporativo



## **Meta**

Apresentar os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo social e empreendedorismo corporativo, a fim de identificar suas características e diferenças mais relevantes, bem como suas contribuições.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. listar as principais definições de empreendedorismo social.
2. reconhecer as características fundamentais do empreendedor social;
3. explicar como funciona o Empreendedorismo Corporativo;
4. identificar as principais diferenças entre os dois tipos de empreendedorismo.

## Introdução

Nas aulas anteriores, você aprendeu um pouco sobre os principais conceitos que envolvem o empreendedorismo e entendeu como funciona o processo empreendedor na prática. Viu também que a inovação e a criatividade são essenciais à geração de novas ideias e ao empreendedorismo.

Nesta aula, iremos um pouco mais além, e faremos você perceber a importância do empreendedorismo social e corporativo, além de suas principais diferenças e contribuições.

Assim, você aprenderá que, seja através do empreendedorismo social ou do corporativo, o mundo dos negócios tem mudado cada vez mais, fazendo com que novos empreendedores surjam a todo momento e façam a diferença na vida de milhares de pessoas.

Leia a notícia a seguir.

## Fundadora de uma ONG que dá apoio a quem tem filhos afetados pelo zika vírus, Germana Soares ganhou o prêmio do ano de 2019 pela pequena iniciativa de grande impacto social nas vidas de diversas mães.

Na fila de espera pelo atendimento médico do filho Guilherme, então com um mês de vida e portador de microcefalia, Germana Soares, 27 anos, criou um grupo de WhatsApp com outras sete mães que tiveram as vidas transformadas pela síndrome congênita associada ao vírus zika. Compartilhou com elas as dores cotidianas, informações médicas e muita solidariedade, mas achou que tinha chegado a hora de transformar a luta incansável em uma frente organizada por mais dignidade.

Três anos após o primeiro encontro em um hospital público de Pernambuco, Germana foi até São Paulo, em novembro de 2018 para receber o Troféu Grão, destinado a homenagear pequenas iniciativas de grande impacto social. O prêmio foi um fruto simbólico para quem largou a carreira de corretora de imóveis para cuidar do filho e concebeu a União de Mães de Anjos (UMA), ONG de qual é presidente e voluntária.

Aonde quer que vá, ela leva consigo uma força coletiva de mais 400 mães guerreiras, que integram a entidade em busca de tratamento adequado para seus bebês e crianças. Após dezenas de reuniões com autoridades e cobranças públicas, Germana conseguiu incluir um anticonvulsivante na lista de medicamentos entregues pelo SUS às famílias dos pequenos pacientes.

A mobilização também deu luz a uma sede própria da UMA no Recife doada por uma empresária. É lá onde as famílias do interior, que partem para a capital em busca de tratamento, recebem hospedagem, alimentação e, sobretudo, carinho.

**“A gente aprendeu na dor, na realidade, o que realmente significa a superação. Além de lutar por direitos, a gente luta por inclusão. E a inclusão nada mais é do que respeito”.**

**Germana Soares**



## **Quando a Zika começou a ser identificada no Brasil?**

Em 2015, o nascimento de um número fora do comum de bebês com microcefalia surpreendeu o Brasil. O mundo assistiu alarmado àquele surto de face tão dramática, com centenas de recém-nascidos com cabecinhas menores que o normal.

Era o vírus Zika, identificado no país em maio de 2015. No dia 11 de novembro do mesmo ano, o Ministério da Saúde decretou emergência nacional para Zika e microcefalia.

A epidemia gerou projeções alarmantes e medo de que, em novos surtos de *Aedes aegypti*, mais bebês pudessem ser vítimas do vírus passado pelo mosquito.

Mas a epidemia da Zika retrocedeu, e o número de bebês afetados despencou. Em maio de 2017, o Ministério da Saúde declarou o fim da emergência em saúde pública.

A emergência, entretanto, continua a ser vivida diariamente pela primeira geração afetada pelo vírus Zika – mais de três mil crianças espalhadas por todo o Brasil, sobretudo em áreas mais pobres.

Em Pernambuco e Paraíba, é possível encontrar bebês que agora já são crianças e mães que vivem de superar um desafio após o outro, e batalham contra a invisibilidade social (CARNEIRO, 2018).

---

O que mais lhe chamou a atenção na história de Germana Soares? O que a motivou a construir a ONG União das Mães de Anjos? Pode ter chamado sua atenção a iniciativa de mães que naquele momento tiveram suas vidas transformadas pelo vírus da Zika.

Mudar essa realidade pareceu ser o sonho e, ao mesmo tempo, a principal motivação de Germana, que decidiu compartilhar as dores e dificuldades médicas daquelas mães, em busca de maior dignidade para seus filhos.

Ela se viu diante da necessidade de largar a profissão para cuidar de Guilherme e ajudar diversas mães que não tinham condições financeiras tendo que deixar suas casas e ir para a capital em busca de tratamento para os filhos. Assim, por meio dessas ações e utilizando seu perfil empreendedor, Germana conseguiu fazer a diferença na vida de várias pessoas que passavam pelo seu mesmo problema.

Germana Soares construiu um empreendimento social capaz de atender seu objetivo, cujo principal diferencial foi disseminar uma solução simples para as outras mães. Diante disso, quais as similaridades e diferenças que você vê entre a ação de Germana e a ação de um empreendedor que cria uma empresa?

Um empreendimento social difere de uma empresa com fins lucrativos principalmente em seus objetivos: em um empreendimento social, os resultados são medidos pelos benefícios que trazem em algum parâmetro social, enquanto uma empresa tem no lucro um de seus principais indicadores de resultado.

## **O empreendedorismo social e suas principais definições**

José Dornelas (2007) ressalta que os termos empreendedor social e empreendedorismo social são traduções de termos que se originam na língua francesa (social entrepreneur e social entrepreneurship) e significam: “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Segundo o autor, eles foram utilizados pela primeira vez em inglês, entre as décadas de 1960 e 1970.

No entanto, percebe-se que a expressão foi de fato disseminada nas décadas de 1980 e 1990 por Bill Drayton, fundador da Ashoka Empreendedores Sociais, e por Charles Leadbeater, escritor inglês. Por mais que o termo seja relativamente recente, o empreendedorismo social é uma atividade antiga com vários exemplos ao longo da história.



**Figura 5.1**

Fonte: <https://www.ashoka.org/pt-br/hist%C3%B3ria-da-ashoka>

Para conhecer a história da empresa Ashoka, uma das pioneiras em empreendedorismo social, leia o texto presente em: <https://www.ashoka.org/pt-br/hist%C3%B3ria-da-ashoka>.

E, se quiser saber um pouco mais sobre a atuação internacional da Ashoka, acesse o link <https://www.ashoka.org/pt-br/story/conheca-o-impacto-da-ashoka-ao-redor-do-mundo>.

---

Vale destacar que os empreendedores sociais mais bem-sucedidos durante os séculos XIX e XX promoviam avanços nos serviços públicos, como saúde e educação, junto à sociedade civil, ao governo e ao mundo de negócios.

Assim, percebe-se que o empreendedor social é uma pessoa que identifica os problemas sociais de sua comunidade e tenta utilizar ferramentas empreendedoras para resolvê-los. Difere do empreendedorismo tradicional, porque tenta sempre aumentar os retornos sociais em vez de maximizar o lucro.

No geral, o termo se refere a qualquer iniciativa empreendedora que busque avançar as causas sociais e ambientais, podendo ser com ou sem

fins lucrativos, como a criação de um centro de saúde com fins lucrativos em uma região onde não exista nenhuma assistência à saúde, por exemplo. O capital social desse tipo de empreendimento busca realizar iniciativas, programas e ações que concedam benefícios para uma comunidade, cidade ou região.

Fabiana Pontes da Silva e outras pesquisadoras (2012) ressaltam que o empreendedorismo social utiliza tecnologias produtivas, aumentando a articulação de grupos produtivos mediante o incentivo e a participação da população na esfera política. Amplia, assim, o “espaço público” dos cidadãos em situação de exclusão e risco. As autoras destacam que, para que desenvolva um processo de gestão eficaz, esse tipo de empreendedorismo utiliza, ainda, inovações produtivas, técnicas de manejo sustentável de recursos naturais e criatividade para fornecer produtos e serviços que melhorem a condição de vida das pessoas envolvidas e beneficiadas, por meio da ação dos empreendedores sociais externos e internos à comunidade.

O empreendedorismo social tem como objetivo reduzir, ou mesmo abolir as desigualdades sociais e econômicas por meio da criação de negócios sociais, ou seja, criar fontes de renda que gerem não só dinheiro, mas também melhorias em todos os setores existentes em uma sociedade.

De acordo com Pontes (*et al.*, 2012), o empreendedorismo social apresenta pelo menos cinco características, que o distinguem dos outros tipos de empreendedorismo:

1. ele é coletivo e integrado;
2. produz bens e serviços para a comunidade local e global;
3. tem foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade;
4. sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social;
5. visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las a gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Dessa forma, o empreendedorismo social envolve os trabalhos desenvolvidos pelo empreendedor que têm como foco principal os problemas sociais, tentando utilizar meios para sua resolução.



**Figura 5.2**

Fonte: <https://www.ashoka.org/pt-br/hist%C3%B3ria-da-ashoka>

### **Klaus Martin Schwab**

Engenheiro e economista alemão, fundador do World Economic Forum (WEF), que promove o encontro anual entre líderes empresariais e políticos do mundo em Davos, na Suíça, para discutir as questões mais urgentes do mundo (KLAUS MARTIN SCHWAB, 2019).

Segundo **Klaus Schwab** (2016), a ideia de empreendedor social é historicamente muito recente e totalmente desafiadora. Ele ressalta que, apesar dos esforços pioneiros da Ashoka, quando ele desenvolveu, em 1998, a Foundation for social Entrepreneurship, o tema ainda era pouco disseminado na Europa e pouquíssimo conhecido no restante do mundo. O professor relata ainda a dificuldade para registrar sua instituição na Suíça, já que precisava traduzir o termo social *entrepreneurship* para os idiomas alemão e francês, e essa expressão não existia no contexto dessas línguas.

De acordo com Gregory Dees (2001), a linguagem de um movimento transformador é nova e embora sua prática não o seja, sempre houve empreendedores sociais, ainda que não fossem assim designados.

Algumas pessoas confundem empreendedorismo social com filantropia, outras com meros negócios e algumas podem ainda enxergar na expressão uma contradição em seus próprios termos, pois para boa parte da classe do pensamento econômico do século passado, o empreendedorismo deve ser uma atividade neutra.

Dees (2001) define o empreendedorismo social a partir das seguintes dimensões:

- ênfase na disciplina: o empreendimento social é visto como um projeto a ser gerido e implementado como tal, considerando todas as etapas até sua implementação;
- ênfase no resultado: o empreendimento social deve ser capaz de apresentar indicadores que atestam os cumprimentos de suas metas;

- ênfase na geração de valor, que tem como base os seguintes aspectos:
  1. inovação: o empreendimento social deve trazer uma nova maneira de abordar determinado problema;
  2. agentes de mudança: o empreendimento deve trazer mudanças importantes para o conjunto da sociedade;
  3. busca pela oportunidade: empreendimentos acontecem onde empreendedores sociais observam oportunidades de melhoria das condições sociais;
  4. adição de valor: o empreendimento deve trazer valor, que pode ser medido e avaliado. A medida de sucesso de um empreendimento social é o impacto social da ação empreendida. Por exemplo, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no programa ou no projeto de empreendedorismo social.

O Canadian Center Social Entrepreneurship (CCSE) entende o empreendedorismo social como a criação de estruturas, relações, instituições, organizações e práticas socioeconomicamente viáveis que fornecem e mantêm benefícios sociais (OLIVEIRA, 2004).

O ES se enquadra em duas categorias: a primeira é voltada ao setor econômico, e engloba atividades que ressaltam a importância de uma iniciativa privada com preocupações sociais e benefícios que se voltam a quem faz o bem. Já a segunda é voltada a atividades que encorajam abordagens mais empreendedoras no setor social, de modo a aumentar as atividades organizacionais a fim de promover a sustentabilidade em longo prazo.

A ideia de empreendedorismo social apresenta forte conteúdo cultural de inovação, pois trata-se de um conceito e de um movimento transformadores. Nesse sentido, sua ideia deve ser suficientemente ampla para capturar e nortear a ampla gama de atividades em que o empreendedorismo social pode atuar.

Dessa forma, entende-se por empreendedor social o indivíduo do setor privado que desempenha um papel crucial na mudança da agenda do setor público e na percepção de determinados assuntos sociais. São pessoas que percebem onde existe uma oportunidade para satisfazer uma necessidade não correspondida, que o Estado não irá ou não poderá satisfazer.

Geralmente esses empreendedores são pessoas voluntárias que juntam recursos próprios e os utilizam para “fazer a diferença”.

O empreendedor social desbrava caminhos com ideias diferenciadas que combinam espírito visionário e criatividade para resolver problemas reais.

Prabhu, Perkyns e Pettitt (1999) destacam que os empreendedores sociais são pessoas que criam e gerem organizações empreendedoras e inovadoras ou empreendimentos cuja missão primária é a mudança social. No entanto, Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que até mesmo os termos empreendedorismo e social não estão claramente definidos, pois, apesar de a palavra empreendedorismo ter várias definições, ainda não existe um paradigma unificador, embora geralmente se concorde com a ideia de que ela envolve três elementos principais: oportunidades, indivíduos empreendedores e desenvoltura.

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, adotando a missão de criar e manter valor social, reconhecendo e buscando novas oportunidades para seguir sua missão, envolvendo-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem, além de agir audaciosamente, sem se limitar aos recursos que possuem (DEES,1998).

O processo empreendedor, no âmbito do empreendedorismo social, é caracterizado por três fases:

1. a elaboração de uma ideia inovadora;
2. a materialização e institucionalização dessa ideia;
3. a multiplicação dessa ideia.

Pode-se ainda ressaltar que, ao contrário de uma organização não governamental (ONG) ou de uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), as empresas do tipo social também buscam o lucro, pois essa é a forma de elas se autossustentarem a partir da comercialização de seu produto ou serviço, ao invés de viverem de doações e patrocínios.

Esse tipo de negócio também pode ser chamado de *setor dois e meio*, fazendo uma referência àquela divisão de organizações que considera o Estado como o *primeiro setor*, as empresas como o *segundo setor* e as instituições sem fins lucrativos como *terceiro setor*. Dessa forma, entende-se que os empreendimentos sociais estão entre o segundo e o terceiro setor, onde buscam o lucro, mas, ao mesmo tempo, o bem-estar social.

## Características do empreendedor social

Já vimos até aqui que o empreendedorismo social funciona pela iniciativa de empreendedores que enxergam as necessidades das outras pessoas, gerando valor para a sociedade em primeiro lugar. O site Meu Sucesso (CINCO..., 2014) lista algumas das principais características e competências desse tipo de empreendedor:

1. é focado na população de baixa renda;
2. sabe fazer gestão profissional – é preciso ter uma gestão eficiente para o sucesso do negócio;
3. sabe trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais;
4. tem senso de solidariedade;
5. é empático;
6. é realizador;
7. acredita no impacto social relacionado à atividade principal;
8. se lança em inovação, adaptação e aprendizado contínuos;
9. é ousado e criativo;
10. tem senso de responsabilidade tanto com seu público quanto com os resultados.



### **Cinco livros sobre empreendedorismo social**

1. *Criando um negócio social*, de Muhammad Yunus. Na obra, o autor oferece conselhos práticos para aqueles que querem criar seus próprios negócios sociais.
2. *Mude, você, o mundo: manual do empreendedorismo social*, de Gabriel Cardoso. O livro é ágil, prático e oferece a possibilidade de iniciar, ainda durante a leitura, a ideia do próprio negócio social.
3. *De dentro para fora: como uma geração de ativistas está injetando propósito nos negócios e reinventando o capitalismo*, de Alexandre Teixeira. O autor defende o movimento de transformação do empreendedorismo. Não se trata mais do lucro pelo

lucro, mas de organizações que dão peso a outros aspectos do dia a dia capitalista.

4. *Um mundo sem pobreza*, de Muhammad Yunus. Nesse livro, Yunus descreve o lançamento das primeiras empresas sociais, abordando a parceria com a Danone para a venda de iogurtes nutritivos por preço acessível a crianças subnutridas em Bangladesh.

5. *Comece algo que faça a diferença*, de Blake Mycoskie. O autor conta a história da TOMS, uma das empresas de calçados que mais cresce no mundo, além de partilhar ensinamentos que aprendeu com outras empresas inovadoras.

---

## O empreendedorismo social no Brasil

Uma reportagem no *Observatório do Terceiro Setor* (OLIVEIRA, 2017), com base no *1º mapa de negócios de impacto social + ambiental*, aborda a situação atual dos negócios sociais voltados para as áreas de educação, saúde, finanças sociais, cidadania, cidades e tecnologias verdes.

O mapa conta com uma pesquisa quantitativa, focada em 579 negócios de impacto social, mostrando que 40% das empresas entrevistadas têm menos de três anos de atuação; 70% dos negócios estão formalizados; 90% contam com equipe própria acima de dois funcionários (sendo 19% de equipes próprias acima de dez funcionários); 58% foram fundados somente por homens; e 20% têm somente mulheres como fundadoras.

A concentração está em negócios de impacto social na área de:

1. educação (38%);
2. negócios de tecnologias verdes (23%);
3. cidadania (12%);
4. saúde (10%);
5. finanças sociais (9%);
6. cidades (8%).

Além disso, 35% dos negócios de impacto social ainda não têm faturamento; 31% faturaram até R\$ 100 mil no último ano; 13% entre R\$ 101 mil e R\$ 500 mil; 6% entre R\$ 501 mil e R\$ 1 milhão; 5% entre R\$ 1,1 milhão e R\$ 2 milhões; e 7% acima de R\$ 2,1 milhões.

Débora Brito (2018) destaca que, segundo o Sebrae, o Brasil tem 17 milhões de pequenos negócios, que representam 99% do total de empresas do país, 52% dos postos de trabalho e contabilizam 27% do produto interno bruto (PIB) nacional, havendo crescimento nos últimos dez anos no número de negócios de impacto no Brasil e no mundo.

Um levantamento do Sebrae, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), identificou mais de 800 negócios de impacto social em todo o país. Boa parte dos novos negócios que prestam serviços sociais e geram desenvolvimento econômico é de startups, e, segundo o Sebrae, a instituição possui um orçamento de R\$ 45 milhões para aplicar em startups, sendo parte desses recursos alocados diretamente em negócios de impacto social e ambiental.

## Exemplos de empreendedorismo social no Brasil

Diversos exemplos de empreendedorismo social têm ajudado a promover importantes transformações positivas no Brasil. Elencamos aqui algumas iniciativas, retiradas de um artigo no site Meu Sucesso (2014), para inspirar você.

### **Quadro 5.1:** Exemplos de negócios sociais no Brasil

**Gerando Falcões:** iniciativa de Eduardo Lyra, jovem nascido na periferia de São Paulo, que resolveu se dedicar a melhorar a vida de crianças que passam pelas mesmas dificuldades que ele enfrentou na infância. Cerca de 30 mil estudantes têm sido impactados pelas ações do projeto, que tem como meta central promover o protagonismo dos jovens e fortalecê-los como motores de transformação da sociedade.

**Instituto Chapada:** iniciativa que tem como mentora e principal líder a pedagoga Cybele Oliveira, é uma organização focada em ajudar a melhorar a qualidade da educação pública. A entidade faz isso oferecendo, principalmente, apoio à formação continuada de professores e gestores de escolas. Além disso, auxilia na criação de redes colaborativas voltadas a fortalecer o ensino formal e políticas públicas de educação.

Graacc: desde 1991, essa iniciativa do oncologista pediátrico Antonio Sergio Petrilli tem sido uma forte aliada do combate ao câncer infantil no Brasil. A entidade já tratou mais de 5 mil pacientes, com uma taxa de cura que fica em torno de 70%. A organização funciona com base em um rigoroso sistema de gestão e atendimento que envolve pesquisadores de universidades, a iniciativa privada e a sociedade.

Asid: iniciada como trabalho de faculdade, a Ação Social para Igualdade das Diferenças atua desde 2010 com um compromisso central: auxiliar na gestão de escolas e instituições que trabalham com pessoas especiais. Alexandre Amorim, Luiz Ribas e Diego Moreira conduzem a organização, que desenvolveu uma metodologia administrativa aplicada nas entidades atendidas, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino gratuito oferecido a pessoas especiais.

Adaptsurf: usando o esporte como instrumento, o projeto tem como objetivo promover a inclusão e integração social das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Uma das formas encontradas para tanto foi o surfe adaptado. O instituto promove, divulga e difunde o surfe como modalidade de esporte adaptado, desenvolvendo parcerias com entidades ligadas ao esporte, escolas de surfe e outros projetos.

Fonte: Meu Sucesso (CINCO..., 2014).

## ===== **Atividade 1** =====

### *Atende ao objetivo 1*

Para realizar esta atividade, leia o texto a seguir, sobre o exemplo da empresa Politize.

**A Politize incentiva ações de educação e cultura política. Idealizada por Diego Calegari, que se envolve com causas sociais desde os 17 anos de idade, ela atua desde 2014 com o objetivo de gerar conhecimento sobre política de uma forma fácil em diferentes canais.**

“Sempre quis trabalhar com atividades que me conectassem com um propósito, que de alguma maneira me fizessem sentir que meu tempo, minha energia, minha história estavam sendo usados para uma causa maior. E escolhi uma causa que é pouco comum, a política, uma área bastante árida, que desperta sentimentos negativos na maioria das pessoas”, conta Diego.

Depois de três anos no mercado, a Politize tem 14 milhões de usuários, uma média de 2,8 milhões de acessos por mês e disponibiliza mais de 1,3 mil conteúdos educativos em *podcasts*, vídeos, infográficos, textos e cursos, entre outros recursos. A organização desenvolve também uma estratégia *offline*, por meio da atuação de mais de 80 embaixadores que visitam escolas, comunidades, universidades para falar sobre política e democracia de forma descontraída e didática.

“A reação é muito interessante, porque não é só uma transformação de conquista do conhecimento formal, mas de como a gente emocionalmente se conecta com política, deixando de ser algo feio, ruim, que se associa à corrupção, pra algo extremamente necessário pra vida de cada um de nós”.

O empreendedor se queixa que no Brasil ainda há confusão deste tipo de negócio com filantropia e que o retorno social ainda é pouco visto como uma oportunidade de negócio. Ele também critica a questão jurídica de definição das empresas que atuam nesta área e a falta de profissionalismo do setor, que carece muitas vezes de metas, estratégias de gestão e condições para capacitar e remunerar a equipe.

“A gente vê um setor social muito informal ainda, muito na base da ajuda. Trabalho voluntário é sensacional, importante, mas existe um limite do que dá pra fazer como voluntário. As pessoas que estão se dedicando à causa também precisam viver. Esperar que todo o trabalho social seja feito somente por voluntariado é um equívoco e limita muito o impacto de organizações que tem um trabalho muito legal”, analisa Diego.



**Figura 5.3**

1. Liste três atributos de Diego Calegari que permitem defini-lo como empreendedor social.

---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

2. Que critérios poderiam ser levados em consideração para medir a eficácia do empreendimento social dirigido por Diego?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

1. Diego Calegari compartilhou seu envolvimento em causas sociais desde os 17 anos. Ele idealizou a oportunidade de criar uma empresa que gerasse conhecimento sobre política – uma área que costuma despertar sentimentos negativos nas pessoas –, oferecendo material educativo em podcasts, vídeos, infográficos, cursos, textos, entre outros recursos. Desenvolveu também uma estratégia de divulgação do assunto, por meio da atuação de mais de 80 embaixadores, que visitam escolas, comunidades e universidades para falar sobre política e democracia de forma descontraída e didática.

2. Como o objetivo é educar as pessoas e fazê-las entender um pouco mais sobre política, uma forma de medir se o projeto está atingindo seus objetivos poderia ser o levantamento do número de usuários e a quantidade de conteúdos e materiais baixados.

---

---

---

---

## **Empreendedorismo corporativo**

Você já viu, até agora, que o empreendedorismo pode assumir vários tipos de atuação. Falamos anteriormente sobre o empreendedorismo

social, sua atuação e principais características. Agora chegou a hora de falarmos um pouco sobre outro tipo de empreendedor: o empreendedor corporativo, um tipo de profissional que vem sendo cada vez mais procurado e absorvido pelo mercado de trabalho. Mas quem seria esse empreendedor?

Dornelas (2008) ressalta que o empreendedorismo corporativo é um processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, ligados a uma organização, cria uma nova empresa ou incentiva sua renovação ou inovação dentro da organização já existente.

Nesse contexto, é possível perceber que esse tipo de empreendedorismo não diz respeito à criação de uma nova empresa, e sim à implantação de um novo serviço dentro de uma organização já existente, o que possibilita o acompanhamento de todas as fases, desde a elaboração e desenvolvimento do novo projeto até sua fase de implantação e execução.

O empreendedor corporativo ou intraempreendedor é aquele que empreende e inova dentro de uma organização que não é de sua propriedade. Como podemos perceber, é um tipo de empreendedorismo praticado dentro das organizações, onde a inovação pode ser desenvolvida e os conceitos de empreendedorismo são aplicados internamente.

Robert Burgelman define empreendedorismo corporativo como um processo de extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente, determinada pela combinação de novos recursos gerados internamente na organização” (1984, p. 154).

Desse modo, o empreendedorismo corporativo, quando implementado nas organizações, concilia tanto desafios atuais quanto futuros, apoiando seus colaboradores a pensarem diferente e estimulando, assim, a geração de novas ideias, sem perder o foco na criação de novos produtos ou serviços.

O empreendedorismo corporativo busca incentivar o potencial inovador de seus colaboradores, mediante a mudança comportamental de cada indivíduo, permitindo a geração de inovações e, ao mesmo tempo, a agilidade para a implementação delas.

Os empreendedores corporativos são profissionais que se destacam por serem ousados, criativos e maduros no cargo que ocupam, ajudando a desenvolver uma gestão organizacional que permita a renovação das empresas e, com isso, garanta sua sobrevivência no mercado.

Roberto Marques (2019), do portal IBC, corrobora com a ideia dos autores mencionados anteriormente e destaca que o empreendedorismo não está relacionado somente a profissionais que possuem o próprio negócio, mas também àqueles que estão inseridos nas empresas e têm o papel fundamental de conquistar resultados positivos para elas.

Sendo assim, o empreendedorismo dentro das organizações nada mais é do que o ato de empreender dentro do meio corporativo, podendo o empreendedor ser qualquer profissional atuante na organização, seja um colaborador, líder, gestor, ou mesmo um executivo. Este acaba sendo um grande diferencial competitivo para essas organizações, já que, a partir desse profissional empreendedor, é possível descobrir maneiras inovadoras de oferecer produtos e serviços de forma a se destacar no mercado e, ainda, buscar novas oportunidades de negócios rentáveis e lucrativos.

Vale ressaltar que esse tipo de profissional é pouco encontrado no mercado de trabalho, devendo ser valorizado pelas empresas. O que acontece hoje é que muitas organizações ainda não estão preparadas para recebê-los e, por isso, não permitem que eles expressem seus questionamentos, ideias e opiniões.

Dessa forma, é nítido que os processos organizacionais devem construir um ambiente corporativo, em que os profissionais sintam-se motivados a propor melhorias e novas ideias.

De acordo com a revista *Pequenas empresas, grandes negócios* (2016), é cada vez mais comum que as empresas ofereçam programas para estimular funcionários a desenvolver novas ideias, já que o empreendedorismo corporativo é fundamental para inovar, e ao mesmo tempo, estreitar os laços entre os profissionais e a empresa.

Assim, com base no exposto por Dornelas (2008), percebe-se que o empreendedorismo corporativo aumenta a competitividade, a eficácia e o valor do esforço de cada indivíduo dentro da organização. As pessoas concentram seus esforços em comunicações livres, transparentes, irrestritas e honestas entre a administração e o nível operacional. Desse modo, a promoção do empreendedorismo dentro da organização cria um motivador importante para reter os melhores funcionários.

O próximo exemplo de que falaremos é o programas PGP do Grupo Algar. Com sede localizada em Uberlândia (MG), trata-se de uma empresa que atua nos setores de telecomunicações, agronegócios, serviços e ainda tem participação acionária no segmento de turismo. A seguir são apresentados dados consolidados do grupo referentes ao ano de 2007, de

acordo com informações fornecidas pela Algar, presentes no capítulo 5 do livro Empreendedorismo corporativo, de José Dornelas (2008).

	<b>R\$ milhões</b>
<b>Algar</b> Telecom	
Receita líquida	1.953
EBITDA	379
Lucro Líquido	68
<hr/>	
Investimentos (capex)	212
Exportações	230
Investimentos sociais diretos	2,5
Investimentos educação corporativa	6,7
Número associados (quantidade em mil)	14,1



**Figura 5.4**



---

Se você quiser saber um pouco mais sobre como funciona o programa Algar e seus principais benefícios, acesse o link: [https://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/arquivos/pgp\\_pgi\\_algar.pdf](https://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/arquivos/pgp_pgi_algar.pdf).

---

## As sete características de um empreendedor corporativo

Alfredo Freitas (2017), no *Blog da Ambra College*, apresenta uma lista com sete características importantes para o empreendedor corporativo. Vamos falar sobre cada uma delas.

### 1. Visão sistêmica

O empreendedor corporativo deve ter a capacidade de enxergar a empresa como um todo, ou seja, deve ter uma visão sistêmica de todo o processo, conseguindo se posicionar e compreender melhor seu papel e o dos demais. Nesse caso, é importante que todos desenvolvam essa visão sistêmica, para que o meio de trabalho se torne mais colaborativo e integrado.

### 2. Senso de liderança

O senso de liderança demonstra que o colaborador se interessa por todo o funcionamento da organização e sabe ouvir as pessoas que estão dentro e fora de seu círculo. Ele também é ousado, criativo, sabe se comunicar e tem carisma entre a equipe, o que acaba servindo de inspiração para todos.

Existem *quatro sentidos relacionados à liderança* que devem ser praticados pelos empreendedores corporativos, que são:

1. *senso de urgência*: alguns projetos e missões precisam ser feitos logo, correndo o risco de não terem êxito caso a resolução demore;
2. *senso de servir*: o empreendedor deve incluir os colaboradores em seus objetivos para formarem um time em que todos saem vitoriosos;

3. *senso de missão*: a capacidade de lidar com um objetivo organizacional, como se fosse uma grande missão;
4. *senso de responsabilidade*: é a capacidade de saber que não apenas algo precisa ser feito, mas que ele próprio necessita fazê-lo.

### 3. Comportamento positivo

Ter comportamento positivo é essencial ao empreendedor corporativo, pois ele conhece bem seus limites e respeita os demais colegas, contribuindo para que o clima organizacional seja saudável.

### 4. Capacidade inovadora

A capacidade de inovar não significa a criação de ideias novas para a empresa, mas, sim, a melhoria de processos simples do cotidiano, ou seja, aperfeiçoar o que já existe. Durante os processos criativos, o dono da ideia é todo o time, e mais do que tê-la, é preciso saber como concretizá-la.

### 5. Ousadia

A ousadia é uma característica muito valorizada dentro das empresas. Quem “pensa fora da caixa” tem a possibilidade de construir uma carreira sólida nas organizações, pois ser ousado significa que o colaborador tem facilidade para expor novas ideias e ajudar a empresa durante as fases de mudança.

### 6. Criatividade

A criatividade e a inovação andam juntas, pois, na rotina corporativa, são necessárias ideias que facilitem alguns processos. Um colaborador que tem criatividade acaba adquirindo autonomia, o que o leva a ter uma postura empreendedora. Algumas técnicas podem ser utilizadas para estimular a geração de ideias, tais como:

- *Canvas*: técnica que estrutura modelos de negócios ou repensa produtos, serviços e processos já existentes na empresa, de modo a possibilitar uma visão ampla e clara sobre os caminhos que se devem seguir e a estimular a equipe a propor novas soluções. Na prática, o método se divide em nove blocos: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, recursos principais,

fontes de receita, atividades-chave, estrutura de custos e parcerias principais. O quadro é, então, dividido em dois hemisférios: o lado esquerdo, que se refere às questões mais lógicas, e o lado direito, que trata dos assuntos emocionais.

- *gamification*: é a proposta de uma competição entre os colaboradores, em que o mediador lança desafios a serem superados e estimula a criatividade, a cooperação e a competitividade da equipe. Na prática, a empresa oferece recompensas aos participantes que realizam algumas tarefas pré-determinadas que, geralmente, são voltadas para a recomendação, a divulgação, a avaliação ou a captação de novos clientes para a marca.
- *ferramentas on-line*: ferramentas colaborativas que podem ser utilizadas para uma colaboração conjunta, em que os funcionários lançam as ideias na nuvem e todos vão participando e contribuindo de alguma forma. Exemplos: Google Docs, chats empresariais, videoconferências, redes sociais corporativas.

## 7. Foco

Empreendedores corporativos têm o foco como uma forte característica, que consiste em agir com persistência e continuidade, tendo como alvo os objetivos e as metas. A fórmula é simples: planejamento + disciplina + continuidade = foco.

Todas essas sete características de um empreendedor corporativo que apresentamos são desenvolvidas à medida que ele vai amadurecendo profissionalmente, e algumas podem ser mais evidentes que outras. O importante mesmo é a empresa manter vivo o espírito empreendedor, para que possa explorar novas possibilidades de crescimento.

### ===== **Atividade 2** =====

#### *Atende ao objetivo 2*

Agora que você já aprendeu sobre o empreendedorismo corporativo e seus benefícios, faça uma pesquisa na internet e apresente uma empresa que faça esse tipo de investimento ou que possua algum programa que incentive esse empreendedorismo em seus funcionários. Em seguida,

apresente quais são os benefícios desses funcionários e programas para a empresa analisada.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

Você deverá realizar uma pesquisa na internet apresentando uma empresa e seus dados principais, tais como número de funcionários, programas de incentivo ao empreendedorismo corporativo oferecido e principais resultados.

---

---

---

---

## **Conclusão**

Esta aula mostrou que, no mundo do empreendedorismo, pode haver vários tipos de empreendedores, dentre eles destacamos e abordamos um pouco sobre o empreendedor social e o empreendedor corporativo. Vimos as principais definições e características de um empreendedor social, bem como a importância que o empreendedorismo social apresenta ao desenvolvimento de um país, mediante a oferta de serviços que o governo não consegue oferecer à população.

Definimos, ainda, como funciona o empreendedorismo corporativo dentro das organizações e os principais benefícios daquelas que investem no profissional com perfil empreendedor.

Assim, esta aula teve como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo social e corporativo, bem como as características essenciais a cada tipo de empreendedor e suas contribuições.

## Atividade final

### Atende aos objetivos 1, 2 e 3

Com base no apresentado ao longo desta aula, responda às questões a seguir:

1. Assim como o empreendedorismo representa a abertura de um novo negócio, ele pode também acontecer em empresas já existentes. Essa forma de empreendedorismo acontece quando as organizações criam um clima favorável para o desenvolvimento da criatividade e inovação de seus colaboradores. Qual é o nome que recebe o empreendedorismo quando acontece dentro das organizações?

- a)  Empreendedorismo colaborativo.
- b)  Empreendedorismo corporativo.
- c)  Empreendedorismo social.

2. Empreendedorismo corporativo está ligado a:

- a)  fazer a criatividade ser difundida na área de P&D das empresas.
- b)  identificação e implementação de oportunidades em microempresas em fase inicial de desenvolvimento.
- c)  pessoas empreendedoras e processos internos que levam à inovação.

3. O empreendedor corporativo prefere:

- a)  trabalhar sozinho, para evitar que outros roubem suas ideias.
- b)  trabalhar em equipe, já que precisa de outras pessoas para implementar seus projetos.
- c)  arriscar e pagar para ver, pois para ser empreendedor é preciso arriscar.

4. O termo *empreendedorismo* não é somente utilizado para a concepção de um novo negócio, ele pode ser usado também em outras situações. Um exemplo é o empreendedorismo social, conceito utilizado quando se procura resolver dificuldades. Sobre os diferenciais do empreendedorismo social, marque V ou F:

- a)  O empreendedorismo social tem o foco no mercado.
- b)  O empreendedorismo social visa ao lucro e à ascensão de seus administradores.

c) ( ) O desempenho do empreendedorismo social é medido pelo impacto que causa numa sociedade.

### **Resposta comentada**

1. A única opção correta é a B, ou seja, empreendedorismo corporativo, pois uma característica a ser levada em consideração é que este pode acontecer em empresas já existentes.

2. A opção correta é a letra C, pois, conforme já falado, o empreendedorismo corporativo ocorre em empresas que já se encontram em plena atuação.

3. A letra B é a correta, pois o empreendedorismo corporativo busca incentivar o trabalho em equipe.

4.

a) Falso. O principal foco do empreendedorismo é o impacto na sociedade em que está inserida, e não no mercado.

b) Falso. O principal objetivo do empreendedorismo social não é o lucro, e sim os benefícios gerados à população.

c) Verdadeiro. O desempenho é, sim, medido pelos impactos que o empreendedorismo social gera na sociedade.

---

---

---

## **Resumo**

Nesta aula você estudou os conceitos de empreendedorismo social e corporativo. Constatamos a importância de entender as principais diferenças entre eles e os resultados que oferecem. Você aprendeu que o empreendedorismo social é forte no Brasil e viu que temos algumas grandes empresas que são referências em oferecer projetos sociais à comunidade em que estão inseridas. Também foi apresentada uma lista das sete características importantes e necessárias ao sucesso do empreendedor corporativo.

## Referências

A importância do empreendedorismo corporativo. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, Rio de Janeiro, 18 nov. 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/11/importancia-do-empreendedorismo-corporativo-evento.html>. Acesso em: 1 out. 2019.

BRITO, Débora. Empreendedorismo de impacto social cresce no Brasil. *Agência Brasil*, Brasília, 16 jul. 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-07/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no-brasil>. Acesso em: 1 out. 2019.

BURGELMAN, Robert A. *Designs for Corporate entrepreneurship*. California Management Review, vol. 26, 1984.

CARNEIRO, Júlia D. Amor nos tempos de zika. *BBC Brasil*, São Paulo, 10 nov. 2018. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/resources/idt-sh/zika\\_love\\_stories\\_brasil](https://www.bbc.com/portuguese/resources/idt-sh/zika_love_stories_brasil). Acesso em: 25 set. 2019.

CINCO exemplos de empreendedorismo social no Brasil. *Meu Sucesso*, 10 ago. 2014. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/5-exemplos-de-empreendedorismosocial-no-brasil-173/>. Acesso em: 1 out. 2019.

DEES, J. Gregory. *O significado do “empreendedorismo social”*. 2001. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>. Acesso em: 30 set. 2019.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 1, p. 55-66, 1998.

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DUARTE, André. Germana Soares, a mãe que fez da microcefalia uma luta de respeito. *OP9*, Recife, 25 dez. 2018. Especial PE. Disponível em: <https://www.op9.com.br/pe/noticias/germana-soares-a-mae-que-fez-da-microcefalia-uma-luta-de-respeito/>. Acesso em: 24 set. 2019.

FREITAS, Alfredo. Sete características de um empreendedor corporativo. *Blog da Ambra College*, 18 maio 2017. Disponível em: <https://blog.ambracollege.com/empreendedor-corporativo/> Acesso em: 1 out. 2019.

KLAUS MARTIN SCHWAB. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Klaus\\_Martin\\_Schwab](https://pt.wikipedia.org/wiki/Klaus_Martin_Schwab). Acesso em: 26 set. 2019.

MARQUES, José Roberto. O significado e a importância do empreendedorismo nas empresas. *Instituto Brasileiro de Coaching*, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/significado-importancia-empreendedorismo-empresas/> Acesso em: 1 out. 2019.

OLIVEIRA, Edson Marques. *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. 2004. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Estadual Paulista, Franca, 2004.

OLIVEIRA, Nathalia di. Mapeamento mostra a situação do empreendedorismo social no Brasil. *Observatório do Terceiro Setor*, São Paulo, 30 jun. 2017. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/noticias/mapeamento-mostra-situacao-do-empreendedorismo-social-no-brasil/>. Acesso em: 30 set. 2019.

PRABHU, N. V.; PERKYNS, J. S.; PETTITT, B. M. Modeling of alpha-MSH conformations with implicit solvent. *The Journal of Peptide Res*, Oxford, v. 54, n. 5, p. 394–407, 1999.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

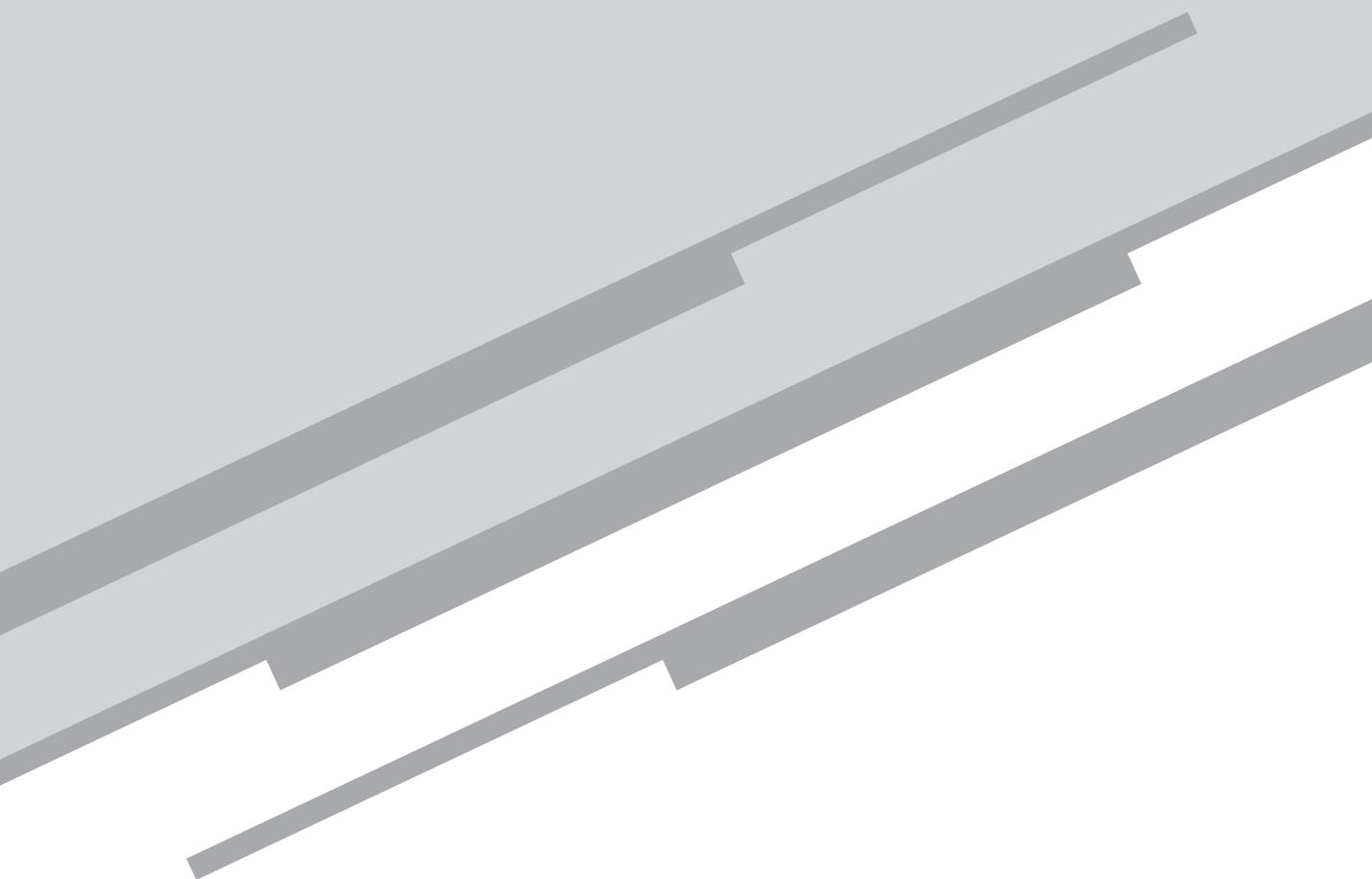
SHANE, Scott, VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, Fabiana Pontes; MOTA, Lueny da S.; BORGES, Rejjane A. S.; COUTO, Taynara S.; SILVEIRA, Thais C. Empreendedorismo social. *Revista Científica FacMais*, Inhumas, v. 2, n. 1, p. 104-111, 2012.



# Aula 6

Entendendo a pequena empresa



## **Meta**

Apresentar as características das micro e pequenas empresas de acordo com a realidade brasileira.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. explicar a importância das micro e pequenas empresas para o Brasil;
2. elencar os principais atributos das micro e pequenas organizações;
3. identificar os principais motivos que levam as micro e pequenas empresas ao insucesso;
4. definir o que é a categoria de Microempreendedor Individual.

## Introdução

Vamos começar esta aula com uma simples pergunta: se você é um empreendedor, o que espera ao empreender?

Você pode pensar em diversas respostas, desde ficar rico até simplesmente ser feliz no próprio negócio. Mas o que você e todos os outros empreendedores têm em comum é a esperança de sucesso de seu negócio, seja o que for que isso signifique para você.

E a premissa básica de um negócio de sucesso é ainda ser um negócio, certo? Porque a partir do momento em que o seu negócio morre, ele já não é mais um empreendimento e, portanto, não é mais o sucesso que você desejou (por mais que tenha sido um sucesso um dia).

Seu negócio pode começar bem pequeno, apenas com você e mais dois amigos, e se tornar uma grande corporação, um sucesso, se assim você desejar. Ele também pode começar com trinta funcionários e assim permanecer por trinta anos, também não deixa de ser um sucesso, certo? A questão é se o empreendimento começa pequeno, micro ou nano.

É neste ponto que iremos focar nesta aula: as micro e pequenas empresas. Também comentaremos sobre o que chamamos de nanoempreendimentos, atualmente mais conhecidos como os microempreendedores individuais.

Vamos compreender como as micro e pequenas empresas (MPEs) são importantes para nosso país, e identificar seus principais atributos, sabendo diferenciá-las. Além disso, vamos também entender os principais fatores de sucesso desse tipo de organização, as dificuldades que os empreendedores de sucesso enfrentam no começo e os problemas que os gestores viram como fatores de mortalidade da própria empresa. Por fim, estudaremos a nova categoria de organização, o microempreendedor individual.

Vamos começar? Boa aula!

## Por que as micro e pequenas empresas são importantes?

Você já parou para pensar com quantas empresas de micro ou pequeno porte tem contato em seu dia a dia? Desde a padaria em que você compra o pão toda manhã até a academia que você paga e não vai são empresas que se enquadram nesse tipo de organização.

Nesta seção, vamos compreender a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) para o Brasil, além do que já conhecemos no senso comum. Mas antes, vamos alinhar um conceito fundamental: o que é empresa? Nesta aula, adotaremos a definição da jurista Maria Helena Diniz (2011), que afirma que uma empresa é uma instituição caracterizada pela atividade econômica organizada e destinada à produção ou circulação de bens ou serviços em um mercado, representada por um indivíduo ou sociedade. Ou seja, uma empresa é um estabelecimento criado por uma ou mais pessoas que visa a produzir um bem (como roupas, sapatos ou bicicletas) ou serviço (limpeza de casas ou assessoria jurídica, por exemplo) para uma determinada comunidade (bairro, cidade, estado, região, país etc.). O alcance de atendimento de uma empresa pode ser determinado por seu tamanho, uma vez que, obviamente, uma grande empresa pode ser capaz de atender grande parte do planeta, enquanto uma microempresa provavelmente não vai ser capaz de atender mais que uma região. Assim, esta aula trata especialmente dessas MPEs que atendem pequenas regiões, mas que são tão importantes para a economia do nosso país.

Em números, estudos apontam que as MPEs representam 99% de todos os estabelecimentos brasileiros, gerando 54% dos empregos formais e contribuindo para o Produto Interno Bruto (PIB) em 27% (SEBRAE, 2014).



A contribuição do Sebrae para a melhoria no desempenho das MPEs tem sido fundamental. Se você tiver interesse em empreender, essa instituição pode ajudar no planejamento e estruturação de seu negócio.

O Sebrae atua em cinco frentes, a saber: (1) informação, (2) consultoria, (3) cursos, (4) publicações e (5) premiações.

Na primeira frente, informação, a instituição apresenta informações úteis para que as MPEs de diferentes setores da economia encontrem tudo o que precisam saber para continuar por dentro do que acontece no mundo dos negócios.

Na segunda frente, consultoria, o Sebrae conta com milhares de consultores para analisar os negócios que recorrem a ele.

Na terceira frente, cursos, são oferecidos mais de quarenta cursos (presenciais ou a distância) para aqueles que desejam empreender ou melhorar seus negócios.

Na quarta frente, publicações, o Sebrae auxilia quem tem ou quer abrir um negócio a buscar conhecimento com publicações sobre diversos setores.

E, na quinta e última frente, premiações, a instituição reconhece e divulga sua visão empreendedora para todo o país para valorizar, incentivar e estimular os pequenos negócios a crescer.

---

As MPEs são, majoritariamente, organizações comerciais (56%), como aquele mercadinho do seu bairro, as farmácias locais e até mesmo as lojas de roupas que você costuma frequentar. Além do comércio, MPEs representam 30% das empresas de serviços, como restaurantes ou empresas de manutenção de computadores, e 14% da indústria, como o marceneiro que fez os móveis da sua sala ou o serralheiro que produziu o portão do seu prédio (SEBRAE, 2014).

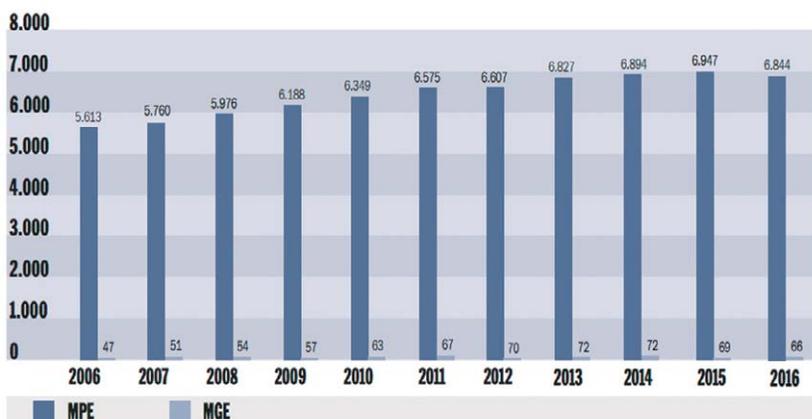
Com base no Sebrae SP (2018), você poderá observar a seguir, na **Figura 6.1**, o perfil mais detalhado das MPEs de São Paulo.



**Figura 6.1:** Participação relativa dos setores no total das MPes paulistas.  
 Fonte: Sebrae SP (2018).

Podemos observar, na **Figura 6.1**, de forma segmentada (comércio, serviços, indústria, construção e agropecuária), a taxa de crescimento médio anual de cada atividade do estado de São Paulo. Mesmo o segmento que menos cresceu é aquele com maior número de empreendimentos. E, como você pode notar, o crescimento mais expressivo em São Paulo foi na atividade de paisagismo, do segmento agropecuário, com 51,9%.

Outro estudo também produzido pelo Sebrae, o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, aponta que em dez anos houve um aumento de aproximadamente 1,1 milhão de pequenos negócios no Brasil, que foram responsáveis pela geração de mais cinco milhões de novos empregos (veja a **Figura 6.2**).



**Figura 6.2:** Evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões).  
Fonte: Sebrae; Diesse (2018).

Mesmo durante a crise econômica, as MPEs cortaram menos postos de empregos que as médias e grandes empresas: 300 mil trabalhadores a menos nas MPEs e 1,1 milhão de trabalhadores a menos nas médias e grandes empresas entre 2014 e 2015. Além de menos cortes de postos de trabalho, o Anuário mostra que a remuneração dos trabalhadores das MPEs aumentou em 25,3% entrem 2006 e 2016. Enquanto isso, a remuneração nas médias e grandes empresas subiu apenas 14,3%, ou seja, houve uma redução das diferenças de salários desses dois tipos de organizações (SEBRAE, 2016).



Em 2018, a Lei Geral das MPEs foi atualizada. Veja o resumo das cinco alterações principais (SEBRAE, 2018a):

1. Inclusão no Simples de micro e pequenos produtores de bebidas alcoólicas: antes os fabricantes de bebidas alcoólicas eram vedados de entrar no Simples, mas, a partir de 2018, os produtores e vendedores, tais como pequenas cervejarias, vinícolas e destilarias, foram incluídos. E, claro, devem estar registrados no Ministério da Agricultura e obedecer às normas da Anvisa e da Receita Federal.
2. Reconhecimento do regime de parceria no setor de beleza: os salões de beleza eram tributados pelas receitas geradas em

suas instalações por parceiros como cabeleireiros, barbeiros, esteticistas, manicures, pedicures, depiladores e maquiadores. A partir da nova lei, os valores repassados para os profissionais parceiros não fazem mais parte da receita bruta da empresa para fins de enquadramento no Simples Nacional.

3. Simplificação do nome empresarial: as MPEs utilizavam, obrigatoriamente, as expressões microempresa ou empresa de pequeno porte, ou ainda suas respectivas abreviações, ME e EPP, acrescidas a seu nome empresarial. Em 2018, essas expressões/ abreviações deixaram de ser obrigatórias.
  4. Novos mecanismos para incentivar e facilitar a exportação: a figura do operador logístico internacional somente atendia à MPE optante do Simples e não havia previsão de processo eletrônico. Desde 2018, os serviços de logística internacional simplificados podem ser contratados por qualquer MPE de forma eletrônica.
  5. Registro como MEI não impede automaticamente o recebimento do seguro-desemprego: a simples existência de registro como MEI firma presunção de existência de renda e impedia o recebimento do seguro- desemprego. Mas, a partir de 2018, o impedimento passa a ocorrer somente se constar receita da declaração anual simplificada apresentada pelo MEI.
- 

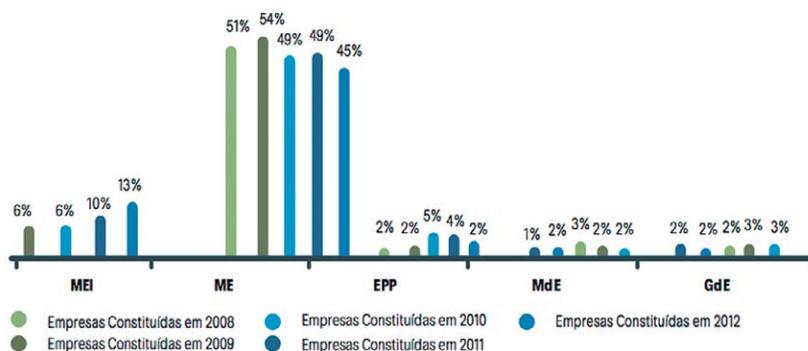
Com tamanha representatividade, as MPEs se beneficiaram de importantes mudanças na legislação brasileira. Em 2006, foi implementada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE): Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Lei Complementar nº 155/2016 (Projeto Crescer sem Medo).

Essa lei complementar prevê diversos tratamentos diferenciados e favoráveis às MPEs, como a entrada e saída facilitadas no Simples Nacional, as compras governamentais, o regime simplificado de exportação, a redução de obrigações trabalhistas acessórias, a fiscalização orientadora, entre outros.

Outra importante conquista no âmbito legislativo é a criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI) a partir da Lei Complementar nº 128/2008. Essa lei permite a formalização de negócios

informais, estimulando a criação de novos empreendimentos com faturamento mais baixo, a baixo custo de registro e sem burocracia. O MEI, algumas vezes chamado de nanoempresa, foi uma solução importante tanto para o país quanto para os empreendedores, pois o país passou a arrecadar com aqueles que estavam informalizados e os empreendedores, por sua vez, passaram a ter os benefícios que a formalidade permite.

Apesar da alta representatividade dessas empresas no cenário econômico brasileiro, organizações desse porte apresentam instabilidade no mercado, uma vez que a taxa de mortalidade delas ainda é elevada, conforme mostra o gráfico exposto na **Figura 6.3**.

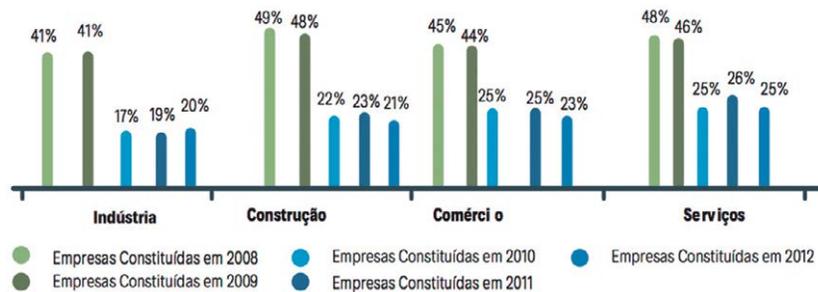


**Figura 6.3:** Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por porte.  
Fonte: Adaptado de Sebrae (2016).

Nesse gráfico do relatório da *Sobrevivência das empresas no Brasil*, elaborado pelo Sebrae em 2016, podemos ver que a taxa de mortalidade das microempresas é muito mais elevada que a de outras organizações de outros portes, incluindo os MEIs. O próprio relatório justifica esse quadro apontando que, em 2008, juntas, empresas de pequeno porte (EPP), médio porte (MdE) e grande porte (GdE) respondiam por apenas 10,8% das empresas criadas. No outro extremo, também em 2008 as ME respondiam por 89,3% das empresas criadas. Portanto, as ME, de certa forma, puxam para baixo a taxa de sobrevivência das outras empresas. O MEI, ao ser introduzido na análise, provoca um impacto muito positivo no cálculo da taxa de sobrevivência das empresas, porque, além de sua taxa ser elevada, quando tomada isoladamente sua participação no total cresce de maneira substancial no período, passando de 0% em 2008 para 63% das empresas criadas em 2012.

Podemos observar outra perspectiva, o setor das organizações. Na **Figura 6.4**, temos o gráfico que mostra a taxa de mortalidade das

empresas de dois anos por setor, seja indústria, construção, comércio ou serviço.



**Figura 6.4:** Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, por setor.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016).

Esse gráfico nos mostra que, após dois anos da data de abertura da empresa, elas encerraram suas atividades; por exemplo: 41% das indústrias constituídas em 2008 fecharam as portas em 2010, mas de todas as empresas industriais que abriram em 2012, apenas 20% encerraram suas atividades em 2014.

Podemos observar, pelo gráfico da **Figura 6.4**, que as MPEs estão cada vez com a taxa de mortalidade menor, o que é ótimo. Observamos essa diferença de forma mais expressiva a partir de 2010, dois anos depois do início da constituição dos MEIs. Como dissemos antes, os MEIs puxam os resultados de mortalidade para baixo devido a sua representatividade e à própria forma como a categoria é beneficiada pela legislação.

Portanto, a importância das MPEs vai muito além das estatísticas e do fato de elas representarem o início de empreendimentos transformadores. Além do dado real de que nem todas as MPEs ambicionam se desenvolver em grandes empreendimentos, elas ocasionam transformações locais nos empregos gerados, no giro de capital e na socialização que impactam.

## Atividade 1

*Atende ao objetivo 1*



**Figura 6.5**

Fonte: <https://sitecontabil.com.br/lgeral.pdf>

Pensando nos impactos que as MPEs ocasionam nos bairros e nas cidades do Brasil, a primeira atividade desta aula será uma investigação sobre isso. Converse com algum(a) empreendedor(a) que você conheça, ou passe a conhecer algum, e pergunte a ele(a): “Como você acredita que seu empreendimento impacta esta comunidade/bairro/cidade?”. Em seguida, apresente uma breve caracterização do negócio e a resposta do(a) empreendedor(a).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Eu entrevistei o dono de uma microempresa industrial que produz letreiros. Sua empresa está no mercado há 25 anos, ocupa dez pessoas e declara atender toda a região Sul Fluminense, mas principalmente a cidade de Volta Redonda, onde está localizada. Antônio Carlos, empreendedor e gestor da empresa, afirma que gosta de acreditar que seu trabalho deixa a região mais bonita, pois trabalha, principalmente, com a

fachada dos negócios. Além disso, ele disse que sempre busca ser correto com todos os seus *stakeholders*, ou seja, seus clientes, fornecedores, colaboradores, sócios etc., para que seu negócio seja sustentável ao longo do tempo e traga benefícios reais para a comunidade onde ele atua, como a geração de empregos. Antônio Carlos complementa afirmando que a ética é muito importante para a sobrevivência da empresa e para que os projetos sejam bem executados.

---



---

## Mas afinal, o que sabemos sobre as micro e pequenas empresas?

Até aqui, vimos como as MPEs contribuem para a economia do país, como isso tem sido reconhecido por meio da legislação criada recentemente em âmbito federal e como os MEIs também têm sido uma boa estratégia do governo. Falamos bastante, mas ainda não as definimos!

A Lei Geral das MPEs considera que as organizações que faturam até 360 mil reais são microempresas e as que faturam de 360 mil a 4,8 milhões de reais são empresas de pequeno porte, como podemos ver resumidamente no **Quadro 6.1**. Já o Sebrae observa o número de funcionários, sendo consideradas microempresas as que têm até nove pessoas ocupadas, e empresas de pequeno porte as que têm de dez a 99 pessoas.

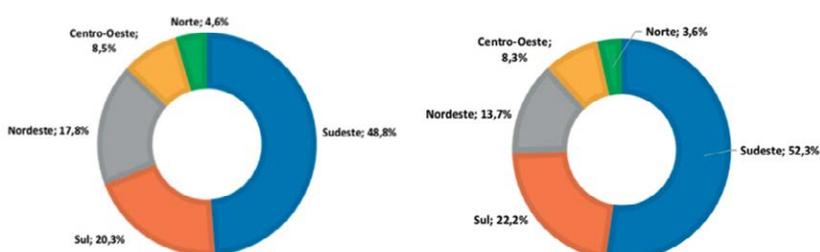
**Quadro 6.1:** Definição de micro e pequenas empresas

	<b>Crítérios de enquadramento</b>	<b>Valor de receita</b>	<b>Número de pessoas ocupadas</b>
Lei nº 10.406, de 10/01/2002	Microempresas	Até 360 mil reais	
	Empresas de pequeno porte	De 360 mil a 4,8 milhões de reais	
Sebrae	Microempresas		Até 9
	Empresas de pequeno porte		De 10 a 99

Em um recente estudo, elaborado pelo Sebrae (2018b), que apresenta o perfil das MPEs, é possível verificar alguns dados interessantes,

principalmente as diferenças entre as micro e as pequenas empresas, muitas vezes discutidas em conjunto.

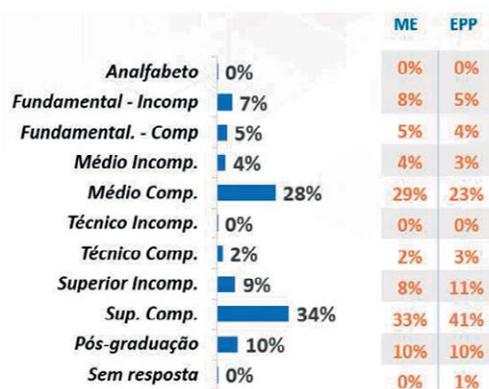
O estudo a que nos referimos agora é o *Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte*. Ele aponta que as microempresas e as EPP têm perfis diferentes, a começar pela quantidade, pois a primeira supera em mais de três vezes a segunda. Além disso, existem leves diferenças na distribuição das empresas por região, considerando-se que, como era de se esperar, ambos os tipos de empresas estão majoritariamente no Sudeste, conforme mostram os gráficos da **Figura 6.6**.



**Figura 6.6:** Distribuição, em porcentagem, das ME e EPP por região em 2017. Fonte: Sebrae (2018b).

Observe que o número de microempresas existentes no Nordeste (17,8%) supera o número de empresas de pequeno porte na mesma região (13,7%), enquanto temos o resultado oposto, sendo 22,2% das empresas de pequeno porte e 20,3% das microempresas, na região Sul do país.

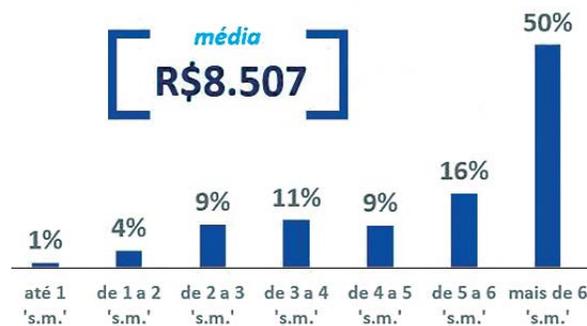
O estudo também nos apresenta o nível de escolaridade dos donos das MEs e das EPPs, como verificamos na **Figura 6.7**.



**Figura 6.7:** Nível de escolaridade dos donos de ME e EPP.

Fonte: Sebrae (2018b).

Repare que 41% dos donos das EPPs concluíram o Ensino Superior, contra 33% dos donos das MEs. E não podemos ignorar que boa parte dos empreendedores estudou até o Ensino Médio (28%). Esses dados demonstram que os empreendedores se capacitam intensamente para atuar em suas organizações, o que, obviamente, reflete no melhor rendimento desses negócios. Já que estamos falando em rendimento, o estudo apresenta, na Figura 6.8, o gráfico das faixas de faturamento mensal das MPEs.



**Figura 6.8:** Faixas de faturamento mensal.

Fonte: Sebrae (2018b).

A média de faturamento mensal das MPEs é de R\$ 8.507,00, sendo que 50% das empresas pesquisadas faturam mais de seis salários mínimos por mês. Mas será que o único motivo para empreender é o rendimento do negócio? De acordo com o estudo, esse motivo não está entre os mais mencionados pelos entrevistados, acredita?

### motivos para empreender

	ME	EPP
<i>conhecimento   experiência na área em que atuo</i>	46%	41%
<i>vontade de abrir um negócio</i>	22%	24%
<i>oportunidade de mercado</i>	21%	27%
<i>necessidade de aumentar a renda</i>	16%	15%
<i>outros motivos diversos</i>	8%	9%
<i>desemprego</i>	7%	7%

**Figura 6.9:** Motivos para empreender.

Fonte: Sebrae (2018b).

Como pudemos ver na **Figura 6.9**, o principal motivo para empreender que os donos das MPEs apontaram na pesquisa foi o conhecimento e a experiência na área (46% no caso das MEs e 41% das EPPs). Em segundo lugar, o sonho, a vontade de ter o negócio próprio foi o motivo de 22% dos donos das MEs e 24% dos donos das EPPs. O resultado que, de fato, surpreende é o desemprego, que aparece lá no final da lista, com apenas 7% dos entrevistados apontando esse motivo.

Por fim, o estudo responde à pergunta: há quanto tempo as empresas analisadas estão no mercado, em média? Esse resultado é apresentado na **Figura 6.10**. O tempo de existência das empresas observadas é de 13 anos para as microempresas e 17 anos para as de pequeno porte. Bastante tempo, não é?



**Figura 6.10:** Tempo médio de existência da empresa.

Fonte: Sebrae (2018b)

O fato de as EPPs existirem, em média, há mais tempo do que as MEs, é um sinal de elas, em geral, são mais bem estruturadas, estando mais preparadas para enfrentar eventuais adversidades no mercado.

Ah, mas 17 anos de empresa de pequeno porte não é muito tempo sem crescer? Bem, o que acontece é que ser pequeno é, de certa forma, confortável e seguro. Apenas 7% das pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional desejam sair dele, ou seja, crescer.

O Simples consolida diversos tributos com valor reduzido, de forma que as MPEs façam apenas um pagamento de imposto mensal. Mas o que é ótimo e facilita a vida dessas microempresas também tem sido desestímulo para seu crescimento, já que, quando a empresa ultrapassa

o faturamento-limite, passa a calcular e pagar mais de oito tributos separadamente. Além do aumento dos tributos, o pagamento é mais complexo e ocasiona a inadimplência de aproximadamente 62% das empresas que saem do Simples.

O preparo para o crescimento é essencial para que ele aconteça de forma saudável. Nada melhor para se preparar do que conhecer como as empresas similares atuam, assim, é possível evitar os erros que elas cometeram e se inspirar nos acertos. Trouxemos, então, algumas características apontadas por pesquisadores e institutos que também estudam essas organizações tão importantes para nossa economia.

O IBGE (2003) nos apresenta algumas características. Veja a seguir.

- *Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios:* os empreendedores são os próprios gestores das MPEs e muitas vezes a família desse empreendedor se envolve com o negócio a ponto de ele se tornar um negócio familiar. Atualmente, de acordo com o Sebrae (2017), metade das EPPs tem familiares como sócios e 34% delas tem empregados que são familiares.
- *Poder decisório centralizado:* como são empresas com poucos colaboradores (pela definição do Sebrae, até cem pessoas ocupadas na organização), a decisão centralizada é mais praticada. Aí entra também a dificuldade do dono da MPE em delegar funções e decisões, como aponta Leone, especialista em pequenos negócios:

O ambiente social e econômico pulsa o pequeno e o médio dirigente a adotarem uma forma de administração monolítica, porque a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar grandes perdas. Para o dirigente, é preferível agir só e guiado pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada (1998, p. 92).

Mas a inexistência dos níveis hierárquicos permite o contato direto entre empregados e empresa. Esse contato direto auxilia na formação de uma forte cultura organizacional.

- *Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e*

*jurídica*: esse é um problema enfrentado por muitas MPes, uma vez que a confusão entre o que é da empresa e o que é do dono pode ser a ruína da organização. Imagine um minimercado que fatura 120 mil em um mês, cujo dono se empolga com o faturamento e compra um carro de 90 mil reais. Como esse minimercado vai pagar seus funcionários, comprar suprimentos e pagar contas fixas?

- *Registros contábeis pouco adequados*: isso acontece até porque a própria legislação das MPes não exige registros contábeis minuciosos, como ocorre com as grandes empresas de capital aberto. Mas é importante destacar que os registros contábeis são de suma importância para a gestão da organização, para uma gestão mais clara e proativa no sentido de permitir que os gestores tenham ciência da situação financeira da organização.
- *Contratação direta de mão de obra e utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada*: as MPes, em geral, optam por treinar seus próprios funcionários, pensando na possibilidade de lhes pagar menos do que pagariam a pessoas com alto nível de instrução (instrução que também, na maioria das vezes, não convém às atividades-fim da empresa) e alta pretensão salarial.
- *Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro*: essa dificuldade é apontada em diversos estudos (EDMISTER, 1972; GRAPEGGIA et al., 2011; BAUMGARTNER, 2004; SEBRAE, 2008) como um dos principais fatores para a mortalidade precoce desse tipo de organização.
- *Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte*: muitas MPes são empresas prestadoras de algum tipo de serviço ou produção para empresas maiores.

Nas MPes, a estratégia é intuitiva e pouco formalizada, operando sob uma lógica de reação e adaptação ao ambiente, devido à ausência de planejamento formal, embora o gestor tenha uma visão estratégica não declarada. Isso leva à personalização da gestão na figura do proprietário-gestor, fato que lhe permite discutir com clientes para conhecer necessidades e gostos ou explicar especificidades de seu produto (BRAGUIER, 1993).

A tomada de decisão também é embasada no gestor dentro de uma ótica de curto prazo, já que ele não tem tempo nem habilidade necessária para uma postura mais analítica e estratégica. O sistema de valores do proprietário-gestor marca a tomada de decisão e definição de

políticas de sobrevivência, sendo sua empresa um prolongamento de si mesmo (LEONE, 1998).

O gestor de micro e pequeno negócio tem uma grande necessidade de realização e sucesso. Ele é criativo, tem independência e autonomia, é comprometido e gosta de riscos moderados. Entretanto, é pouco inclinado a delegar e consultar, e suas principais funções são investigar a **eficácia**, e não a **eficiência**, descobrir e explorar o potencial da empresa, para encontrar oportunidades além dos problemas, com o objetivo de se adaptar ao ambiente (GELINAS *et al.*, 1996).

### Eficácia

Capacidade de alcançar objetivos e metas, ou seja, realizar o que foi proposto, sempre com foco no resultado.

### Eficiência

Capacidade de fazer corretamente, fazer o máximo utilizando o mínimo, ou seja, realizar o proposto com o mínimo de perda, sempre com foco no custo (CONTENT TEAM, 2013).

Segundo Nilda Leone, o perfil do gestor “é mais de um estrategista que corre riscos do que o de um administrador gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando riscos” (1998, p. 93). Esse fato ocorre devido à falta de dados necessários à análise para a tomada de decisão, sendo sua decisão um produto mais da racionalidade política e familiar do proprietário-gestor do que da racionalidade econômica.

Diana Moreno (2012) aponta que as práticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, são utilizadas como instrumentos de controle e não são percebidas como fatores que afetam no desenvolvimento da organização. Devido a deficiências gerenciais e recursos limitados, se torna impossível reter recurso humano válido para a organização.

No que tange à área de produção, Djair Picchiai (2013) aponta que, em grande parte das micro e pequenas organizações, o trabalho é artesanal e sob encomenda, com produtos de alta especificidade. Esse tipo de organização atende a necessidades da comunidade, apresentando como ponto forte, portanto, seu ajuste à cultura local e adaptação à demanda.

Corroborando com Leone (1998), Marcos Campomar e Luciana Cezarino (2006) apontam como características das MPes:

- a confusão entre patrimônio pessoal e empresarial, o que compromete a avaliação de desempenho e elaboração de estratégias;
- alto grau de centralização no gestor/ empreendedor, o que não permite uma gestão autônoma;
- a presença de funcionários familiares, dificultando a racionalização dos cargos;
- ausência de informações sobre processos;
- desconhecimento sobre o mercado;

- contratação simplista de mão de obra ou desenvolvimento de inovações tecnológicas problemáticas.

No sentido da caracterização apresentada por Leone (1998), Simone Almeida (2005) resume as características das MPEs, de acordo com o quadro a seguir. O Quadro 6.2 resume o que já apontamos até agora de forma categorizada. Na primeira coluna, a autora aponta as características da organização como um todo. Na segunda, ela apresenta as características que a maioria dos gestores das MPEs apresentam na hora de tomar uma decisão. E na terceira coluna, destaca algumas características próprias dos gestores das MPEs como indivíduos.

**Quadro 6.2:** Características da MPEs por categoria de análise

<b>Organizacionais</b>	<b>Decisionais</b>	<b>Individuais</b>
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência e influência pessoal do dirigente
Gestão centralizadora	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoas físicas e jurídicas
Situação extra-organizacional incontrolável	Inexistência de dados quantitativos	Dependência dos empregados
Fraca maturidade organizacional	Racionalidade política, econômica e familiar	Simbiose entre o patrimônio pessoal e social
Estrutura simples e leve		Propensão a riscos calculados
Ausência de atividade de planejamento		
Fraca especialização		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada		
Sistema de informação simplesa		

Fonte: Almeida (2005).

Em oposição a Almeida (2005) e Leone (1998), Dan Kipley e Alfred Lewis (2009) acreditam que, conforme as condições do ambiente de atuação das empresas, inclusive das MPEs, se tornam mais complexas, maior é a necessidade de elas se organizarem e desenvolverem suas estratégias de acordo com o contexto. Para os autores, é simples adaptar

os preceitos do planejamento estratégico para as condições das MPEs, mesmo com sua capacidade de produção e recursos financeiros limitados (KIPLEY; LEWIS, 2009).

O que podemos considerar a partir de todas as informações e caracterizações que vimos até agora? Vamos simplificar e considerar que as MPEs, assim como outra organização de qualquer tamanho, podem ser mais ou menos organizadas sistematicamente. Entretanto, como veremos a seguir, algumas atitudes do empreendedor podem ser decisivas para que o empreendimento dê certo como esperado! Mas, antes, vamos à nossa segunda atividade.

## =====**Atividade 2**=====

### *Atende ao objetivo 2*

Como acabamos de ver, as MPEs são organizações muito importantes para a economia de nosso país, mas apresentam alguns atributos gerenciais que podem ser melhorados. Elenque os três principais atributos das MPEs que você considera passíveis de mudança.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Como visto em nossa aula, algumas características apresentadas pelos pesquisadores e pelo IBGE são passíveis de mudanças, se o gestor da MPE assim o desejar.

A primeira seria o “poder decisório centralizado”, que é quase um consenso entre os pesquisadores. Essa centralização se deve a uma falta de opção do gestor, por não utilizar ou aplicar técnicas de apoio à tomada de decisão e não ter confiança para descentralizar. Entretanto, como vimos, a tomada de decisão centralizada em uma MPE não é de todo ruim, uma

vez que o contato direto permitido pela inexistência de níveis hierárquicos faz com que a empresa crie uma forte cultura organizacional.

A segunda característica das MPEs apresentada seria a “simbiose entre o patrimônio pessoal e social”, que pode causar sérios problemas à organização se não for tratada com cuidado. Essa seria a questão mais fácil de mudar em termos organizacionais, mas em termos pessoais exigiria um grande controle por parte do proprietário, afinal, é simples determinar um salário para o empreendedor/ dono do negócio, porém, a complexidade de não misturar as contas pessoais com as contas jurídicas exigiria um esforço a mais para o dono/ empreendedor.

A terceira característica passível de mudança por parte dos gestores seria “registros contábeis pouco adequados”. Desenvolver registros contábeis adequados para MPEs está cada vez mais fácil com as novas tecnologias da informação. Por exemplo, é possível, hoje, conectar softwares com a conta-corrente da empresa on-line, que geram gráficos e indicadores automaticamente e que podem ser acessados de qualquer lugar, dentro ou fora da empresa.

---

---

## **Mas por que as MPEs morrem?**

Ao entendermos sobre a importância das MPEs no Brasil, verificamos um elevado índice de mortalidade das empresas desses portes – ainda mais no caso das microempresas. Para evitar que você, no caso de empreender, cometa os mesmos erros que algumas delas, vamos abordar os principais motivos dessa mortalidade agora!

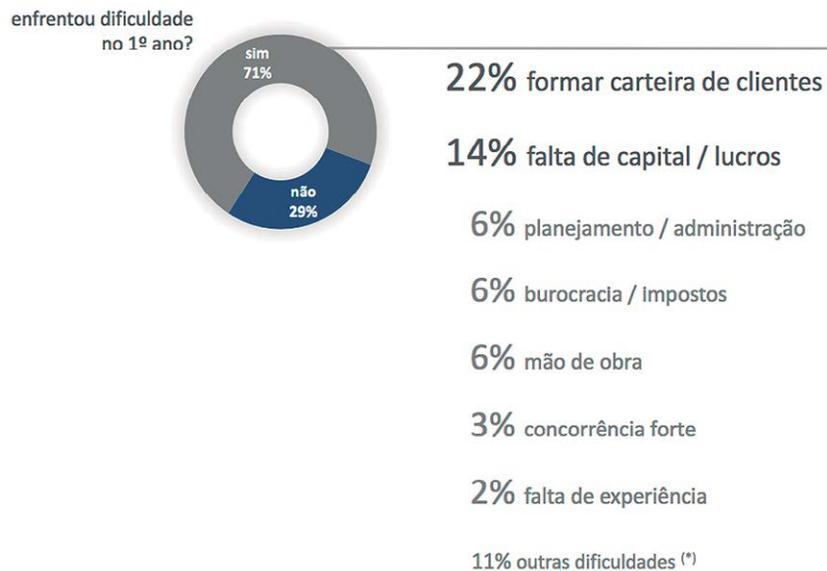
Um estudo realizado pelo Sebrae SP (2010) contou com a participação de 2008 sócios-proprietários e ex-sócios-proprietários para entender os principais fatores da mortalidade empresarial, além de levantar a taxa de mortalidade das MPEs.

Primeiramente, o estudo levanta um perfil dos empresários e mostra que o percentual de empresários com Ensino Médio completo ou mais cresceu de 62% em 1995 para 78% em 2007, que 64% dos entrevistados são do gênero masculino e que a média de idade do empreendedor no momento da abertura da empresa era de 37 anos (SEBRAE SP, 2010).

É possível verificar que a própria pesquisa já demonstrou uma evolução nos estudos dos empreendedores, mas isso não quer dizer que

eles estudaram muito o próprio negócio! Infelizmente, antes de abrir a empresa, 45% dos empresários não sabiam a quantidade de clientes potenciais e seus hábitos de consumo, 30% deles não conheciam os concorrentes, 28% não tinham informações sobre os fornecedores, 26% não conheciam a melhor localização para abrir o negócio, 59% dos empresários não buscaram ajuda para abrir a empresa, 43% não determinaram o lucro pretendido, 42% não elaboraram um plano de negócios e 35% não elaboraram estratégias.

De fato, sem o preparo necessário fica difícil manter a empresa em funcionamento, certo? Pois é! Agora veja as principais dificuldades que esses empresários encontraram no primeiro ano de atividade na **Figura 6.11**.



**Figura 6.11:** Dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade.  
Fonte: Sebrae SP (2014).

Agora reflita, será que os estudos prévios teriam evitado tais dificuldades?

E essas dificuldades estão diretamente relacionadas aos motivos que levaram ao encerramento das atividades?

Em outro estudo, o Sebrae SP (2014) aponta que o principal motivo para fechamento da empresa é a falta de capital ou lucro, na visão dos empreendedores. Além disso, encerrar um sonho, o desejo de ter o próprio negócio, gera sentimentos negativos no empreendedor, como frustração, perda e tristeza. Além de toda a mágoa, há também a perda

financeira (mais da metade dos empreendedores perde tudo ou parte do dinheiro investido). Mas antes de encerrar as atividades, o empreendedor reluta em desistir do negócio (quatro em cada dez esperam reativar a empresa e parte não deu baixa por conta do custo).

Já na visão dos especialistas, as principais causas da mortalidade das MPEs são mais racionalizadas, conforme podemos identificar no **Quadro 6.3**.

**Quadro 6.3:** Principais causas da mortalidade das MPEs

comportamento empreendedor
planejamento prévio
gestão empresarial
políticas governamentais de apoio
conjuntura econômica
problemas pessoais

Fonte: Adaptado de Sebrae SP (2010).

Reparem que o planejamento prévio e a gestão empresarial são causas que tanto os especialistas quanto os próprios empreendedores apontam em comum. É claro que essas causas estão generalizadas e que cada caso é um caso, mas que fiquem de lição para nós, caso tenhamos o desejo de empreender um dia.

A seguir, vamos comentar um pouquinho sobre o microempreendedor individual, mas antes vamos a nossa terceira atividade!

### ===== **Atividade 3** =====

#### *Atende ao objetivo 3*

De acordo com o que vimos até aqui, elenque ao menos três motivos apontados como responsáveis pelo insucesso das MPEs.

---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Como vimos nesta aula, os principais motivos que ocasionam a morte de empresas de micro e pequeno porte são o comportamento empreendedor, o planejamento prévio e a gestão empresarial. Muitas vezes o empreendedor é levado a acreditar que o negócio andar­á sozinho, que ele terá uma rotina mais tranquila e fácil por “não ter um chefe”, e que todo o faturamento da empresa é passível de ser utilizado como ele bem entende. Essas crenças equivocadas fazem com que o *comportamento do empreendedor* não seja ideal, ou seja, fazem com que os gestores e donos das MPEs não se esforcem o tanto que o negócio precisa, misturem as finanças pessoais com as finanças do empreendimento etc. Outra crença equivocada que leva as MPEs à morte é a de que abrir um negócio é apenas realizar a atividade-fim (vender roupa, por exemplo), sem pensar no *planejamento prévio*, como buscar a quantidade de clientes potenciais e seus hábitos de consumo, conhecer os concorrentes e fornecedores, pesquisar a melhor localização para abrir o negócio, elaborar estratégias, ou seja, pensar no plano de negócios.

Além do planejamento prévio, as estratégias para alcançar os objetivos da empresa precisam estar alinhadas ao dia a dia da organização. Portanto, a *gestão empresarial* é muito importante para a sobrevivência das MPEs.

---

---

---

---

### **Microempreendedor individual: breves definições**

Como você já viu nesta aula, o microempreendedor individual (MEI) é um profissional autônomo que tem CNPJ e todos os direitos e obrigações inerentes a essa condição de forma simplificada e facilitada.



## CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica)

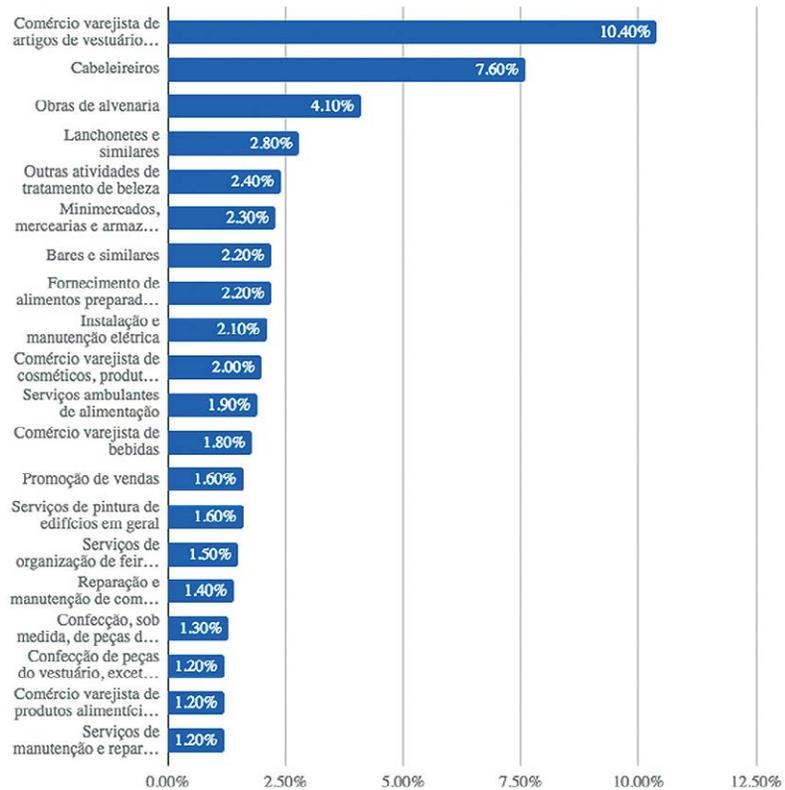
O CNPJ é um documento que formaliza a atuação de organizações diversas, como empresas, igrejas, ONGs, associações, sindicatos, partidos políticos, entre outras.

Nele constam diversas e importantes informações, a saber:

- nome da entidade;
- endereço;
- data de abertura;
- descrição da atividade econômica;
- natureza jurídica;
- verificação da situação cadastral na Receita Federal;
- outros dados que são de interesse das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Além dessas informações, com o CNPJ é possível que a empresa pratique todos os trâmites legais e obrigatórios, como emitir nota fiscal eletrônica, efetuar compras técnicas e em grandes escalas, contratar serviços, obter declarações e enviar documentos fiscais ou contratar outros profissionais dentro da legislação brasileira (PORTAL..., 2019).

Para ser registrado como MEI, a área de atuação do profissional precisa estar na lista oficial da categoria, uma vez que a criação do MEI tem justamente o intuito de regularizar a situação de profissionais informais. A atividade mais comum entre os MEIs é varejo de vestuário e acessórios, exercida por mais de 550 mil empreendedores (mais de 10% do total de MEIs no Brasil). Entre as atividades mais frequentes estão a de cabeleireiro (7,6%), as obras de alvenaria (4,1%) e as lanchonetes ou similares (2,8%), como podemos ver na **Figura 6.12**.



**Figura 6.12:** As vinte atividades econômicas mais frequentes entre os MEIs. Fonte: Sebrae (2019).



Quer saber quais são as ocupações permitidas para cadastro no MEI? Acesse o Portal do Empreendedor (2019) no link <https://bit.ly/2y7RXdE> e fique por dentro da lista oficial.

Além de ter que estar na listagem das atividades econômicas permitidas, o MEI tem outras regras, tais como:

- faturar até R\$81.000,00 por ano ou R\$6.750,00 por mês;
- não ter participação em outra empresa como sócio ou titular;

- ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria;
- pagar mensalmente o Simples Nacional de acordo com a categoria de sua ocupação.

Por outro lado, o MEI também tem os benefícios da formalização, tais como:

- auxílio-maternidade;
- direito a afastamento remunerado por problemas de saúde;
- aposentadoria;
- isenção dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL), por estar enquadrado no Simples Nacional;
- direito a abertura de conta em banco com o CNPJ e acesso a crédito com juros mais baratos;
- direito a endereço fixo para facilitar a conquista de novos clientes;
- direito a conta com cobertura da Previdência Social tanto para o MEI quanto para sua família;
- apoio técnico do Sebrae para aprender a negociar e obter preços e condições nas compras de mercadorias para revenda, obter melhor prazo junto aos atacadistas e melhor margem de lucro.

O Sebrae (2019) apresenta um perfil do MEI, que contém diversas informações sobre esses empreendedores. Dentre elas, o motivo que os leva a tornarem-se MEIs e as consequências dessa atitude.



**Figura 6.13:** Motivações e consequências de ser MEI.

Fonte: Sebrae (2019).

Como podemos ver, de fato aqueles que se tornaram MEIs já tinham algum tipo de atividade que precisava de formalização. Isso pode ser verificado nas consequências de ser MEI, como vender mais por ser formal ou melhores condições de compra. Mas como ocorre essa formalização? É realmente fácil? Isso você que irá dizer na Atividade 4.

## Atividade 4

### Atende ao objetivo 4

Maria Clara é doceira e resolveu empreender divulgando seus produtos em sua conta no Instagram. A iniciativa foi um sucesso e funcionou como pontapé inicial para a formalização de seu negócio, já que assim ela poderia emitir notas fiscais e conseguir boas condições de compras de insumos com o CNPJ. Maria trabalha sozinha, em sua própria casa, e sua renda mensal gira em torno de R\$ 3.500,00.

Verifique se a ocupação de Maria Clara é permitida no registro do MEI. Se for, você deverá orientá-la com um passo a passo, fornecendo as informações necessárias para a formalização do negócio.



for confirmado, ela deverá acessar o Portal do Empreendedor para cadastrar as informações no formulário de inscrição, criar um nome fantasia para sua empresa e preencher as atividades que realizará. Nesse passo ela também deverá informar que atuará na própria casa, já colocando o CEP.

Então, ela deverá ler atentamente todo o conteúdo, inclusive as declarações, como optar pelo Simples, sendo necessário marcar todas as opções e concordar com a entrada nesse regime. Por fim, o último passo será digitar o código de confirmação recebido no celular informado e pronto!

---

---

---

## Conclusão

Nesta aula, aprendemos sobre as micro e pequenas empresas, e ainda introduzimos as definições dos microempreendedores individuais. Esperamos que você tenha compreendido que as MPEs são muito importantes para a economia, tendo impactos positivos tanto na geração de emprego e renda quanto no PIB.

Além de entender sua importância, também é preciso saber os principais atributos desses tipos de organização e o perfil de cada uma, sabendo diferenciá-las. É importante conhecer os fatores de sucesso e insucesso das MPEs para que possamos nos prevenir caso tenhamos o desejo de empreender. Por fim, reservamos um espaço em nossa aula para entender as obrigações e direitos do microempreendedor individual, além de conhecer o passo a passo para formalizar essa espécie de nanoempreendimento.

---

---

---

## **Atividade final**

---

---

---

*Atende aos objetivos 1, 2, 3 e 4*

Para a última atividade desta aula, responda às questões a seguir:

1. Por que as MPEs são importantes para o Brasil?
2. O que é uma MPE? Quais são suas três principais características?

3. O que você faria para seu pequeno empreendimento ter sucesso?
4. Como se formalizar como MEI pode ser bom para o empreendedor?

### ***Resposta comentada***

1. As MPEs são importantes para o Brasil pois representam mais de 99% de todos os estabelecimentos brasileiros, gerando 54% dos empregos formais e contribuindo para o produto interno bruto (PIB) em 27%. Mesmo durante a crise econômica, as MPEs cortaram muito menos postos de emprego que as médias e grandes empresas.

2. Uma microempresa é uma organização que fatura até 360 mil reais anualmente ou tem até nove pessoas ocupadas. Uma pequena empresa fatura de 360 mil a 4,8 milhões de reais anualmente ou tem de dez até 99 pessoas ocupadas. As principais características desses empreendimentos são:

- a) registros contábeis pouco adequados;
- b) contratação direta de mão de obra e utilização de mão de obra não qualificada ou semiqualficada;
- c) relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

3. Para correr menos riscos de fracasso em meu empreendimento, eu trabalharia bastante no planejamento prévio do meu negócio, verificaria todas as políticas governamentais de apoio para explorar todas as possibilidades, faria o máximo possível para separar o lado pessoal do lado empresarial no dia a dia do empreendimento, seria um empreendedor atento à conjuntura econômica para me precaver de qualquer instabilidade e também seria atento às novidades do mercado.

4. A formalização de um nanoempreendimento através do MEI pode ser um fator positivo para ter acesso a serviços da previdência (como aposentadoria, auxílio-maternidade, afastamento remunerado por problemas de saúde), serviços do Sebrae, isenção de tributos federais (como Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL), ao CNPJ e seus benefícios inerentes.



## Resumo

Nesta aula, aprendemos um pouco mais sobre as micro e pequenas empresas. Vimos a importância dessas organizações para nosso país, sua representatividade em cada setor, como elas têm evoluído com o tempo, como impactam na geração de emprego e renda das famílias e no PIB.

Vimos que toda essa importância é reconhecida pelo poder público, que desenvolveu leis específicas para esses tamanhos de organizações e ainda criou o MEI para fomentar mais a formalização dos “nano” negócios. Também comentamos um pouco sobre os índices de mortalidade dessas organizações.

Em seguida, definimos e diferenciamos as microempresas dos empreendimentos de pequeno porte. Estudamos o perfil desses empreendedores e vimos que nem sempre existe a ambição de sair de MPEs para médias ou grandes empresas.

Entendemos as MPEs além dos números ao ver as opiniões de pesquisadores sobre a gestão desses empreendimentos. Então, vimos os resultados de algumas pesquisas apontando as causas da morte e da sobrevivência das MPEs, assim como as dificuldades que esses gestores têm no início de seus empreendimentos.

Por fim, vimos superficialmente as definições, obrigações e benefícios do microempreendedor individual.

## Referências

ALMEIDA, Simone de. *Adequação de técnicas e ferramentas para a gestão estratégica em micro e pequenas empresas: uma proposta*. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.

BAUMGARTNER, Regiane. *Propostas para implantação de um sistema de garantia de crédito mutualista como alternativa de acessos ao crédito para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BRAGUIER, Isabelle. *Le comportement organisationnel et strategique dès PME: l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement*. Université de Poitiers: Institut d'Administration des Entreprises, 1993.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*. Brasília, 31 jan. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 13 ago. 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. *Diário Oficial da União*. Brasília, 31 jan. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm). Acesso em: 13 ago. 2019.

CAMPOMAR, Marcos C.; CEZARINO, Luciana O. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Fafibe Online*, v. 2, n. 3, p. 1-5. 2006.

CONTENT TEAM. Eficiência, eficácia e efetividade: detalhes e diferenças. In: *Ambra College*. 22 ago 2013. Disponível em: <https://blog.ambra-college.com/eficiencia-eficacia-e-efetividade/>. Acesso em: 7 ago. 2019.

DINIZ, Maria Helena. *Lições de Direito Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2011.

EDMISTER, Robert O. An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 7, n. 2, p. 1477-1493, 1972. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2329929?uid=2134&uid=2487670803&uid=3737664&uid=2&uid=70&uid=3&uid=2487670793&uid=60&sid=21105433763913> Acesso em: 12 ago. 2019.

IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil*: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

GRAPEGGIA, Mariana *et al.* Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Produção*, Santa Catarina, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.

KIPLEY, Dan H.; LEWIS, Alfred O. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*, v. 1, n. 1, 2009.

LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1998.

MORENO, Diana C. R. Prácticas de gestión humana em pequenas empresas. *Apuntes del Cenes*, Tunja, v. 31, n. 54, p. 193-226, 2012.

SEBRAE. *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: Sebrae, 2008. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Empresas familiares*. Brasília: Sebrae, 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Novas regras da lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte para 2018*. Rio de Janeiro: Sebrae, 2018a. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Cartilha%20novas%20regras%20da%20Lei%20Geral%20para%202018%20\(10.01.18\).pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Cartilha%20novas%20regras%20da%20Lei%20Geral%20para%202018%20(10.01.18).pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Perfil das micro empresas e empresas de pequeno porte*. Brasília: Sebrae, 2018b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Perfil do MEI*, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/#atividades>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE; DIEESE. *Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa*. São Paulo: Sebrae; Dieese, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Anua%CC%81rio-do-Trabalho-nos-Pequenos-Neg%C3%B3cios-2016.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE SP. *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE SP. *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: Sebrae, 2010. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

SEBRAE SP. *Panorama dos pequenos negócios*: 2018. São Paulo: Sebrae, 2018. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

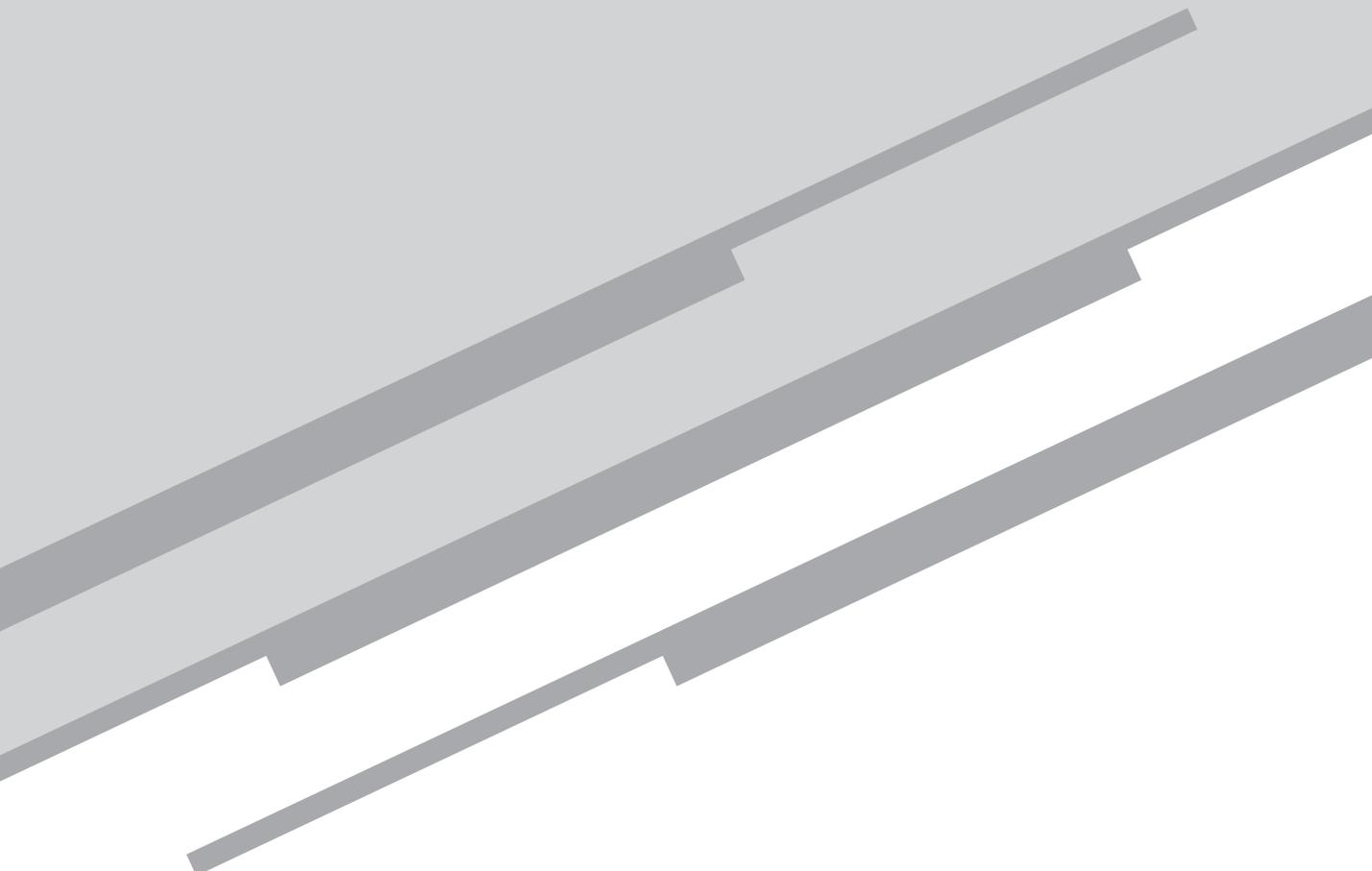
PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 16., 2013, São Paulo. *Anais eletrônicos* [...]. São Paulo: Simpoi, 2013. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013\\_T00142\\_PCN67719.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00142_PCN67719.pdf). Acesso em: 13 ago. 2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. *O que um MEI pode fazer?* 2019. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/atividades-permitidas>. Acesso em: 2 fev. 2019.



# Aula 7

Fontes de financiamento  
para uma empresa



## **Meta**

Apresentar os métodos de financiamentos para a abertura de uma nova empresa.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. diferenciar o financiamento para uma nova empresa a partir de recursos próprios ou a partir de recursos de terceiros;
2. descrever o caminho para obter um financiamento no Brasil;
3. compreender como funciona o financiamento por meio de investidores anjo e o fomento por meio de incubadoras.

## Introdução

A grande questão para todo empreendedor é: como financiar seu empreendimento? Você pode pensar que só juntando bastante recurso com seu trabalho ou com o suporte da sua família isso será possível. Você até sabe que existe financiamento no banco, mas isso soa tão assustador, não é mesmo? “Como vou convencer o banco a me emprestar dinheiro?”

Pois saiba que essas não são as únicas opções para lhe ajudar a abrir o tão sonhado empreendimento. Nesta aula, vamos abordar justamente isso, as fontes de financiamento mais utilizadas atualmente pelos empreendedores para bancar seus sonhos de negócios.

Primeiro, vamos lhe incitar a pensar em como você financiaria seu empreendimento: com recursos próprios ou recursos de terceiros? Ou ambos? Obviamente não tomaremos essa decisão por você, mas lhe daremos alguns subsídios pra isso!

Em seguida, vamos apresentar as opções de financiamento de novos empreendimentos e um passo a passo para lhe auxiliar a buscar o financiamento ideal para seu empreendimento.

Por fim, vamos estudar como é a atuação dos investidores anjo e o papel das incubadoras.

Vamos começar? Boa aula!

## Recursos próprios ou recursos de terceiros?

Atualmente, existem diversas formas de um empreendedor financiar seu novo negócio ou financiar a expansão do já existente, como abordamos na Introdução desta aula.

Mas antes mesmo de explorarmos essas outras opções, devemos considerar duas possibilidades: financiar o empreendimento com dinheiro próprio ou com o dinheiro “dos outros”?

Conforme já dissemos, não almejamos responder a essa pergunta por você, mas, sim, lhe dar as informações necessárias para que você mesmo tome essa decisão, afinal o negócio é seu, certo?

No mundo dos negócios, a expressão para investir com seu dinheiro no próprio empreendimento é conhecida como *capital próprio*. Esse capital é definido como todos os recursos provenientes dos acionistas, como casas, carros e dinheiro.

Uma vantagem é que o capital próprio não precisa ser devolvido, como em um empréstimo com prazos e juros, o que permite utilizar todo o dinheiro gerado pelo empreendimento em seu crescimento! Além disso, o capital próprio permite que o empreendedor seja livre em sua utilização e prazo. Ele poderá fixar metas de retorno com maiores prazos, sem a pressão de terceiros para o pagamento do investimento.

Outra vantagem é a consequente redução da pressão sobre o retorno do investimento, uma vez que não há terceiros esperando que ele seja pago em prazo determinado (com pena de sanções dos credores).

Se você não é o único sócio no negócio, existe uma excelente relação ganha-ganha, pois a parceria de caminhada para o mesmo objetivo de maximização dos resultados leva a empresa a ter diferentes visões e

### **Know-how**

Termo inglês que significa “saber como” e se refere a um conjunto de conhecimentos técnicos e práticos para a realização de determinada tarefa. Um indivíduo ou organização com know-how têm domínio especializado sobre um mercado, produto ou serviço (MARQUES, 2018).

### **know-how.**

Quando estamos falando de um empreendimento em sociedade, o termo *capital próprio* é transformado em *capital social*, uma vez que cada sócio entrará com um montante. O capital social é definido com as perspectivas financeira, social e com a limitação de responsabilidade.

A perspectiva financeira é o aporte em dinheiro que os sócios investem na organização. Então, o capital social é modificado toda vez que um sócio retira ou aumenta o capital investido, como investimentos, aplicações, imóveis etc.

A perspectiva social corresponde às regras de relacionamento entre os sócios para definir os objetivos da empresa, a forma de organização, o poder de cada sócio e o limite de sua responsabilidade.

Já a perspectiva de limitação da responsabilidade se refere à necessidade de limitar o ônus dos sócios, diante dos riscos próprios à atividade do empreendimento.

Para entendermos, vamos pensar no exemplo do Seu Josemir, Seu Joelson e Seu Jair, que estão abrindo uma loja de produtos para agricultura chamada Jotas da Roça. O capital social integralizado total da empresa é de R\$ 95.000,00, sendo que Seu Josemir injetou R\$ 35.000,00 e os demais sócios, R\$ 30.000,00 cada um. Embora não obrigatório, o valor de cada quota nas organizações societárias costuma ser R\$ 1,00, o que significa que Seu Josemir terá 35 mil quotas e os outros dois sócios, 30 mil quotas cada um.

$$\text{R\$ 35 mil} + \text{R\$ 30 mil} + \text{R\$ 30 mil} = \text{R\$ 95 mil.}$$

Então, a responsabilidade em caso de dívidas com fornecedores ou instituições financeiras por parte dos sócios do Jotas da Roça será nessa proporção. Bem fácil, não é mesmo?

Mas como definir essa proporção?

Estando em comum acordo, os sócios podem considerar o valor do montante aplicado, o *know-how* do sócio, a implementação de tecnologia envolvida e a carteira de clientes que um sócio pode trazer para o empreendimento.

Isso é muito relativo a cada organização e não existe uma regra ou um jeito certo de definir como será. A grande questão é a concordância de todos e que se manifeste isso minuciosamente no contrato social para evitar futuras disputas em alterações societárias (CAPITAL SOCIAL..., 2019).



Essa breve explicação sobre capital social que apresentamos está relacionada ao conceito de *governança corporativa*, definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como: “as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/ cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital” (O QUE É..., 2019).

Se você tiver interesse em aprender mais sobre as melhores práticas de governança corporativa, o IBGC tem o chamado Portal do Conhecimento, onde disponibiliza diversas publicações e relatórios sobre a temática. Acesse aqui: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/default.aspx>

---

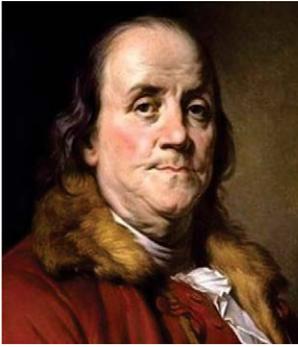
Além do capital próprio, muitos empreendedores contam com o auxílio dos familiares para investir em seu sonho.



Em 2016, Isabelle Gantus, aos 17 anos, pegou emprestado 300 mil reais com os pais e o avô para investir na própria marca de cosméticos veganos. Ela criou a Ametsa para comercializar maquiagens com o selo *cruelty free & vegan* da Peta (People for the Ethical Treatment of Animals, uma ONG dedicada aos direitos animais), e afirma: “O dinheiro (dos pais e avô) não foi de mão beijada. Pago juros de 6% ao ano. Dei garantias a eles, pois tenho alguns bens. Acho até mais difícil ter de lidar com família, em vez de banco, pois o familiar está sempre ali, perguntando, verificando”. Segundo ela, em 2018, 30% do empréstimo inicial já tinham sido pagos (VARELLA, 2018).

É muito comum ouvirmos histórias de pessoas que conseguiram empreender com empréstimos familiares. Mas a relação com a família pode ser mais delicada que a relação com o banco, como a empreendedora Isabelle mencionou na reportagem que mostramos no Boxe de Curiosidade. Veja que, em dois anos, Isabelle tinha pagado apenas 30% do empréstimo, uma facilidade que ela provavelmente não teria com um empréstimo bancário com a taxa que obteve (apenas 6% ao ano). É provável que esse prazo tenha sido combinado a priori, já que tudo deve estar bem esclarecido entre o empreendedor e seu familiar para que não haja futuros desgastes na relação.

Além do empréstimo familiar, existem diversas formas de financiar um novo empreendimento utilizando capital de terceiros. É sobre esses demais métodos que você vai aprender no restante desta aula.



---

Se queres saber o valor  
do dinheiro, tenta pedi-lo  
emprestado.  
(Benjamin Franklin)

---

**Figura 7.1:** Citação de Benjamin Franklin.

Fonte: Renata Camargo (2016).

A primeira vantagem da utilização de capital de terceiros é que o empreendedor tem o total controle da empresa, não há sócios querendo ultrapassar seus papéis de investidores e tentando interferir na gerência da empresa. O credor não tem direito de se envolver na gestão do negócio e, quando a dívida é quitada, a relação do credor com a empresa se encerra sem mais vínculos.

Outra vantagem de utilizar esse tipo de capital é a previsibilidade, pois, ao fazer um empréstimo, o empreendedor tem total conhecimento da quantia que pagará até o fim no financiamento, e se organizando corretamente, ele tem um orçamento preciso de suas contas. Além disso, o uso do capital de terceiros não descapitaliza o empreendedor ou os sócios, ou seja, ele pode abrir mão de empregar suas reservas para o investimento inicial do empreendimento e escolher utilizar esse montante para possíveis emergências pessoais ou até mesmo uma possível necessidade do próprio empreendimento.

O grande vilão do capital de terceiros são os juros. Eles estão diretamente relacionados ao risco do negócio, ou seja, quanto maior for o risco do empreendimento, maior será a taxa de juros cobrada pela instituição financeira. No entanto, apesar de ser com o coração apertado que pagamos juros, nada é mais assustador que a obrigação de pagar um empréstimo, ainda que o negócio não seja bem-sucedido.

A seguir, vamos abordar brevemente como obter um financiamento. Mas, antes, vamos à primeira atividade desta aula.

---

---

## **Atividade 1**

---

---

### **Atende ao objetivo 1**

Financiamento por capital próprio ou por capital de terceiros? Eis a questão! De acordo com o que foi apresentado na aula até aqui, apresente qual você escolheria para seu empreendimento e argumente sobre sua decisão.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

A resposta a esta questão é subjetiva. Veja a seguir um modelo de escolha e argumentação.

Em meu empreendimento, eu utilizarei o capital próprio e o capital de terceiros. Por que não? Minha decisão foi embasada no fato que eu tenho uma reserva já pensada nisso e ainda posso vender meu carro para pagar esse investimento, e também tenho meus pais dispostos a colaborar com meu sonho. Apesar de não sofrer a pressão da cobrança das instituições financeiras ou sócios, sei que eu mesmo irei me pressionar o suficiente para obter o retorno que desejo e que meus pais esperam de mim.

---

---

---

---

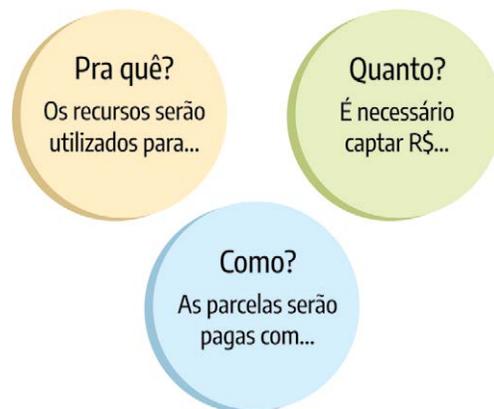
## **Como obter financiamento?**

Neste momento, vamos entender como você, futuro empreendedor, poderá acessar crédito para financiar seu negócio de forma planejada. Este breve guia também será interessante para você avaliar se realmente cabe a seu negócio a utilização de capital de terceiros.

Primeiro, vamos diferenciar os termos que temos utilizado até aqui como se significassem a mesma coisa, só que não significam! Financiamento e empréstimo são conceitos diferentes. Quando você precisa de financiamento, é para algo específico, como a compra de um equipamento ou imóvel. Mas quando você precisa de empréstimo, você pode utilizar o dinheiro como bem entender.

Então, se o desejo de empreender se esbarra com a limitação de seus recursos, é o momento de elaborar um projeto para verificar a viabilidade econômico-financeira de seu empreendimento (SEBRAE, 2015).

Na cartilha *Como obter financiamento?*, do Sebrae, são apresentadas três questões essenciais que devem ser respondidas pelo empreendedor antes de buscar o recurso, conforme a figura a seguir.



**Figura 7.2:** Três questões imprescindíveis antes de pedir um financiamento.

Fonte: Sebrae (2015).

A partir das respostas para as três perguntas ilustradas na **Figura 7.2**, o empreendedor poderá buscar a solução de crédito mais adequada para seu objetivo, buscando também a fonte de financiamento mais adequada.

É bastante comum pensarmos que só há financiamento junto às instituições financeiras, o que não é verdade, principalmente para novos empreendimentos (que são nosso foco aqui). Atualmente, temos opções mais acessíveis e democráticas de acesso a financiamento, como investidores anjo, investimento coletivo (*crowdfunding*), aceleradoras, fundos de investimentos etc., além do capital próprio, capital social e investimento dos familiares, que já comentamos nesta aula.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o instrumento ideal para financiamentos de longo prazo, com taxas de juros subsidiadas pelo governo e soluções de crédito para os setores econômicos (comércio, serviços, indústria, infraestrutura, agronegócio, social, entre outros).

Outra opção são as subvenções, que consistem na oferta de crédito subsidiado na qual, em muitos casos, o empreendedor não precisa devolver o recurso. Essas subvenções são intermediadas por agências de fomento, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) ou a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), e divulgadas por meio de editais.

Um caminho bastante popular atualmente é o *crowdfunding* ou financiamento coletivo, que é a captação de recursos por meio de *websites* que conectam empreendedores e investidores de todos os tipos sem exigir garantias, apenas algum retorno prometido pelos próprios empreendedores.



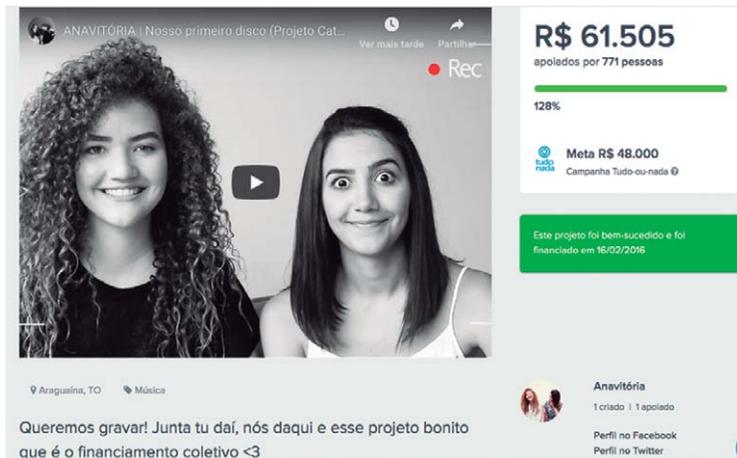
Uma das plataformas de *crowdfunding* mais populares é o Catarse.

Fazendo uma visita à página ([www.catarse.me](http://www.catarse.me)), você verá que diversos projetos, empreendimentos inovadores ou não, de arte, de impacto social, entre outros, são financiados pelos usuários do *website*.



**Figura 7.3**

A título de curiosidade, um caso pouco conhecido de começo (mas de muito sucesso) a partir do *crowdfunding* é o do primeiro EP do duo AnaVitória, que tinha como meta juntar 48 mil reais para gravar o primeiro disco da dupla e acabou conseguindo R\$ 61.505, com o auxílio de 771 pessoas.



**Figura 7.4**

Saiba mais sobre a campanha delas no *link*: <https://www.catarse.me/discoanavitoria>

Um detalhe importante que o Sebrae (2015) traz é que, no Brasil, as captações por meio do investimento coletivo estão limitadas a R\$ 2,4 milhões.

Ainda temos também as aceleradoras, empresas que selecionam empreendimentos em fase embrionária para participarem de programas de aceleração do crescimento, podendo ou não ter o interesse em adquirir participação acionária no empreendimento assistido. Esses programas fornecem infraestrutura, mentores para auxiliar o empreendedor no processo decisório e parceiros que oferecem descontos nos serviços prestados, podendo ainda envolver o fornecimento de capital.

Outro meio de financiamento, que também será apresentado mais detalhadamente a seguir, é a partir dos investidores anjo. Esse tipo de investimento é realizado por pessoas físicas que destinam parte de seu

capital para empreendimentos cujo modelo de negócio está em validação. O anjo se torna sócio com o aporte de 50 a 500 mil reais, além de contribuir com sua rede de relacionamentos e sua experiência.

O tipo de financiamento mais comum e conhecido são as instituições financeiras: bancos, cooperativas e as financeiras mesmo. Essas organizações possuem soluções de crédito que devem ser avaliadas com cautela. Em geral, as instituições financeiras trabalham com financiamentos de curto e longo prazo. Os de curto prazo são também conhecidos como empréstimos de capital de giro. Por sua vez, os de longo prazo estão associados a investimentos.

Sabendo de algumas alternativas de acesso ao capital de terceiros, vamos ver agora o passo a passo desenvolvido pelo Sebrae (2015):



**Figura 7.5:** O passo a passo para obter financiamento.

Fonte: Sebrae (2015).

O primeiro passo apontado pelo Sebrae é a elaboração de um estudo de viabilidade, que, em resumo, é a estimativa das receitas, impostos, custos, despesas e investimentos do negócio por um período (de três a cinco anos para negócios mais simples). O interessante desse estudo é estimar o potencial retorno do investimento a partir dos indicadores de valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e *payback*. Com números coerentes para esses indicadores, o empreendimento terá grandes chances de um financiamento aprovado.

No segundo passo, o Sebrae sugere pesquisar as opções de financiamento (tanto dentre aquelas que mencionamos anteriormente quanto entre instituições financeiras). Se pesquisamos preço para as compras do mês, por que não pesquisar as melhores taxas de juros? Uma dica do Sebrae é “acessar a página do Banco Central do Brasil, em que são divulgados os custos por modalidade de operação de crédito. Compare também o prazo dos financiamentos e as garantias exigidas” (2015, p. 27).

O terceiro passo é avaliar as garantias exigidas pelas instituições. É muito comum que haja uma garantia: assim como os investidores anjo se tornam sócios, as instituições financeiras exigem garantias que somem, em média, 130% do valor do financiamento. Essas garantias são interessantes por trazerem melhores condições de taxas e prazos.

O Sebrae destaca que, para os empreendedores que não têm garantias ou avalistas, é possível recorrer a outros instrumentos, como: “Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), Fundo de Aval para Geração de Emprego e Renda (FUNPROGER), Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) e Fundo Garantidor de Operações (FGO)” (2015, p. 28). Esses instrumentos complementam em até 80% as garantias exigidas pelas instituições financeiras.

O quarto passo é a escolha da alternativa mais adequada. Obviamente, o empreendedor vai buscar a alternativa mais barata, mas isso nem sempre é possível. Mas por quê? A análise de viabilidade é essencial nesse momento para mostrar que o empreendimento pode não ter caixa suficiente para pagar o valor das parcelas da alternativa mais barata pesquisada.

O quinto e último passo é a atualização de cadastro dos sócios em organizações como o Serasa e o SPC. Se um dos sócios estiver com o nome sujo, dificilmente a empresa terá o financiamento liberado.

O último destaque do Sebrae (2015) é a leitura do contrato da operação na íntegra. Pode parecer bobo esse destaque, mas sabemos que muitas pessoas assinam contratos sem ler. É importante que o empreendedor esteja ciente sobre tudo o que está no contrato e que esclareça cada dúvida, a fim de evitar problemas futuros.

Agora que sabemos como nos planejar para obter o financiamento mais interessante para o futuro empreendimento, vamos para nossa segunda atividade?

## **Atividade 2**

### **Atende ao objetivo 2**

Acabamos de aprender os cinco passos que o Sebrae determina que cada empreendedor percorra para se planejar na busca de investimento para seu empreendimento. Antes disso, vimos algumas opções alternativas ao financiamento de instituições financeiras. Nesta segunda atividade, você deverá realizar uma pesquisa que nos apresente um caso de negócio que tenha sido financiado por alguma alternativa além das instituições financeiras.

### **Resposta Comentada**

Novamente, esta resposta é subjetiva, mas apresentamos a seguir um exemplo e modelo de resposta.

*Um caso de negócio financiado por crowdfunding é o da Nicole e Raíssa, estudantes de Engenharia Química da UFRGS, que desenvolveram a primeira calcinha menstrual totalmente brasileira, a Herself. O objetivo das empreendedoras é atender as necessidades das mulheres e contribuir para a redução do impacto ambiental do uso dos absorventes descartáveis.*

*Em um extenso e esclarecedor descritivo no site do Catarse, a dupla estipulou três metas e superou todas! A primeira meta, de 30 mil reais, a segunda de 45 mil reais e a terceira de 60 mil reais, cada uma com uma promessa para os investidores. Por fim, tiveram o apoio de 790 pessoas, totalizando R\$113.934,00.*

q u e m está por trás?



**Figura 7.6**

Fonte: [https://www.catarse.me/calcinhaserself?ref=ctrse\\_explore](https://www.catarse.me/calcinhaserself?ref=ctrse_explore)

---

---

## **Investidores anjo e Incubadoras: alternativas para novos empreendimentos**

Como já mencionamos no decorrer desta aula, nem só de bancos vêm os financiamentos, não é? Agora vamos apresentar de forma um pouco mais aprofundada três formas de fomento a novas empresas que são alternativas às instituições financeiras. Ah, mas devemos esquecer os bancos? Não! Veremos aqui que existem modelos de negócios que combinam mais com os objetivos dos investidores anjo e outros que precisam mesmo é de uma incubadora pra crescer saudável. E com certeza, a maioria deles vai recorrer às instituições financeiras em algum momento da vida.

Vamos começar pelos investidores anjo?

O investidor anjo é uma pessoa física com capital disponível para investimento em empresas nascentes com alto potencial de crescimento, normalmente as *startups*. Os investidores são, em geral, experientes e oferecem suporte aos empreendedores com suas experiências, conhecimentos e redes de relacionamento, além do aporte financeiro, é claro.



O termo *investidor anjo* surgiu na década de 1920, nos Estados Unidos, para descrever os financiadores das produções culturais da Broadway. No Brasil, de acordo com Cássio Spina (2014), presidente da entidade Anjos do Brasil, foram aportados R\$ 984 milhões nas *startups* em 2017 – 16% a mais que no ano de 2016.

Parte da justificativa para esse expressivo crescimento, de acordo com Spina, foi a regulamentação da atuação dos investidores anjo a partir da Lei Complementar 155/2016. A legislação dá maior segurança jurídica ao investidor, que não tem que arcar com processos trabalhistas caso o empreendimento não dê certo. Veja a lei na íntegra no *link*: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm).

Além disso, veja a seguir o exemplo de duas empresas brasileiras que despontaram a partir de investimento anjo.

#### **Principais cases de sucesso de investimento anjo no Brasil:**

**Buscapé**, que recebeu US\$500 mil de um investidor e 10 anos depois foi vendida para o grupo Naspers por US\$342 milhões.

**Bematech**, que recebeu um aporte US\$150 mil de um grupo de investidores em 1991, abriu o capital na Bolsa de Valores 15 anos depois e fatura atualmente mais de R\$350 milhões por ano.

#### **Figura 7.7**

Fonte: Peroni e Oliveira (2015).

O retorno esperado pelo investidor anjo é o sucesso do negócio, uma vez que, ao investir, ele passa a ter uma minoritária participação no empreendimento. Entenda que essa participação minoritária não dá direito ao investidor anjo de exercer uma posição executiva na empresa, mas, sim, de dar suporte com um papel mais similar a um mentor ou conselheiro do empreendimento. O perfil de um investidor anjo é, usualmente, um ex-empresário ou executivo que já obteve sucesso em sua carreira e acumulou recursos

suficientes para alocar cerca de 5 a 10% de seu patrimônio em novos e promissores empreendimentos. Como mencionamos anteriormente, o valor de investimento varia de 50 a 500 mil reais – o que não quer dizer que o investidor anjo seja detentor de grandes fortunas.

De acordo com o *site* Anjos do Brasil, o investidor anjo não está realizando uma atividade filantrópica. Ele tem como objetivo “aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que conseqüentemente terão um grande impacto positivo para a sociedade através da geração de oportunidades de trabalho e de renda” (2018).

Na verdade, o que faz desse investidor um anjo é o fato de ele não ser apenas um investidor financeiro, mas alguém que apoia o empreendedor, compartilha experiências e conhecimentos para orientá-lo no caminho para o sucesso do negócio. Ao contrário do que possa parecer, uma empresa recebe o investimento de um grupo de dois a cinco investidores anjo, e não apenas um. Essa é uma estratégia dos investidores para diluir o risco e compartilhar a dedicação, que é dividida por um ou dois investidores-líderes para cada negócio, com a perspectiva de agilizar o processo do investimento. Com isso, o *site* Anjos do Brasil aponta que uma empresa pode receber de 200 mil a 1 milhão de reais.

Mas como chegar até esses anjos?

No Brasil, a melhor forma de encontrar um investidor anjo é a partir das associações e clubes de investimento anjo. Bruno Peroni e Igor Oliveira (2015) apresentam uma lista de instituições onde buscar esses investidores:

- Anjos do Brasil, associação que fomenta o investimento anjo no país. Possuem núcleos regionais em 14 cidades brasileiras.
- Floripa Angels, grupo de investidores anjo de Florianópolis, SC.
- Gávea Angels, grupo de investidores anjo do Rio de Janeiro, RJ.
- Harvard Alumni Angels Brazil, clube de investidores anjo que são ex-alunos de Harvard.
- Vitória Investidores Anjo, grupo de investidores anjo de Vitória, ES.

Também existem plataformas *on-line*, como o AngelList ou o Angels Club, que conectam empresas inovadoras com investidores anjo e podem ser uma boa forma de conhecer potenciais investidores.

Vamos imaginar que você resolveu que seu negócio é inovador e poderá despertar o interesse de investidores anjo. O que fazer? Peroni e

Oliveira (2015) apresentam um passo a passo para conseguir o investimento para seu empreendimento, conforme podemos ver resumidamente na **Figura 7.8**.



**Figura 7.8:** Passo a passo do investimento anjo.

Fonte: Sebrae (2015<sup>a</sup>).

O *primeiro passo* é definir a proposta de investimento, antes mesmo de iniciar a busca por investidores. Você precisa ter definido o montante de recursos necessários, para quais fins serão usados e qual é a contrapartida de participação.

O *segundo passo* é definir o perfil do investidor. É importante pensar no tipo de atuação que você espera de um anjo, sua dedicação e com quais elementos, além dos recursos financeiros, ele poderá contribuir.

O *terceiro passo* é montar o *deck*. Mas o que é isso? Trata-se de uma boa apresentação para investidores, focada em apresentar o potencial do negócio. Os elementos que Peroni e Oliveira (2015) apontam como essenciais em um *deck* são:

- *problema*: qual problema ou necessidade que meu negócio resolve;
- *solução*: qual é a solução trazida pelo negócio e qual é sua principal inovação;
- *mercado*: qual é o mercado de atuação e seu tamanho;
- *modelo de receita*: como seu negócio irá gerar faturamento;
- *modelo de crescimento*: como seu negócio irá crescer e se desenvolver;
- *concorrência*: quais são os competidores e seus principais diferenciais frente a eles;

- *equipe*: qual é a equipe de empreendedores e por que ela é a equipe certa para esse negócio;
- *proposta*: apresentar a proposta de investimento já elaborada, ou seja, o montante de recursos de que você precisa, para quais finalidades e por qual contrapartida de participação.

O *quarto passo* é prospectar os anjos. Busque o perfil que você definiu em sua região, a partir de associações e eventos.

O *quinto passo* é fechar a negociação. Depois que você encontrou investidores interessados em realizar aportes em seu empreendimento, começa a fase da discussão dos contratos. Não hesite em buscar suporte jurídico.

Por fim, o *sexto e último passo* é o relacionamento com os investidores. Após a captação dos recursos, a execução das atividades propostas pelo empreendimento deve ser acompanhada pelos investidores, e você, como empreendedor que recebeu o investimento, deverá mantê-los atualizados sobre a evolução da empresa.



Você já ouviu falar do programa Shark Tank Brasil? É a versão brasileira do *game show* estadunidense Shark Tank, que teve a estreia em outubro de 2016, pelo canal Sony Entertainment Television.

É um programa de empreendedorismo em que os empreendedores são desafiados a apresentar seu negócio a investidores anjo (no caso, tubarões) para tentar adquirir investimentos e impulsionar o crescimento da empresa, em troca de uma participação percentual de um ou mais tubarões, que passarão a ser sócios do negócio. Há liberdade aos investidores de fazer as propostas como bem entenderem, assim como os empreendedores podem tem a liberdade de fazer contrapropostas ou rejeitar a proposta na mesa.

Veja esta entrevista que Danilo Gentilli realizou com os tubarões:  
<https://youtu.be/Gp-bIv8fXzk>

---

Mas, além do financiamento monetário, existe uma forma de fomentar novos ou recém-criados empreendimentos: as incubadoras de empresas.

De acordo com o Sebrae (COMO AS INCUBADORAS..., 2016), as *incubadoras de empresas* são instituições que auxiliam novos empreendimentos que ofertem produtos ou serviços com elevado grau de inovação. O suporte das incubadoras não é diretamente financeiro, mas sim técnico e gerencial, facilitando o processo de inovação e acesso às novas tecnologias.

O diferencial de uma incubadora está no suporte técnico que os empreendimentos incubados recebem no desenvolvimento de seu produto, desde o planejamento até a consolidação no mercado por determinado período. Além disso, as incubadoras oferecem o espaço físico (laboratórios, salas de reunião, auditórios, áreas para demonstração dos produtos, secretarias, bibliotecas) e promovem acesso a serviços aos quais as empresas provavelmente não conseguiriam agindo sozinhas, por meio de instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e da iniciativa privada (COMO AS INCUBADORAS..., 2016).

Resumidamente, as incubadoras podem auxiliar os empreendedores nas seguintes áreas:

- gestão empresarial;
- gestão tecnológica;
- comercialização de produtos e serviços;
- contabilidade, *marketing* e assistência jurídica;
- captação de recursos;
- contratos com financiadores;
- propriedade intelectual.

Para ter seu empreendimento incubado, qualquer pessoa pode apresentar um projeto de inovação, seja para a melhoria de algo já existente ou para a criação de algo totalmente novo. Por exemplo, uma pessoa física que é um pesquisador ou profissional com uma tecnologia nova e deseja construir sua própria empresa, uma empresa existente que pretende desenvolver um novo produto ou uma empresa já desenvolvida que deseja criar um novo empreendimento de base tecnológica estão aptas a receber assistência de incubadoras.

Agora que sabemos dessas alternativas para seu futuro empreendimento, vamos chegando ao final desta aula, que buscou apresentar os meios que um empreendedor tem para financiar seu negócio.

---

---

### **Atividade 3**

---

---

#### *Atende ao objetivo 3*

Nesta etapa da aula, aprendemos sobre os investidores anjo e as incubadoras. Apresente as principais semelhanças e diferenças que você observa entre as duas práticas de mercado.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Resposta comentada**

As práticas dos investidores anjo e das incubadoras são completamente diferentes, apesar de ambas darem suporte para novos empreendimentos com características inovadoras. Os investidores anjo são pessoas físicas que investem capital financeiro em ideias inovadoras. Eles entram como sócios minoritários nas popularmente conhecidas *startups* e não atuam diretamente na execução do negócio, mas sim como conselheiros no que tange a suas *expertises*. Já as incubadoras não financiam novos negócios monetariamente, mas abrigam empreendimentos inovadores em seus espaços físicos. Dão suporte também na construção de novas tecnologias, a partir das consultorias técnicas prestadas pelos pesquisadores da instituição, assim como na construção de formas inovadoras de fazer negócios com consultorias de gestão.

Ambas auxiliam no nascimento de negócios inovadores, porém de formas diferentes.

---

---

---

---

## Conclusão

Nesta aula, aprendemos sobre o financiamento de novos empreendimentos. Esperamos que, a partir dela, você tenha compreendido que pode financiar seu novo negócio tanto com capital próprio quanto com capital de terceiros, se organizando para tanto.

Além de entender suas possibilidades, esperamos que você tenha compreendido quais as alternativas de obtenção de financiamento por terceiros além das instituições financeiras, e como se planejar para escolher a mais adequada para seu negócio.

Dedicamos um tanto de nossa aula para compreendermos mais sobre os investidores anjo, assim como o papel das incubadoras de empresas – que, apesar de não financiarem monetariamente seu futuro negócio, são capazes de lhe auxiliar de forma ainda mais valiosa.

### ==== **Atividade final** ====

*Atende aos objetivos 1, 2 e 3*

Você se lembra do Seu Josemir, Seu Joelson e Seu Jaír, que abriram uma loja de produtos para agricultura chamada Jotas da Roça? Pois então, os três empreendedores desenvolveram um produto inovador, que pode revolucionar a produção de fertilizantes, a partir do esterco dos bois e do lixo orgânico dos fazendeiros. Eles desenvolveram um protótipo arcaico com as ferramentas e materiais que tinham no celeiro, mas a população local se interessou muito pela engenhoca dos Jotas. Entretanto, mesmo com todo o potencial de vendas e o impacto social e ambiental que a invenção tem, eles não fazem ideia de como financiar um protótipo mais bem elaborado e a produção em maior escala. Sugira aos Jotas um tipo de investimento que se adeque à ideia deles.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Você poderia sugerir qualquer uma das alternativas de financiamento a partir de capital de terceiros que estudamos nesta aula. Mas, provavelmente, os Jotas teriam muito sucesso com os investidores anjo certos! Podemos auxiliá-los a seguir os seis passos propostos pelo Sebrae para alcançarem os melhores resultados possíveis na busca pelo financiamento, ou seja, (1) definir uma proposta, (2) definir o perfil do investidor, (3) montar o *deck*; (4) prospectar investidores, (5) fechar a negociação e (6) manter o relacionamento com os investidores.

---

---

---

### **Resumo**

Nesta aula, abordamos brevemente métodos de financiamento para um novo empreendimento. Aprendemos que é possível financiar seu novo empreendimento tanto com capital próprio quanto com capital de terceiros.

Lembramos a possibilidade de atuar em sociedade para tirar seu empreendimento do papel e como se organizar para isso. Mostramos o caso da Isabelle, que teve o suporte da família para empreender, a fim de inspirar você a fazer o mesmo da melhor e mais planejada forma possível. Além disso, abordamos as vantagens e desvantagens do uso do capital de terceiros.

Em seguida, mostramos como obter financiamento, apresentando as alternativas mais comumente utilizadas e um passo a passo de como se planejar para conseguir um financiamento adequado.

Então, nos aprofundamos um pouco nas definições de investidores anjo e em formas de planejamento para alcançar alguns anjos e alavancar seu negócio com auxílio financeiro e auxílio de profissionais de sucesso do mercado.

Outra forma de que falamos para alavancar um empreendimento novo ou recente são as incubadoras, que não financiarão seu negócio monetariamente, mas com infraestrutura e capital intelectual.

## Referências

CAMARGO, Renata F. de. Custo de capital: o guia completo para decidir entre capital próprio e capital de terceiros! *Treasy*, Joinville, 8 out. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/custo-de-capital-capital-proprio-x-capital-de-terceiros/#Por-que-buscar-por-Capital>. Acesso em: 3 out. 2019.

CAPITAL SOCIAL: saiba como aplicá-lo em sua empresa. *Sebrae Nacional/ Endeavor Brasil*. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-capital-social,1e5820fa9d237510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 7 out. 2019.

COMO AS INCUBADORAS de empresas podem ajudar o seu negócio. *Sebrae Nacional*. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 7. out. 2019.

MARQUES, José Roberto. O que é know-how? *Instituto Brasileiro de Coaching*. 21 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/o-que-e-know-how/>. Acesso em: 2 out. 2019.

O QUE É governança corporativa? *IBGC*, 2019. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 9 out. 2019.

O QUE é um investidor anjo? *Anjos do Brasil*, 2018. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>. Acesso em: 7 out. 2019.

PERONI, Bruno O; OLIVEIRA, Igor C. *Cartilhas de capital empreendedor: investimento anjo*. Brasília: Sebrae, 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c8f7eca571fc28910f40a88cf0d2705/\\$File/5660.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9c8f7eca571fc28910f40a88cf0d2705/$File/5660.pdf). Acesso em: 7 out. 2019.

SEBRAE. *Como obter financiamento?* Brasília: Sebrae, 2015. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c30a4bc89ae4a6ce6c8a9df7a2f0a6e5/\\$File/5868.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c30a4bc89ae4a6ce6c8a9df7a2f0a6e5/$File/5868.pdf). Acesso em: 7 out. 2019.

SPINA, Cassio. *Investidor anjo: como conseguir investidores para o seu negócio*. São Paulo: nVersos, 2014.

VARELLA, Claudia. Família empresta R\$ 300 mil, e garota de 17 anos cria cosméticos veganos. UOL, São Paulo, 24 jul. 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2018/07/17/adolescente-cria-marca-cosmetico-ametsa-sp.htm>. Acesso em: 3 out. 2019.



# Aula 8

Estratégia de *marketing*  
para empreendedores

## **Meta**

Apresentar os conceitos inerentes à estratégia de *marketing* e seus elementos centrais: análise ambiental, os Ps do *marketing*, estratégias de posicionamento e diferenciação, e o processo de implementação.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. compreender a forma de analisar o ambiente mercadológico e seus elementos;
2. compreender como funcionam as estratégias de *marketing*;
3. identificar o processo para implementar as estratégias de *marketing*.

## Introdução

Até agora você estudou sobre os conceitos centrais do processo empreendedor e como desenvolver uma ideia para aproveitar uma oportunidade. Já estamos quase no fim desta aventura e, nesta aula, você vai aprender sobre as estratégias de *marketing* que são tão importantes para o sucesso da organização. Você deve lembrar que, em algumas aulas passadas, falamos sobre Sun Tzu, general e estrategista de guerra que evidenciava a importância de cada indivíduo conhecer a si mesmo, o inimigo e o cenário de batalha, pois essas informações são essenciais para vencer a guerra.

Nesta aula, nós aprenderemos como analisar cada um desses componentes, entendendo o ambiente de *marketing* como o cenário de batalha e o concorrente como o inimigo, para, então, elaborar as estratégias competitivas que permitirão à empresa atender de forma diferenciada seus clientes (vencer a guerra).

Vamos começar esta importante jornada de autoconhecimento empresarial? Iniciaremos pela análise ambiental ou análise mercadológica. Bons estudos!

## Análise ambiental

O ambiente de *marketing*, ou mercadológico, é a parte mais importante de um plano de negócios, pois por meio das informações coletadas é que o gestor desenvolverá as estratégias que garantirão a sobrevivência da empresa no mercado. Agora, você sabe qual é o significado de mercado?

O termo mercado é empregado por nós no dia a dia de diferentes formas. Quando, por exemplo, precisamos comprar um quilo de farinha para preparar um bolo, dizemos que vamos ao mercado da esquina para comprar. A palavra pode ter várias aplicações, mas o sentido a que estamos nos referindo é o ambiente em que a empresa atua.

Vamos supor que você pretenda abrir uma loja de calçados. O mercado ou segmento em que você atuará será o de lojas de calçados, que está inserido no setor de comércio varejista. Então, será necessário buscar entender como funciona o segmento de vendas de calçados no varejo, pois no atacado funcionaria de forma totalmente diferente.

Segundo Angela da Rocha e Carl Christensen (1999), o mercado pode ser definido com base na existência de uma oportunidade. Cabe, então, à empresa desenvolver uma estratégia para aproveitar essa ou mais oportunidades. Sendo assim, as pré-condições para que exista um mercado são:

- que o cliente ou consumidor entenda e perceba a existência de uma necessidade;
- que a empresa tenha, pelo menos, um produto (bens/serviços) para satisfazer essa necessidade;
- que exista a capacidade de compra pelos consumidores.

É importante você compreender a importância da análise mercadológica, pois os mercados se diferenciam um do outro, e isso se dá de diferentes formas. Por exemplo: como mencionamos antes, no segmento de vendas de calçados, pode haver diferenças significativas entre o comportamento de consumo da região nordeste para a região sudeste. Isso se reflete nas estratégias de preço, divulgação, distribuição e produto. Até mesmo dentro dessas regiões pode haver diferenças significativas de uma cidade ou região para outra.

Os mercados podem se diferenciar entre:

- *mercado existente*: que pode ser definido como aquele em que os consumidores reconhecem que existem produtos para atender a uma necessidade percebida;
- *mercado potencial*: aquele em que uma das condições anteriores não existe.

Ainda segundo Philip Kotler e Gary Armstrong (2000 *apud* NOGUEIRA; SOUZA, 2009), há oito tipos de demanda:

**Quadro 8.1:** Tipos de demanda e ações de *marketing*

Tipo de demanda	Características
<b>Negativa</b>	Quando uma parcela significativa dele não gosta ou evita o produto. Exemplo: vacinas, serviços, odontológicos etc.
<b>Inexistente</b>	Os consumidores-alvo desconhecem a existência do produto ou não estão interessados. Exemplo: curso de idioma japonês.
<b>Latente</b>	Consumidores compartilham necessidades que nenhuma oferta disponível no mercado é capaz de satisfazer.
<b>Declínio</b>	Quando o benefício não é mais procurado. Exemplo: videocassete.
<b>Irregular</b>	Demanda com variações sazonais (diárias, horários). Exemplo: cinema, sistemas de transporte etc.
<b>Plena</b>	Demanda aquecida, níveis de vendas ótimos indicam que o benefício está em alta.
<b>Excessiva</b>	Quando a demanda é maior que a capacidade de atendimento, condição que pode gerar problemas na prestação de serviço ou na relação dos consumidores e clientes com os produtos.
<b>Indesejada</b>	Demanda por produtos e serviços que se tornam nocivos à qualidade de vida. Exemplo: cigarros, bebidas, armas etc.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2000 *apud* NOGUEIRA; SOUZA, 2009, p. 179).

Os mercados ainda podem ser divididos em quatro categorias:

- *mercado empresarial*: constituído por empresas que podem atuar na indústria, serviços e comércio;
- *mercado institucional*: constituído por escolas, hospitais, organizações sem fins lucrativos etc.;
- *mercado governamental*: constituído pelo governo em suas diferentes esferas: municipal, estadual e federal;
- *mercado revendedor*: constituído pelos atacadistas, distribuidores e demais intermediários.

Essas categorizações apenas demonstram o grau de dificuldade que envolve compreender e buscar identificar o mercado em que uma empresa atuará. Caso você conheça de forma satisfatória esse mercado, perceberá quando a empresa estiver adotando uma estratégia incorreta e for lançada para fora por seus concorrentes. O mercado é dinâmico e

complexo; buscar entender como ele funciona pode ser um passo decisivo rumo ao sucesso.

## Segmentação de mercado

A segmentação de mercado consiste em um processo de separar os consumidores em grupos, segundo uma característica específica deles, que deverá ser atendida por um determinado bem. Seria como dividir um grupo por características iguais, por exemplo, como separar uma pizza em pequenas fatias, só que cada uma teria um sabor diferente. Ou se você pegasse um grupo de amigos e os separasse conforme seus times de futebol ou religiões.

A segmentação começa pela simples pergunta: em que negócio estou? A resposta será a definição das características do grupo de consumidores a que seu produto pretende atender.

Quais são as vantagens da segmentação? A primeira é que você desenvolverá um produto específico para um determinado grupo. Se você escolhesse um produto de massa, provavelmente teria com uma grande quantidade de concorrentes, além de despender muitos recursos para produzir e atender a uma grande quantidade de clientes. Com a segmentação, a produção em massa pode dar lugar à customização: você tem a possibilidade de conhecer melhor seu mercado, e torná-lo menor. Um exemplo disso foi a estratégia adotada por Ford ao lançar o Ford-T com o *slogan* “em qualquer cor, desde que seja preto”. A Ford tinha uma estratégia de produção baseada na produção em massa, alto volume e padronização. Como o foco estava no custo, a segmentação de mercado foi deixada de lado. Diante disso, a General Motors, de Alfred Sloan, ao adotar uma estratégia de segmentação buscando oferecer diferentes modelos para diferentes segmentos, acabou por derrubar a estratégia de Ford e assumiu a liderança de mercado.

Empresas que atuam em mercado global costumam adotar diferentes estratégias para diferentes segmentos de mercado. O McDonald's, por exemplo, dispõe de diferentes cardápios conforme o país em que atua. Provavelmente, se você for a um restaurante dessa rede no México haverá a opção guacamole, ou um molho bem picante, no cardápio. Dessa forma, definir um mercado-alvo envolve avaliar o grau de atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais para atender. A empresa deve escolher os segmentos em que poderá obter maior lucro ao longo do tempo. Se ela tiver lucros limitados, poderá escolher apenas

um ou poucos segmentos. Pode, ainda, escolher atender a vários segmentos correlacionados entre si. Uma alternativa é desenvolver uma linha de produtos para todos os segmentos. São exemplos dessa opção a Coca-Cola e as Havaianas.

Segundo Kotler e Armstrong (1997), normalmente as empresas começam com um segmento e aos poucos vão adicionando outros.

Existem diferentes critérios de segmentação:

- *segmentação geográfica*: é a mais antiga forma de segmentação. Nela, a empresa decide atender a uma determinada região; seu mercado está definido ou dividido em termos geográficos. Às vezes, as diferenças geográficas podem representar diferenças culturais, por exemplo, sendo necessário a empresa adotar diferentes estratégias conforme a região em que está operando. Imagine uma empresa atuando em diferentes regiões do Brasil. Com tantas diferenças culturais, sociais e econômicas, torna-se um grande desafio se adequar a tantas demandas.
- *segmentação demográfica*: é muito utilizada pelas empresas e envolve um conjunto de características, sendo as mais comuns: idade, sexo, renda familiar. Considera também dados que permitem caracterizar um determinado ramo de negócios, tais como ramo e setor de atividade, o tamanho da empresa medido pelo número de empregados ou faturamento, se é manufatura ou serviço etc. Um exemplo disso é a expectativa de vida dos brasileiros, que aumentou quarenta anos em 11 décadas. Em 1900, eram 41,7 anos, chegando aos 79 anos em 2018. Outra mudança ocorreu na estrutura das famílias. A taxa de fecundidade, que era 6,16 filhos por mulher em 1940, agora não passa de 1,57 filhos. Tudo isso reflete na perspectiva de consumo: as famílias atualmente apostam mais em educação e lazer para os filhos, por serem menores as famílias. Por sua vez, os idosos, ao se aposentarem, querem aproveitar os anos que lhes restam viajando e consumindo. Não é à toa que muitas empresas de turismo têm atendimento diferencial para esse público, oferecendo opções e preços especiais.
- *segmentação psicográfica*: envolve uma análise do perfil psicológico do consumidor, observando seu estilo de vida e comportamento, e, por isso, é a mais difícil de ser implementada. Um exemplo do que vem acontecendo é a busca por produtos customizados. Atualmente, muitas marcas estão apostando em oferecer produtos a um preço mais elevado, mas que dê a sensação de personalização. Os consumidores,

devido ao avanço das tecnologias da informação, estão mais atentos à qualidade dos produtos, e isso reflete na preocupação das empresas, pois as redes sociais se tornaram o céu e o inferno de muitas delas. Se, por um lado, ficou mais fácil a divulgação, por outro, a propagação das opiniões de clientes insatisfeitos é mais rápida e devastadora. Inclusive, muitas redes de livrarias estão fechando suas filiais e apostando na venda on-line de livros impressos e digitais, que permitem ao consumidor ler em qualquer equipamento eletrônico e em qualquer lugar.

- *segmentação por benefício*: busca identificar e separar os consumidores de acordo com os benefícios esperados por um produto. Consiste na verdadeira segmentação e baseia-se na concepção de que os consumidores podem estar procurando diferentes benefícios no mesmo produto. Um exemplo é a compra de um tênis: uma análise similar pode parecer que é um produto sem muita distinção e que oferece os mesmos benefícios. Para uns, um tênis é apenas um calçado utilizado para proteger os pés, mas para outros pode simbolizar status e uma projeção valorizada na sociedade. Por isso, um indivíduo, mesmo que pobre, se sacrificará para comprar uma marca conhecida, para mostrar aos amigos que está na moda, que é descolado, ou simplesmente que tem poder aquisitivo. O mesmo vale para um automóvel. Alguns podem buscar conforto e segurança, outros, espaço, e há aqueles que optarão por um carro que seja mais simples, porém econômico.
- *segmentação por produto*: esse tipo de segmentação assume que diferentes grupos de clientes comprem diferentes tipos e linhas de produtos. É muito utilizado no Brasil. Exemplo disso são os produtos farmacêuticos, que podem se diferenciar por medicamentos controlados e não controlados, genéricos e não genéricos.

Normalmente, as empresas adotam estratégias mistas de segmentação, em que você pode combinar suas escolhas. Por exemplo, você pode desenvolver um produto para mulheres entre trinta e cinquenta anos, solteiras, que usem a tecnologia de informação para se comunicar, que estejam preocupadas com segurança e conforto, e que morem em determinada região do país. O problema é que, no Brasil, a segmentação se torna complexa devido ao tamanho territorial, à desigualdade social e econômica e, ao mesmo tempo, à heterogeneidade racial.



## Os 11 perfis dos consumidores brasileiros

Uma pesquisa da Serasa Experian definiu 11 perfis dominantes para os consumidores brasileiros com mais de 18 anos. São eles:

- *perfil a*: composto pelas Elites Brasileiras, sendo adultos com mais de trinta anos, alta escolaridade, bem empregados ou donos do próprio negócio e que desfrutam de alto padrão de vida. Apresentam um comportamento pró-ativo quanto às novidades e inovações e têm certo ceticismo com relação ao futuro e ao desenvolvimento do país.
- *perfil b*: chamados de Experientes Urbanos de Vida Confortável, são formados por pessoas de meia-idade, com longa trajetória profissional e estabilidade financeira. Têm mais de cinquenta anos e alguns podem estar aposentados, desfrutando de uma vida confortável na área urbana.
- *perfil c*: são denominados de Juventude Trabalhadora Urbana, sendo compostos por jovens com até 35 anos, em início de carreira e que buscam aumentar sua escolaridade. São otimistas e focados nas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) e nas tendências.
- *perfil d*: são os Jovens Adultos da Periferia, residem em áreas afastadas das áreas urbanas e contam com poucas oportunidades. Em sua maioria são jovens, solteiros e contribuem para o sustento do lar. Apesar das dificuldades, acreditam em um futuro melhor.
- *perfil e*: denominado Adultos Urbanos Estabelecidos, compreende as pessoas com idade entre trinta e sessenta anos, com boa escolaridade, vida profissional e financeira estáveis e sem luxo. São consumidores cautelosos, que valorizam suas conquistas. São tradicionais em relação aos meios de comunicação.
- *perfil f*: Envelhecendo no Século XXI, são os aposentados da classe média. Utilizam a aposentadoria para usufruir de uma melhor qualidade de vida. É o público que tende a crescer nas próximas décadas.

- *perfil g*: reúne os empreendedores Donos de Negócio. É formado, predominantemente, por homens entre 25 e 55 anos que investiram suas economias na abertura do próprio negócio. Têm expectativa de que o Brasil cresça e seus empreendimentos prosperem. Esse perfil é composto por pequenos e médios empreendedores.
  - *perfil h*: composto pela Massa Trabalhadora Urbana, é constituído por pessoas casadas, com baixa remuneração, ocupando atividades com trabalho manual em grandes centros urbanos. Têm baixa escolaridade e renda, e enfrentam as vantagens e desvantagens da vida em grandes centros: alto custo de vida, acesso ao consumo e à informação e problemas de mobilidade e moradia.
  - *perfil i*: composto pelos Moradores de Áreas Empobrecidas do Sul e Sudeste, são adultos com idade entre 36 e setenta anos, morando em locais pobres, tanto em grandes cidades como no interior. São trabalhadores com escolaridade e renda baixas, moram locais precários, de difícil acesso e sem serviços públicos básicos. Nos últimos anos, tiveram um aumento no poder de compra, indo além das necessidades básicas.
  - *perfil j*: é composto pelos Habitantes de Zonas Precárias das regiões Nordeste e Norte do país. Vivem próximos à linha de pobreza e dependem de programas sociais para sobreviver. A baixa renda e a escolaridade são agravadas pela falta ou dificuldade de acesso a serviços públicos.
  - *perfil k*: reúne as pessoas com idade média próxima de cinquenta anos, que vivem em áreas rurais, trabalham na cultura para subsistência e têm dificuldade de acesso a educação e outros serviços públicos (LEITE, 2014).
-

---

---

## Atividade 1

---

---

### Atende ao objetivo 1

Imagine que você pretenda abrir um restaurante. Faça a segmentação de mercado e justifique sua escolha.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta comentada

Existem inúmeras possibilidades de segmentação de mercado para um restaurante. Por exemplo: se você mora numa região litorânea, há grande probabilidade de escolher um restaurante de frutos do mar, ou, se mora no interior, de escolher um restaurante de comida mineira ou comida típica da região.

Você ainda pode segmentar seu negócio por renda: seu restaurante pode ser tanto um *self-service* quanto um *à la carte*, ou até mesmo oferecer receitas customizadas. Há restaurantes especializados em deixar que os clientes preparem sua própria refeição sob os olhares de um chefe de cozinha. Baseando-se no estilo de vida das classes de poder aquisitivo maior, seu restaurante pode oferecer um cardápio requintado e um ambiente sofisticado, ou o inverso: oferecer um ambiente mais rústico, com uma comida mais caseira.



Até agora você viu a importância da análise de mercado, que, por meio das informações coletadas, permite minimizar os riscos que envolvem um empreendimento. É necessário analisar as variáveis que influenciam o seu negócio e se concentrar nas forças que impactam nos resultados. Além disso, essa é a oportunidade de avaliar os resultados das ações da empresa, verificando se são satisfatórios, e, ao mesmo tempo, compará-los com seus principais concorrentes. Dessa forma, será

possível identificar as oportunidades que poderão levar seu negócio para um novo rumo, ou reforçar sua posição no mercado.

O ambiente mercadológico ou de *marketing* pode ser dividido em dois: o micro e o macroambiente. Segundo Porter (1986), para se elaborar uma estratégia competitiva, é necessário relacionar a empresa com seu ambiente.

O grande desafio é imposto pelo caráter cada vez mais dinâmico e complexo que o ambiente apresenta. As empresas que se tornam líderes de mercado são as mais resilientes e reconhecem primeiro as oportunidades. Reconhecer as tendências de mudanças e se antecipar a elas é fundamental. Além disso, é importante a empresa focar também nas ameaças e buscar se proteger, ou transformá-las em oportunidade. A **Figura 8.1** demonstra como é esse ambiente.



**Figura 8.1:** O ambiente de *marketing*.  
Fonte: Calvosa (2010, p. 51).

## O microambiente de *marketing*

O microambiente refere-se aos influenciadores mais próximos da empresa. Suas ações têm impacto imediato nos resultados dela, e influenciam sua capacidade de atender a seu mercado-alvo. Como agentes do microambiente, podem ser destacados: a empresa, os fornecedores, os intermediários, os concorrentes, os clientes e o público.



**Figura 8.2:** O microambiente.

Agora vamos analisar cada um desses agentes, a começar pela empresa.

### A empresa

Ao fazer uma análise mercadológica para compor o plano de negócio, a equipe de elaboração deverá envolver e analisar todos os grupos, departamentos e setores da empresa. Além disso, as estratégias da organização devem envolver todos os níveis: estratégico, tático e operacional. Se a empresa estiver inserida num grupo, os objetivos e estratégias corporativas envolverão as demais empresas e suas respectivas áreas funcionais. Por fim, como você verá adiante, a empresa deve constantemente analisar seus pontos fortes e fracos na busca de aprimorar suas operações.

### Os fornecedores

Os fornecedores podem se tornar grandes aliados para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Dentro do conceito de gestão da cadeia de suprimentos, cada nível de fornecedores agrega valor de forma significativa ao negócio. Entender como essa dinâmica e como cada nível e camada de fornecedores agregam valor é o grande desafio. Além disso, em grandes empresas, principalmente naquelas que envolvem alta tecnologia, os fornecedores participam do processo de desenvolvimento, estabelecendo, assim, uma parceria. Os fornecedores podem agregar valor às operações da empresa em termos de custo, confiabilidade e capacidade de entrega, flexibilidade e tecnologia. Fazer

a análise será importante para evitar possíveis divergências e problemas de fornecimento, por isso muitas empresas mantêm um cadastro atualizado de seus fornecedores, e monitorá-los deve fazer parte da estratégia corporativa.

### **Os intermediários**

Os intermediários são todas as organizações que fazem a distribuição dos produtos da empresa a seus clientes. Eles funcionam como uma ponte, ligando a empresa a seus diferentes mercados, e podem ser: atacadistas, distribuidores, revendedores, representantes e agentes, transportadoras, intermediários financeiros etc.

O desempenho da empresa e a forma como ela atende seu cliente depende muito de seus intermediários. Na verdade, se a distribuição não for efetiva, pode impactar na forma como os clientes avaliarão o produto. Por exemplo, um produto mal acondicionado pode ter sua qualidade afetada ou ser danificado, ou ainda, qualquer demora na distribuição pode gerar insatisfação do cliente e levá-lo a escolher um produto do concorrente.

### **Os concorrentes**

Os concorrentes são essenciais para o sucesso de uma empresa! As empresas devem permanentemente prestar atenção a seus concorrentes, para, a partir da identificação de seus pontos fortes e fracos, conseguir sobrepujá-los. Lembra-se do que falamos sobre o Sun-Tzu? Pois bem, a empresa deve saber quais são os passos de seus concorrentes para poder criar um diferencial em relação a eles e, assim, conquistar os clientes. Mas cuidado, você deve identificar aquilo que seu cliente mais valoriza. Caso contrário, poderá oferecer-lhe algo que não tem valor algum. Em alguns casos, os concorrentes podem tornar-se aliados, é o que ocorre em alguns arranjos produtivos ou associações, em que os produtores se unem para dividir custos de transporte, comercialização, produção e comprar matéria-prima a um menor custo.

### **Os clientes**

Os clientes devem ser o foco principal da empresa, pois todas as ações devem estar direcionadas para melhor atendê-los. A empresa deve

buscar conhecer as necessidades, os objetivos e desejos de seu mercado-alvo, saber de suas expectativas e buscar superá-las, gerando uma excelente percepção sobre o que lhe foi oferecido. Uma ferramenta importante para isso é a pesquisa de mercado, que, justamente, tem o objetivo de captar a atitude e medir a satisfação dos clientes. Com base nessas informações, a empresa avalia se suas estratégias deram certo ou não.

## O público

O público pode ser definido como todos aqueles que têm interesse no desempenho da empresa, podendo envolver o governo, a comunidade, organizações sem fins lucrativos, instituições financeiras, a mídia, os **stakeholders** etc. Todas as ações da empresa podem afetar um número infinito de pessoas e grupos, e estar atento a suas opiniões é importante.

Não é por acaso que muitas empresas investem em programas de responsabilidade social e ambiental, ou fazem parceria com instituições financeiras para criar linhas de créditos especiais para seus funcionários ou para financiar projetos sociais. Trata-se de ações que fortalecem a marca e o nome da empresa, por isso a importância de se avaliar a percepção das pessoas em geral sobre o que elas pensam da empresa, mesmo que não sejam seus clientes. Em alguns casos, a comunidade pode se unir e pressionar o governo local para encerrar ou transferir uma atividade quando se sente prejudicada.

### **Stakeholders**

Conjunto de funcionários, acionistas, governo, comunidade local, instituições financeiras, fornecedores, sociedade civil e meio ambiente, considerados organizacionalmente como um todo em constante interação. Em outras palavras, são todas as pessoas interessadas no desempenho da organização (SANDRONI, 2008).



## **A tragédia ambiental em Mariana-MG**

Você já deve ter ouvido falar da tragédia ambiental que ocorreu em Mariana-MG, em 2015, e que afetou a vida de milhares de pessoas residentes nessa e em outras cidades nos arredores. A lama liberada pela mineradora Samarco percorreu cerca de 600 km e afetou toda a biodiversidade dos rios atingidos, impactando as atividades econômicas da região. Vamos ler um pouco mais sobre essa tragédia? Veja a reportagem:

Em 05 novembro de 2015, ocorreu o pior acidente da mineração brasileira no município de Mariana, em Minas Gerais. A tragédia

ocorreu após o rompimento de uma barragem (Fundão) da mineradora Samarco, que é controlada pela Vale e pela BHP Billiton.

O rompimento da barragem provocou uma enxurrada de lama que devastou o distrito de Bento Rodrigues, deixando um rastro de destruição à medida que avança pelo Rio Doce. Várias pessoas estão desabrigadas, com pouca água disponível, sem contar aqueles que perderam a vida na tragédia. Além disso, há os impactos ambientais, que são incalculáveis e, provavelmente, irreversíveis. O acidente em Mariana liberou cerca de 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração, que eram formados, principalmente, por óxido de ferro, água e lama. Apesar de não possuir, segundo a Samarco, nenhum produto que causa intoxicação no homem, esses rejeitos podem devastar grandes ecossistemas (SANTOS [entre 2016 e 2019]).



**Figura 8.3**

---

## O macroambiente de *marketing*

As forças macroambientais são aquelas que atuam de forma mais ampla no mercado. Na Teoria Contingencial da Administração, são chamadas de fatores contingenciais, e podem se transformar em ameaças ou oportunidades para a empresa. Nesse caso, ela pode desenvolver dois tipos de comportamento: reativo ou proativo.

Quando a empresa opta por ter um comportamento reativo, ela vai esperar os eventos acontecerem para depois traçar uma linha de ação, e isso pode ser desastroso se ela demorar demais. Se os fatores contingenciais

gerarem uma oportunidade, a empresa pode segui-la, e entrar num segmento quando ele já tiver alcançado o nível de maturação. No caso de uma ameaça, ela pode reagir tardiamente e acabar sucumbindo. Tendo um comportamento proativo, ela se antecipará às mudanças, aproveitando as oportunidades antes das concorrentes e se tornando pioneira, ou se protegendo das ameaças, minimizando, assim, seu impacto.

Dessa forma, é importante monitorar o macroambiente na busca de se antecipar às mudanças que se preconizam. Agora vamos ver as principais forças macroambientais, lembrando que a escolha das forças a serem analisadas é subjetiva e dependerá, é claro, das características de seu negócio.

As primeiras a ser consideradas são as *forças políticas/ legais*. Trata-se dos fatores que se referem às normas e leis que regulamentam um setor. Cada segmento pode ter uma legislação específica em nível municipal, estadual e federal. Você deve averiguar como cada lei ou regra poderá influenciar seu negócio. Além disso, até para abrir um negócio você precisa saber quais são os procedimentos legais necessários, como fazer o registro do Contrato Social, por exemplo. Nesse caso você deverá optar por um tipo de enquadramento, e isso impactará nas alíquotas de impostos. Depois é necessário fazer o registro na junta comercial para obter o alvará de funcionamento, em seguida você deve se registrar na secretaria da receita federal e na secretaria de fazenda estadual para obter seu CNPJ e, enfim, deverá obter as licenças e inscrições nos órgãos de regulação estaduais e municipais.

Em 2008, foi criada, no Brasil, a modalidade de Microempreendedor Individual (MEI), que tem como objetivo facilitar a legalização dos empreendedores que estavam operando na informalidade, oferecendo um processo simples e com uma carga tributária menor. As regras e leis mudam constantemente, e é necessário ficar atento a essas mudanças, que podem impactar de forma positiva, gerando oportunidades, ou negativa, gerando ameaças a seu negócio.



## **MEI (Microempreendedor Individual)**

Para se formalizar e enquadrar-se nessa modalidade, criada pela Lei Complementar 128 de dezembro de 2008, é preciso atender

aos seguintes requisitos:

1. ter faturamento limitado a R\$ 81 mil por ano;
  2. não participar como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
  3. contratar no máximo um empregado;
  4. exercer uma das atividades econômicas previstas no Anexo XI da *Resolução CGSN nº 140, de 2018*, que relaciona todas as atividades permitidas ao MEI. A formalização é gratuita, podendo ser feita pelo portal do empreendedor: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br>. Após a formalização, é necessário o pagamento mensal dos tributos de R\$ 47,70 (INSS), acrescidos de R\$ 5,00 (para Prestadores de Serviço) ou R\$ 1,00 (para Comércio e Indústria) por meio do DAS (carnê) emitido através do Portal do Empreendedor ou pela opção de Débito automático e Pagamento *on-line*. Você poderá registrar até duas pessoas no INSS (PORTAL..., 2019).
- 

Além das forças políticas, devem-se considerar as *forças econômicas*, uma vez que qualquer mudança na política econômica poderá ter impacto decisivo em seu negócio. Dessa forma, é importante estar atento aos indicadores que servem de parâmetro para o grau de mudanças que podem surgir. Entre os índices mais analisados estão PIB (Produto Interno Bruto), rendas familiar e *per capita*, inflação, taxa de juros e taxa de desemprego.

Você já deve ter percebido que regularmente somos afetados por mudanças econômicas no cenário internacional. Isso se deve ao processo de integralização das economias depois da globalização. Nos últimos vinte anos, fomos afetados por inúmeras crises ao redor do mundo, sendo a última a crise da bolha imobiliária americana, que acabou por afetar o mundo todo, e cujos resquícios nos atingiram a partir de 2012. Atualmente vivemos um período de baixa inflação, mas com um quadro de recessão e desemprego. Como nos proteger?

Bem, às vezes o que parece ser ruim pode ser uma oportunidade de rever o negócio e transformá-lo, de forma a se adequar à nova realidade econômica. Um exemplo disso é a história da empresária que tinha uma

loja física com cinco funcionárias e era especializada em moda feminina. Com a crise e a queda nas vendas, ela se viu obrigada a demitir as funcionárias uma a uma e, como não conseguia mais pagar o aluguel, resolveu levar todo o estoque de mercadorias para casa e vender via redes sociais. Com baixos custos, já que não pagava mais aluguel nem salários e encargos, sua margem aumentou e pôde tornar seus preços mais atrativos. Além disso, o mercado se expandiu exponencialmente, já que poderia vender para todo o Brasil.

Outro exemplo é a implementação da Lei 150/2015, que regulamentou a profissão de empregada doméstica e assegurou uma série de direitos trabalhistas a essas profissionais, além da carga horária fixa. Isso acabou dificultando a contratação e, ao mesmo tempo, impulsionou a modalidade de diaristas, que não têm vínculo empregatício nem apresentam encargos para os empregadores.

As *forças sociais* envolvem fatores relacionados a demografia, composição socioeconômica e comportamento, abrangendo alguns aspectos, como crescimento ou diminuição da população, aumento do nível educacional e aumento da faixa etária mais numerosa. Alguns desses aspectos já foram vistos nesta aula, quando falamos dos fatores de segmentação. É importante monitorar essas forças, pois elas podem permitir ao empreendedor atender a um novo segmento ou se antecipar a um mercado que ainda poderá surgir no futuro. Um caso importante na economia e no empreendedorismo nacional foi a inserção das mulheres no mercado de trabalho, que culminou na queda da natalidade e, ao mesmo tempo, mudou o perfil de consumo das famílias brasileiras.

As *forças tecnológicas* têm impactado de forma decisiva na vida das pessoas e, obviamente, nos negócios. Essas forças se referem a toda forma de inovação tecnológica desenvolvida que pode influenciar em determinado segmento.

Desde a década de 1980, a internet vem assumindo uma importância vital na vida das pessoas. Atualmente, ninguém consegue se desconectar da rede, seja para fins pessoais ou profissionais, e é certo que vivenciamos uma revolução.

Por exemplo, atualmente o *e-commerce* é o segmento que mais cresce no mundo. A maioria das empresas, mesmo que tenham um espaço físico, também têm uma página na rede para expor e vender seus produtos. As montadoras de veículos, por exemplo, cada vez mais apostam na possibilidade de customização de seus produtos. É possível você

escolher a cor, a potência de motor, os acessórios e o nível de conforto do seu veículo.

Empresas como a Nike optaram por focar na criação e comercialização de seus produtos, e terceirizar a produção. Isso só seria possível por meio dos avanços tecnológicos. Atualmente, é possível as empresas monitorarem o estoque e o fluxo de consumo de seus clientes, e, assim, se anteciparem e agilizarem a reposição de estoques. Para os clientes, é possível comprar tudo de que precisam sem precisar sair do sofá da sala.

A convergência tecnológica é outra opção para que as empresas possam agregar novas utilidades a seus produtos. Por exemplo, o aparelho de celular, atualmente, traz inúmeras tecnologias além de fazer ligações, e os aparelhos de Smart TV possibilitam o acesso à internet e a inúmeros aplicativos.

Utilizar a tecnologia a seu favor pode ser fundamental para seu empreendimento. Rapidamente as empresas de *delivery* perceberam a importância das redes sociais e dos aplicativos para seu negócio. Agora, imagine o processo de transformação pelo qual as livrarias vêm passando atualmente. Muitas redes estão fechando suas portas e migrando para o *e-commerce*.

Devem ser consideradas, ainda, as *forças ambientais*. A sociedade tem estado bastante preocupada com o meio ambiente, principalmente devido à fragilização cada vez maior de nosso planeta. Estar focado em minimizar as externalidades negativas geradas pelas operações de seu negócio pode impactar de forma decisiva no fortalecimento da marca. É necessário manter-se atento, pois uma ação considerada não sustentável pode enfraquecer a marca ou até mesmo causar o fechamento da empresa. Um exemplo disso é o que tem ocorrido no Reino Unido, onde várias medidas têm sido tomadas para minimizar o impacto ambiental, tais como proibição do uso de embalagens plásticas, aumento da política de substituição do carro a gasolina pelo carro elétrico, entre outras.

Aliás, atualmente há uma corrida pelo desenvolvimento de produtos com maior eficiência energética, ou até pela substituição da matriz baseada no petróleo por outras utilizando energia limpa.

Uma das consequências dos problemas ambientais está no clima: as catástrofes ocorrem em intervalos cada vez menores. Além disso, temos o aquecimento global como consequência de todas as mazelas geradas pelo homem. Buscar a sustentabilidade é um dever de todos, devendo começar por nós, e muitos empreendimentos têm surgido com esse objetivo.

Por exemplo, as cooperativas de coleta de materiais reciclados alimentam muitos tipos de empresas e negócios, por meio da reutilização desses materiais em empresas de embalagens, da fabricação de sabão a partir do óleo de cozinha usado, da produção de vassouras e telhas ecológicas a partir de garrafas plásticas, da fabricação de tijolos ecológicos com resíduos da construção civil etc.

Além dos fatores ambientais, há a necessidade de analisar as forças físico-climáticas, pois alguns produtos são sazonais e sofrem influência direta do clima. Como exemplo, podemos pensar na venda de sorvetes e bebidas em regiões de serra no inverno e em regiões litorâneas no verão.

Desenvolver estratégias para lidar com as variações climáticas ou com a baixa temporada e demanda é importante. Muitos hotéis oferecem uma variedade de opções de lazer e serviços para os hóspedes, para que não fiquem reféns do clima favorável. Além disso, em baixa temporada, alugam seus espaços para eventos de diferentes naturezas.

Outro fato com que se preocupar é a matéria-prima. Muitas empresas utilizam produtos naturais em seus processos e as variações climáticas podem afetar o fornecimento ou a qualidade do produto. Na região da Zona da Mata mineira, houve escassez de chuva durante um longo período, que afetou a produção de leite tanto em qualidade quanto em quantidade, alterando o preço do produto final para o consumidor. Ter planos de contingência para lidar com o improvável é muito importante; em outros casos, pode ser uma oportunidade. Uma forte onda de chuvas afetou as regiões do Norte e Noroeste Fluminense há algum tempo, causando alagamentos e desmoronamentos, e aumentou a demanda por serviços da construção civil para a recuperação de áreas públicas e particulares. Ficar atento às oportunidades e ameaças associadas às tendências de mudança do meio ambiente pode ser decisivo para seu negócio.

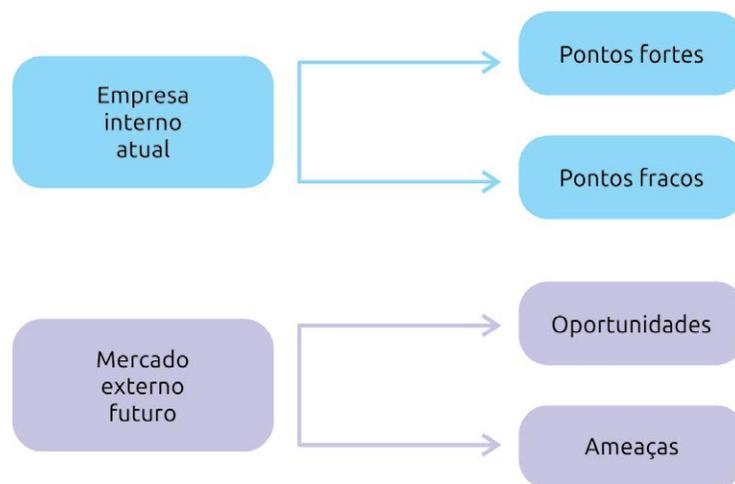
- **A análise de SWOT**

Essa é uma das ferramentas mais utilizadas para fazer análise ambiental ou mercadológica. É empregada na coleta de informações que servirão à elaboração do planejamento estratégico. A sigla SWOT é um anagrama dos seguintes termos em inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Eder Polizei (2010) chama atenção para o fato de as pessoas confundirem pontos fortes com oportunidades e pontos fracos com ameaças. É necessário você ficar atento ao significado de cada um, conforme abaixo:

- pontos fortes: vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes;
- pontos fracos: desvantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes;
- oportunidades: aspectos positivos do ambiente, que podem proporcionar e aumentar a vantagem competitiva da empresa;
- ameaças: aspectos negativos do ambiente, que podem comprometer e diminuir a vantagem competitiva da empresa.

A análise de SWOT divide o ambiente em interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, sendo que ele é o resultado das estratégias implementadas por seus membros. Então, consistiria numa forma de avaliar se os resultados estão sendo satisfatórios ou não em relação aos concorrentes. Enquanto isso, o ambiente externo está fora do controle da organização e de seus membros. Cabe apenas monitorá-lo frequentemente, na busca de identificar as tendências de mudanças para aproveitar as oportunidades e se proteger das ameaças. A figura a seguir ajuda a ilustrar a aplicação da matriz de SWOT.



**Figura 8.4:** Análise de SWOT.

Fonte: Polizei (2010, p. 33).

A aplicação da matriz de SWOT começa com a análise interna: primeiro, você escolhe quais são as variáveis a serem analisadas e monitoradas. Como exemplo, Merhi Daychoum (2008) cita as seguintes forças que podem gerar vantagens competitivas para a empresa:

- marcas dos produtos,
- conceito da empresa,
- participação de mercado,
- vantagens de custos,
- localização,
- fontes exclusivas de matéria-prima,
- grau de controle sobre a rede de distribuição.

Como exemplos de fraquezas, Daychoum cita:

- pouca força da marca,
- baixo conceito junto ao mercado,
- custos elevados,
- localização não favorável,
- falta de acesso a fontes de matérias-primas,
- pouco controle sobre a rede de distribuição.

É importante lembrar que cada gestor deve escolher as variáveis que mais influenciam seu negócio e, então, deve compará-lo a seus “principais concorrentes” com relação às mesmas variáveis, conforme o **Quadro 8.2**:

**Quadro 8.2:** Pontos fortes e fracos de uma empresa

	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Concorrente C</b>	<b>Concorrente D</b>
<b>Pontos fortes</b>	Atendimento Entrega	Preço Localização	Qualidade Garantia e assistência Técnica	Inovação
<b>Pontos fracos</b>	Preço	Qualidade Garantia	Atendimento	Localização

Fonte: Adaptado de Polilzei (2010, p. 35).

A partir da montagem do quadro de análise, você deve selecionar os atributos em que a empresa é superior ou inferior a seus concorrentes, com relação ao mercado-alvo. Então, para cada ponto analisado, você deverá desenvolver uma estratégia para as áreas consideradas prioritárias e mais importantes para o consumidor. Algumas formas de definir e classificar as variáveis por meio dos critérios competitivos são:

- critérios ganhadores de pedidos: aqueles que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio. São considerados pelos consumidores como razões-chave para comprar o produto ou serviço;
- critérios qualificadores: aspectos de competitividade segundo os quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado para ser considerado pelo cliente;
- critérios menos importantes: não influenciam na decisão do cliente.

Quando fica claro quais são os pontos fortes e os pontos fracos, torna-se mais fácil decidir onde e como alocar os recursos da empresa. Deve-se ter sempre em mente que os pontos fracos de uma empresa podem ser o foco de ataque dos concorrentes, por isso a necessidade de fortalecer e se proteger do inimigo.

Na análise externa, é preciso identificar quais fatores podem afetar o desempenho de forma mais incisiva, podendo representar ameaças ou oportunidades à empresa. Você pode estar se perguntando o porquê de não fazer a análise externa envolvendo os principais concorrentes, certo? Isso se deve ao fato de considerar que as variáveis afetarão de forma igual a todos que estão atuando no mesmo segmento.

A análise do ambiente externo pode ser dividida em duas partes: macro e microambiente, conforme você já viu anteriormente. Basta selecionar as variáveis que serão analisadas e identificar quais são ameaças e quais são oportunidades.

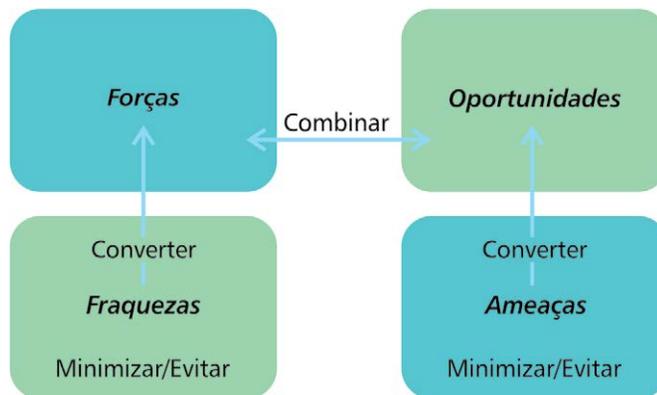
Segundo O. C. Ferrell e Michael D. Hartline (2005), para utilizar a matriz de SWOT de forma satisfatória, é preciso identificar as seguintes questões:

1. A avaliação das forças e fraquezas deve não só contemplar os produtos e recursos da empresa, mas também examinar os processos de negócios que são fundamentais para que ela satisfaça seus clientes.
2. A realização das metas e objetivos da empresa depende de sua habilidade em transformar forças em capacidades, combinando-as com oportunidades no ambiente. As capacidades podem tornar-se vantagens competitivas se oferecerem aos consumidores um valor melhor do que o dos concorrentes.
3. As empresas podem converter fraquezas em forças, ou mesmo em capacidades, ao investir estrategicamente em áreas fundamentais por meio da associação, com maior eficácia, dessas áreas. Já as ameaças

podem sempre ser transformadas em oportunidades se os recursos adequados estiverem disponíveis.

4. As fraquezas que não puderem ser convertidas tornam-se limitações, e qualquer limitação que for significativa para o atendimento ao cliente deve ser eliminada.

A **Figura 10.5** apresenta de forma objetiva os quatro tópicos. Observe:

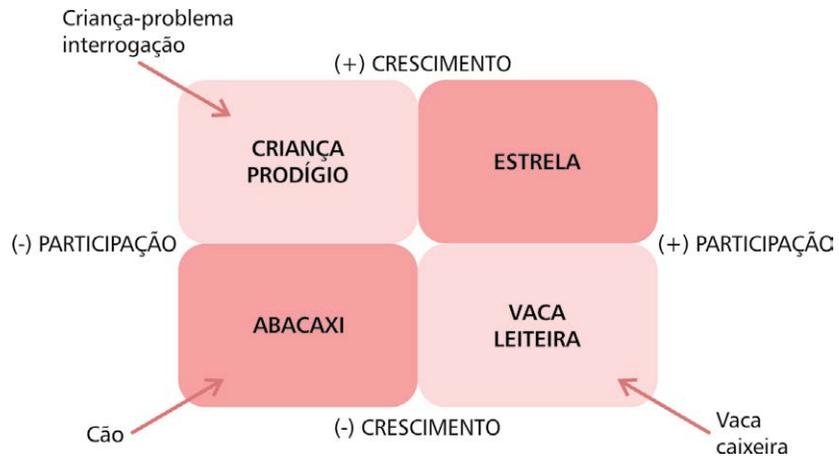


**Figura 8.5:** Aplicação da matriz de SWOT.

Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 95).

## A matriz BCG

Outra ferramenta importante de análise de mercado e elaboração de estratégias de *marketing* é a matriz BCG (Boston Consulting Group). Essa ferramenta foi desenvolvida na década de 1960 e consiste numa análise de portfólio de produtos com base no ciclo de vida do produto. A matriz define que a empresa deve estabelecer a posição de cada um de seus negócios numa escala gráfica que combina crescimento e participação de mercado, conforme mostra a **Figura 8.6**.



**Figura 8.6:** Matriz BCG.  
 Fonte: Polizei (2010, p. 27).

No eixo horizontal do esquema, encontra-se a participação relativa de mercado e, no vertical, a taxa de crescimento de mercado. Agora vamos analisar cada um dos quadrantes da **Figura 10.6**:

1. *Criança prodígio*: apresenta alta taxa de crescimento e baixa participação de mercado. No ciclo de vida do produto, podemos relacioná-la à fase de introdução, em que o produto está sendo inserido no mercado e apenas os consumidores pioneiros se predispõem a gastar mais para tê-lo primeiro. Ainda não há muitos concorrentes, os custos de produção são altos e estão em fase de adaptação.
2. *Estrela*: apresenta alta taxa de crescimento e participação de mercado. Podemos relacioná-la à fase de desenvolvimento do ciclo de vida do produto, quando a demanda é maior que a capacidade de oferta, os consumidores estão ávidos por comprá-lo, por ser uma novidade ou inovação, e há um número maior de concorrentes, que, no entanto, não comprometem o desempenho da empresa. Nessa fase, a empresa deve oferecer qualidade e confiabilidade na entrega dos produtos. Os preços ainda são elevados, o que pode proporcionar maior retorno para a empresa.
3. *Vaca leiteira*: baixa taxa de crescimento e alta participação de mercado. Nessa fase, o mercado está ficando saturado e os preços praticados são mais baixos, devido ao aumento da concorrência, já que muitas empresas se aproveitam da engenharia reversa para entrar nessa fase sem precisar investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Além disso, pelo fato de a produção estar operando em grande escala, os custos médios unitários vão diminuindo. A tendência é

a demanda diminuir, e cabe à empresa preparar o lançamento de um produto substituto.

4. *Abacaxi*: baixa taxa de crescimento e participação de mercado. Essa fase corresponde à de maturação no ciclo de vida do produto. Nela, os consumidores só compram para reposição, e o foco dos clientes é o preço baixo. É quando se percebe que a empresa já deveria ter lançado um produto substituto.

A matriz BCG pode auxiliar na definição do mercado-alvo, buscando, obviamente, os mercados em crescimento (criança prodígio e estrela) e evitando os mercados em declínio (vaca leiteira e abacaxi). Na construção da matriz, deve-se focar nos mercados ou setores a serem estudados e destacar novos mercados. Segue um exemplo de aplicação da matriz BCG apresentado por Polizei (2010):



**Figura 8.7:** Matriz BCG aplicada a veículos automotores.

Fonte: Polizei (2010, p. 28).

De acordo com a **Figura 8.7**, é possível verificar que há pouca quantidade de lançamentos nos segmentos de peruas (*station wagons*) e *pick-ups* grandes (Ford 250, GM Silverado), e sucesso no lançamento de utilitários esportivos (Ford EcoSport, Mitsubishi Pajero, Nissan Frontier) e monovolumes (GM Zafira, Renault Scénic, Citroën Picasso).

## Atividade 2

### Atende ao objetivo 2

A análise de SWOT foi concebida com base num conceito desenvolvido há mais de 3 mil anos por Sun Tzu: “Concentre-se em seus pontos fortes, reconheça suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças”.

Com base na análise de SWOT e utilizando as informações da Atividade 1, preencha o quadro a seguir:

Forças	Ameaças	Oportunidades
Ambiental		
Social		
Econômica		
Política		
Cultural		
Tecnológica		

### **Resposta comentada**

No caso de um restaurante, conforme se vê na Atividade 1, muitos aspectos podem afetar o desempenho da empresa. Por exemplo, se for um restaurante à beira-mar, dependerá do calor e do bom tempo para ter uma demanda satisfatória. Da mesma forma, diferentes segmentos podem ter comportamentos diferentes, e entendê-los se torna essencial. Governos locais podem definir critérios de funcionamento, bem como os impostos a serem pagos, e se a economia estiver bem, isso influenciará na opção das pessoas em viajar ou consumir. A tecnologia faz parte da vida de todos, ter um cardápio ou um sistema de reserva *on-line* pode facilitar a vida dos clientes.

## **As estratégias e o mix de marketing**

As estratégias de *marketing* se referem a como a empresa aproveitará as oportunidades identificadas pela análise mercadológica. Para auxiliar

na definição das estratégias a serem implementadas, vamos utilizar o mix ou composto de *marketing*, que é comumente denominado de 4Ps (produto, preço, praça e promoção). Apesar de atualmente estarem sendo desenvolvidos outros Ps, como pessoas e processos, vamos nos restringir ao modelo clássico.

## 1. Produto

Esse conceito se refere à definição das características dos produtos (bens e serviços) que serão ofertados ao mercado consumidor. Como fatores ou objetivos, podemos destacar a qualidade e o *design*, ligados à funcionalidade; o estilo, que é ligado à estética do produto, a embalagem, o tamanho, a política de manutenção e garantia, entre outros.

Nessa dimensão, trabalha-se também a marca, que pode ser definida como um bem intangível da empresa. Em alguns casos, a marca supera em valor todo o patrimônio físico da empresa. O que se chama de *brand equity* é justamente o valor da marca como potencial gerador de lucro para a empresa a longo prazo. Fortalecer e desenvolver a marca deve ser essencial na estratégia da empresa.

## 2. Preço

A definição do preço é estratégica; se ele for mal definido, pode acarretar em prejuízo ou na refutação do mercado. Se for definido de forma incorreta, pode não ser suficiente para cobrir os custos, e se for alto demais para o segmento-alvo, poderá resultar na escolha do consumidor pelo concorrente. Ele pode ser definido de três formas:

- custo: o preço é definido a partir do custo de fabricação do bem ou de operacionalização do serviço, somado à margem desejada de lucro;
- concorrência: o preço é definido com base na concorrência e pelo preço praticado no mercado-alvo;
- consumidor: o preço é definido pelo valor ou importância que o consumidor atribui ao produto.

No segundo e terceiro casos, é preciso estar atento à estrutura de custo de sua empresa. Cada empresa tem uma estrutura própria, então tome cuidado ao adotar o mesmo preço praticado por seu concorrente, pois pode ser que o sistema produtivo dele envolva maior tecnologia ou tenha uma economia de escala maior que a sua, e você poderá cair numa armadilha. Uma maneira de burlar isso é agregar valor por outros meios, como atendimento, entrega, variedade ou até customização.

Você já deve ter notado que as pessoas normalmente associam o preço à qualidade do produto. Por isso, em muitas ocasiões, quando o preço está abaixo do normal, as pessoas desconfiam de sua qualidade. Isso ocorre porque os produtos mais bem posicionados geralmente apresentam preços maiores e servem de referência de qualidade para os demais produtos e marcas.

### 3. Praça

Refere-se às estratégias adotadas para a distribuição dos produtos ou estabelecimento de pontos de venda. Uma decisão importante é a localização do ponto. Normalmente, em se tratando de comércio e serviços, quanto mais perto do mercado consumidor, melhor. Por isso, é comum as pessoas focarem em áreas comerciais e ruas movimentadas, mas fique atento aos preços de aluguel ou aquisição de imóvel. Quando se trata de uma indústria, a decisão mais acertada pode ser ficar próximo dos fornecedores, em caso de a matéria-prima ter alto custo de transporte ou baixo valor agregado. É o caso das empresas de laticínios, que se localizam próximas às bacias leiteiras, pois o leite precisa ser refrigerado ou processado rapidamente, antes que estrague. Outros aspectos são importantes para a decisão do ponto de venda, como a qualidade e disponibilidade de mão de obra, infraestrutura e incentivos fiscais.

A empresa pode optar por diferentes estratégias de distribuição, sendo as mais comuns:

- *distribuição exclusiva*: quando a empresa utiliza um ou poucos intermediários. Nesse caso, o intermediário se dedicará exclusivamente à linha de produtos do fabricante. Essa estratégia é escolhida quando se quer garantir qualidade no atendimento, uma imagem requintada, *status*, cuidado artesanal etc. Um exemplo é a empresa O Boticário, que, pelo sistema de franquia, até há pouco tempo mantinha suas vendas exclusivamente pelas lojas franquizadas. Nos últimos anos, ela resolveu diversificar e optou pela venda porta a porta.
- *distribuição seletiva ou limitada*: a empresa seleciona os segmentos que buscará atingir, podendo utilizar, inclusive, diferentes estratégias. Essa opção permite à empresa atingir um número razoável de canais, sem ter que popularizar seu produto. Um exemplo do uso dessa estratégia é adotado pela grife Louis Vuitton, que tem uma rede de lojas com alto requinte e luxo, mantendo, assim, o conceito da marca bem presente nos pontos de venda.

- *distribuição intensiva*: o objetivo, neste caso, é disponibilizar o produto no maior número possível de pontos de venda. Um exemplo de empresa que adota essa estratégia é a Coca-Cola, que oferta seus produtos nos mais diversos lugares, desde os mais requintados até os mais simples.

#### 4. Promoção

Essa dimensão se refere à forma de comunicação e divulgação do produto, e envolve seis elementos:

- promoção de vendas,
- propaganda,
- relações públicas,
- venda pessoal,
- *marketing* direto e eventos,
- internet e *e-commerce*.

A escolha e utilização dos elementos dependerão do tipo de produto a ser ofertado e do tipo de segmento. Por exemplo: bens de consumo de massa exigirão uso maciço de propaganda; bens industriais exigirão um grande esforço de venda pessoal. Estratégias diferentes são utilizadas pela Coca-Cola, fabricante de bebidas, e pela Avon, de cosméticos. No caso da Coca-Cola, todo o esforço de vendas é voltado para a distribuição de massa, para que o produto e a marca estejam disponíveis e visíveis em todos os lugares. Todo o esforço de *marketing* é direcionado para o público em geral, reforçando a marca como parte da família ou do cotidiano. Já a Avon adotou uma estratégia de levar o produto até a casa do cliente, por meio da venda de porta em porta. Para minimizar os custos de distribuição e de propaganda, a empresa preferiu utilizar a figura da mãe, dona de casa, que seria seu principal público, como sua força de vendas. A ideia era que essas mulheres, que não trabalhavam fora de casa, pudessem aproveitar sua rede de relações de amigos e familiares para vender os produtos.

A seguir, veja os tipos mais comuns de promoção e suas aplicações:

- *propaganda*: público mais amplo, com uso de mensagem universal; é utilizada para criar mensagem de longo prazo. Você já deve ter visto muitos comerciais nos intervalos de seus programas favoritos da TV. Esse é apenas um dos meios de fazer propaganda; atualmente, a internet é o meio mais utilizado para isso, tendo como

objetivo influenciar o comportamento do consumidor e induzi-lo ao consumo, mas isso depende muito da forma e dos estímulos criados.

- *promoção*: oferece comunicação imediata, incentivo ao consumo e convite para experimentar o produto. As promoções ocorrem quando algum tipo de vantagem é oferecido ao consumidor no momento em que ele adquire o produto. Pode ser um desconto no preço, maior quantidade por menor preço ou pela venda casada, entre outras vantagens. O importante é o impacto direto que essa estratégia tem nas vendas: ela é muito utilizada quando o empresário quer promover um produto que está sendo lançado no mercado ou cujas vendas caíram subitamente.
- *venda pessoal*: oferece prospecção de mercados, possibilidade de maior proximidade e atendimento personalizado, e de resposta imediata da impressão do mercado sobre o produto. A venda pessoal é muito utilizada quando a empresa deseja dar atenção especial a um determinado grupo de clientes e consumidores. Há alguns anos, por exemplo, o Banco Itaú lançou o Itaú Personalité, que oferece atendimento personalizado para pessoas com alta renda, provendo comodidade e opções de investimento para esse público-alvo.
- *marketing direto*: pode atingir o cliente que está na concorrência. É uma comunicação personalizada e pode ser interativa. Com o surgimento das redes sociais e os avanços das tecnologias de informação e comunicação, essa modalidade tornou-se um instrumento importante de captação de novos clientes. É possível desenvolver aplicativos, jogos ou mensagens interativas para chamar a atenção dos clientes ou levá-los a experimentar o produto. O Boticário, por exemplo, vive lançando promoções em que a pessoa se cadastra no *site* para ganhar uma amostra grátis de um produto, mas tem que retirá-lo na loja. Isso leva o cliente a ter contato com os produtos, os lançamentos e o ambiente da marca.
- *eventos*: têm o consumidor como agente do processo e permitem sua participação. A realização de eventos e feiras é muito comum e faz com que o cliente tenha uma participação direta no mercado. Você já deve ter participado de alguma feira de livros, por exemplo, como as bienais, da organização de desfiles de moda para lançamento de novas coleções, assim como de feiras comerciais ou festivais gastronômicos. Esses eventos são importantes, pois levam o cliente a experimentar um determinado produto ou serviço, e ajudam a divulgar uma determinada marca.

Até agora, vimos apenas um fragmento do que pode ser o composto de *marketing*. Por isso, seria bom você ampliar seus conhecimentos, por meio de pesquisa em livros especializados.

Agora surge a dúvida: como implementar essas análises e estratégias? Para responder a essa pergunta, vamos ver algumas metodologias de aplicação.

## Implementando as estratégias de *marketing*

Existem infinitudes de modelos ou técnicas de aplicação, mas vamos optar pelo modelo dos quatro As (análise, adaptação, ativação e avaliação) desenvolvido por Raimar Richers (2000), que funciona da seguinte maneira:

- *análise*: visa compreender as forças de mercado em que a empresa opera. Envolve as análises interna e externa, macro e microambiental, e podem ser utilizadas na pesquisa de mercado a matriz de SWOT, a matriz BCG, entre outras.
- *adaptação*: busca o desenvolvimento das estratégias de *marketing* alimentadas pela análise de mercado.
- *ativação*: é a implementação das estratégias desenvolvidas, tendo como parâmetro o composto de *marketing*, os quatro Ps.
- *avaliação*: envolve analisar se os resultados foram alcançados conforme os objetivos traçados.

A **Figura 10.8** apresenta de forma objetiva a aplicação do modelo dos quatro As:



**Figura 8.8:** A visão sistêmica dos quatro As.

Fonte: Richers (2000, p. 153).

Esse método é baseado no ciclo PDCA (*plan, do, check e action*), ou seja, planejar, fazer, conferir e agir, de William Edwards Deming. Contudo, apresenta-se de forma mais prática e aplicável às estratégias de *marketing*.

## Conclusão

Nesta aula, vimos muitos conceitos aplicados ao *marketing* que devem ser compreendidos em seu conjunto. Cada etapa dependerá da outra e, para a análise de mercado, é necessário, antes, escolhê-lo e defini-lo, para então coletar os dados que serão analisados, o que culminará nas estratégias a serem implementadas e avaliadas.

Analisar o mercado não é uma tarefa fácil, mas vale a pena, e deve fazer parte do cotidiano da empresa na busca da melhoria contínua.

## ==== **Atividade final** =====

### *Atende aos objetivos 1, 2 e 3*

Nesta atividade, você aprofundará ainda mais o que foi feito na atividade anterior: Para cada oportunidade e ameaça encontrada na Atividade 2, elabore uma estratégia utilizando os quatro Ps do *marketing*.

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Baseando-se na Atividade 2, você poderá identificar uma estratégia para aproveitar cada oportunidade encontrada ou criar uma barreira a cada ameaça. Por exemplo, se seu restaurante for à beira-mar, em caso de o clima não estar favorável, você pode criar um cardápio para entrega em domicílio. Para o problema da baixa temporada, você pode criar um espaço e utilizá-lo para a realização de eventos, ou organizar um festival gastronômico com o apoio de outros restaurantes. Para utilizar a cozinha, você pode criar uma linha de produtos congelados e vendê-los em

supermercados ou diretamente para o consumidor final. São inúmeras as alternativas, basta usar sua criatividade com foco no mercado.

---

---

## Resumo

Nesta aula você estudou o conceito de mercado e seus diferentes tipos existentes. Além disso, foram abordadas as diferentes técnicas de segmentação de mercado. Constatamos a importância de entender o mercado em que se está atuando, pois isso direcionará os esforços do empreendedor em melhor atendê-lo. Você compreendeu que a análise de mercado envolve o microambiente (mais próximo da empresa) e o macroambiente, que inclui as variáveis que estão fora de controle. Também foi apresentada a análise de SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), que é justamente utilizada para fazer a análise interna e externa da empresa. Além disso, vimos também a matriz BCG, que é utilizada para o posicionamento da empresa, levando em conta o crescimento e a participação de mercado. Você aprendeu sobre o composto de *marketing* que envolve a aplicação dos quatro Ps como estratégias de *marketing*. Por fim, a aplicação dessas estratégias pôde ser realizada por meio do modelo dos quatro As (análise, adaptação, ativação e controle).

## Referências

CALVOSA, Marcello. *Gerência de vendas*. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. *40 + 2 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

LEITE, Renata. Desafio da segmentação: 11 perfis de consumidores brasileiros. In: *Mundo do Marketing*. 14 out. 2014. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/31940/desafio-da-segmentacao-11-perfis-de-consumidores-brasileiros.html>. Acesso em: 10 abr. 2019.

NOGUEIRA, Heloisa; SOUZA, Marco. *Gestão de marketing*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.

POLIZEI, Eder. *Plano de marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTAL DO EMPREENDEDOR-MEI. 2019. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>. Acesso em: 11 abr. 2019.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócios, 2000.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de administração e finanças*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SANTOS, Vanessa S. dos. Acidente em Mariana (MG) e seus impactos ambientais. In: *Mundo Educação*. [entre 2016 e 2019]. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/biologia/acidente-mariana-mg-seus-impactos-ambientais.htm>. Acesso em: 11 abr. 2019.

# Aula 9

Plano de negócios: a estruturação  
do novo negócio

## **Meta**

Apresentar a importância da elaboração do plano de negócios para o planejamento e desenvolvimento de novos negócios.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. compreender a importância e a estrutura do plano de negócios;
2. desenvolver cada etapa do plano de negócios;
3. reconhecer as técnicas e as ferramentas de análise da viabilidade econômico-financeira desse plano;
4. identificar os relatórios e os índices utilizados nessa análise.

## Introdução

Nas aulas anteriores, você estudou sobre o empreendedorismo em sua essência, desde o nascimento de uma ideia até as diversas formas de se desenvolver uma atividade empreendedora. Especificamente na aula passada, você estudou a análise ambiental e a elaboração das estratégias de *marketing*, que são o conteúdo e a base para a elaboração do plano de *marketing*.

Nesta aula, você aprenderá sobre o plano de negócios, que será fundamental para o sucesso de seu futuro empreendimento, pois trata da proposta de abertura de um novo negócio, além de expor todo o planejamento, abarcando as análises de aceitabilidade (pesquisa de mercado), a viabilidade técnica e operacional (plano operacional) e a análise dos riscos (análise da viabilidade econômico-financeira). Bem, como você pode ver, trata-se de um esboço de como será seu negócio e, por isso, é tão importante.

Esta será a penúltima, e talvez, a aula mais importante, pois sintetizará tudo o que você aprendeu.

## O que é um plano de negócios?

Você pode estar se perguntando o que é o plano de negócios e por que ele é tão importante para a abertura de um empreendimento.

O plano de negócio, também conhecido pelo termo em inglês *business plan*, é importante para a ação empreendedora por envolver o planejamento do que será implementado, bem como as formas de avaliar e controlar os resultados. Ele serve para diminuir os riscos, e essa ideia remete a um trecho da obra *Alice no país das maravilhas*, um clássico da literatura infantojuvenil, de Lewis Carroll. Veja o trecho a seguir:

Alice: “Você pode me ajudar?”

Gato: “Sim, pois não.”

Alice: “Para onde vai essa estrada?”

Gato: “Para onde você quer ir?”

Alice: “Eu não sei, estou perdida.”

Gato: “Para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve”  
(FRANZINI, 2014).

Você pode estar se perguntando o que esse trecho tem a ver com o plano de negócios. Bem, tudo! O plano de negócios é o mapa que você deverá seguir para chegar ao sucesso. Ele, no mínimo, pode apontar se você está indo ou não pelo caminho certo.



**Figura 9.1:** Ilustração de Alice no País das Maravilhas.

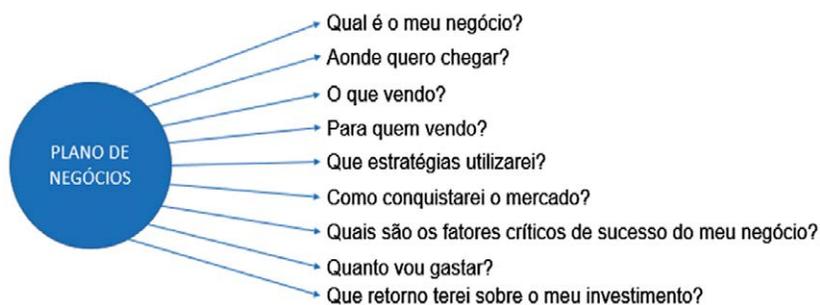
Fonte: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/De\\_Alice%27s\\_Abenteuer\\_im\\_Wunderland\\_Carroll\\_pic\\_03.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/De_Alice%27s_Abenteuer_im_Wunderland_Carroll_pic_03.jpg)

*As aventuras de Alice no País das Maravilhas*, frequentemente abreviado para *Alice no País das Maravilhas* (*Alice in Wonderland*), é a obra infantil mais conhecida de Charles Lutwidge Dodgson, publicada em 4 de julho de 1865 sob o pseudônimo de Lewis Carroll. É uma das obras mais célebres do gênero literário *nonsense*. O livro conta a história de uma menina chamada Alice que cai numa toca de coelho que a transporta para um lugar fantástico povoado por criaturas peculiares e antropomórficas, revelando uma lógica do absurdo, característica dos sonhos. Está repleto de alusões satíricas dirigidas tanto aos amigos como aos inimigos de Carroll, de paródias a poemas populares infantis

ingleses ensinados no século XIX e também de referências linguísticas e matemáticas frequentemente através de enigmas que contribuíram para sua popularidade. É, assim, uma obra de difícil interpretação, pois contém dois livros num só texto: um para crianças e outro para adultos (ALICE..., 2019).

O uso do plano de negócios é bem recente no Brasil, como relata José Dornelas. Ele começou com o setor de *softwares*, por meio do programa Softex, de incentivo à exportação de *softwares* nacionais, no início da década de 1990. No fim dessa década e início dos anos 2000, o programa Brasil Empreendedor, do governo federal, se encarregou de popularizar o termo *plano de negócios* por todo o país. César Simões Salim (*et al*, 2003) definem plano de negócios como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (2003, p. 3).

A figura a seguir apresenta os questionamentos que deverão ser respondidos pelo plano de negócios.



**Figura 9.2:** O plano de negócios.

Fonte: Adaptado de Salim (*et al.*, 2003, p. 2).

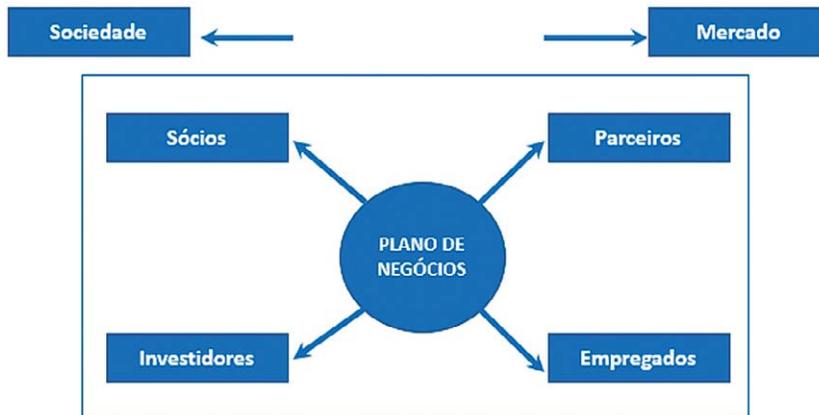
## A importância do plano de negócios

Como você pode ter percebido, o plano de negócios buscará responder a perguntas importantes para o sucesso de seu negócio, e ajudará a organizar as ideias e direcionar as ações. Ele não garante que o empreendimento dará certo, no entanto, minimiza os riscos e aumenta a probabilidade de sucesso. Herbert Simon, que foi um dos precursores da

Teoria Neoclássica da Administração, ao estudar o processo decisório, enfatizava o caráter probabilístico do processo de tomada de decisões.

Mas então por que fazer o plano de negócios? Usando o trecho citado anteriormente do livro *Alice no País das Maravilhas*, aprendemos que, se não soubermos aonde ir, qualquer caminho é uma possibilidade, inclusive o fracasso. Então, o plano de negócios proporciona um planejamento das ações necessárias para que você alcance seus objetivos, mas a concretização dependerá de muitos fatores, inclusive de sua capacidade de gerenciamento e liderança. Outra característica do plano de negócios é que você deverá mantê-lo sempre atualizado, pois o cenário de batalha muda, os concorrentes e adversários mudam e você terá que mudar também.

Há outra pergunta que talvez você esteja fazendo: para quem deve elaborar meu plano de negócios? Primeiramente, ele interessará a você e a seus sócios. Vocês devem ser os mais interessados em sua elaboração, pois isso permitirá saber dos riscos e do provável sucesso do empreendimento. Interessará também aos funcionários da empresa, porque eles precisam acreditar na ideia de negócio para poder contribuir melhor com o sucesso esperado. Pode interessar aos investidores, pois eles precisam ter certeza dos riscos envolvidos na concessão de crédito para a abertura de um novo negócio; inclusive, ele é uma condição exigida por muitas instituições financeiras para a concessão de linhas de crédito. O plano de negócios ainda pode envolver o governo, fornecedores etc. Portanto, ele tem um alcance maior do que o imposto pelos interesses da empresa ou dos sócios, o que torna sua elaboração essencial para o sucesso de um novo empreendimento. A **Figura 9.3** apresenta os interessados na elaboração do plano de negócios.



**Figura 9.3:** Quem lê o plano de negócios?

Fonte: Adaptado de Salim (*et al.*, 2003, p. 29).

Muito bem, agora que você já sabe a definição, a importância e quem são os possíveis interessados no plano de negócios, chegou a hora de colocarmos as mãos na massa! Vamos lá?

## Estruturando seu plano de negócios

Existem diferentes modelos e estruturas de plano de negócios. Vamos ver alguns:

- *Modelo 1:* sugerido por Dornelas (2014) para empresas focadas em inovação e tecnologia

### 1. Capa

### 2. Sumário

### 3. Sumário executivo

### 4. Conceito do negócio

#### 4.1 O negócio

#### 4.2 O produto

### 5. Equipe de gestão

### 6. Mercados competidores

#### 6.1 Análise setorial

#### 6.2 Mercado-alvo

#### 6.3 Necessidades do cliente

6.4 Benefícios do produto

6.5 Competidores

6.6 Vantagem competitiva

## **7. Marketing e vendas**

7.1 Produto

7.2 Preço

7.3 Praça

7.4 Promoção

7.5 Estratégia de vendas

7.6 Projeção de vendas

7.7 Parcerias estratégicas

## **8. Estrutura e operação**

8.1 Organograma funcional

8.2 Processos de negócio

8.3 Política de recursos humanos

8.4 Fornecedores de serviços

8.5 Infraestrutura e localização

8.6 Tecnologia

## **9. Análise estratégica**

9.1 Análise de SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)

9.2 Cronograma de implantação

## **10. Previsões dos resultados econômicos e financeiros**

10.1 Evolução dos resultados econômicos e financeiros (projetados)

10.2 Composição dos principais gastos

10.3 Investimentos

10.4 Indicadores de rentabilidade

10.5 Necessidade de aporte e contrapartida

10.6 Cenários alternativos

- *Modelo 2*: sugerido por Dornelas (2014) para pequenas empresas em geral

### **1. Capa**

### **2. Sumário**

### **3. Sumário executivo estendido**

3.1 Declaração de visão

3.2 Declaração de missão

3.3 Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas

3.4 Estratégias de *marketing*

3.5 Processo de produção

3.6 Equipe gerencial

3.7 Investimentos e retornos financeiros

### **4. Produtos e serviços**

4.1 Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)

4.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços.

### **5. Análise da indústria**

5.1 Análise do setor

5.2 Definição do nicho de mercado

5.3 Análise da concorrência

5.4 Diferenciais competitivos

### **6. Estratégia de mercado**

6.1 Estratégia de *marketing* (preço, produto, praça, promoção)

6.2 Canais de venda e distribuição

6.3 Projeção de vendas

### **7. Plano operacional**

7.1 Análise de instalações

7.2 Equipamentos e máquinas necessárias

7.3 Funcionários e insumos necessários

7.4 Processo de produção

7.5 Terceirização

## **8. Estrutura da empresa**

8.1 Estrutura organizacional

8.2 Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

8.3 Equipe de gestão

## **9. Plano financeiro**

9.1 Balanço patrimonial

9.2 Demonstrativo de resultados

9.3 Fluxo de caixa

## **10 Anexos**

Como você pode perceber, é uma estrutura bem complexa para se desenvolver, pois envolve muitas etapas e um delineamento maior da estrutura de negócios. Por isso, vamos ver outro modelo.

- *Modelo 3*: sugerido por Salim (*et al.*, 2003)

### **1. Sumário executivo**

### **2. Resumo da empresa**

### **3. Produtos e serviços**

### **4. Análise de mercado**

### **5. Estratégia de mercado**

### **6. Organização e gerência do negócio**

### **7. Planejamento financeiro**

- *Modelo 4*: proposto pelo Sebrae (2013)

### **1. Sumário executivo**

1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

1.3 Dados do empreendimento

1.4 Missão da empresa

1.5 Setores de atividades

1.6 Forma jurídica

1.7 Enquadramento tributário

1.8 Capital social

1.9 Fonte de recursos

## **2. Análise de mercado**

2.1 Estudo dos clientes

2.2 Estudo dos concorrentes

2.3 Estudo dos fornecedores

## **3. Plano de *marketing***

3. Descrição dos principais produtos e serviços

3. Preço

3. Estratégias promocionais

3. Estrutura de comercialização

3. Localização do negócio

## **4. Plano operacional**

4.1 *Layout*

4.2 Capacidade produtiva/ comercial/ serviços

4.3 Processos operacionais

4.4 Necessidade de pessoal

## **5. Plano financeiro**

5.1 Estimativa dos investimentos fixos

5.2 Capital de giro

5.3 Investimentos pré-operacionais

5.4 Investimento total (resumo)

5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

5.7 Estimativa dos custos de comercialização

5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

5.9 Estimativa dos custos com mão de obra

5.10 Estimativa do custo com depreciação

5.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

5.12 Demonstrativo de resultados

5.13 Indicadores de viabilidade

## **6. Construção de cenários**

## **7. Avaliação estratégica**

7.1 Análise da matriz F.O.F.A. (ou SWOT)

Agora que você conheceu diversos modelos de planos de negócios, apresentamos uma proposta com os aspectos que não podem faltar em um plano. Esse é um modelo simples e prático, que pode ser implementado em qualquer tipo de empresa. A partir dele, você poderá adicionar os elementos que considerar mais importantes ou essenciais. Veja a estrutura:

1. Sumário executivo
2. Análise de mercado
3. Estratégias de *marketing*
4. Plano operacional
5. Análise de viabilidade econômica e financeira
6. Anexos

## **Descrevendo seu negócio**

Então, vamos começar a colocar a mão na massa?

Apesar de ser o primeiro elemento do plano de negócios, o sumário executivo deve ser a última parte a ser feita, pois deverá conter todos os elementos do plano e dará uma visão rápida sobre o que você está propondo. Segundo Dornellas (2014), o sumário executivo deve responder às seguintes perguntas:

1. *O quê?*
  - Qual o propósito do seu plano?
  - O que você está apresentando?
  - Qual é seu produto/ serviço?
2. *Onde?*
  - Onde sua empresa está localizada?

- Onde está(ao) seu(s) mercado/ clientes?

### 3. *Por quê?*

- Por que você precisa do dinheiro requisitado?

### 4. *Como?*

- Como você empregaria o dinheiro na empresa?
- Como está a saúde financeira do seu negócio?
- Como está crescendo a empresa (projeção financeira dos últimos anos etc.)?

### 5. *Quanto?*

- De quanto dinheiro você precisa?
- Como se dará o retorno sobre o investimento?

### 6. *Quando?*

- Quando seu negócio foi criado?
- Quando você precisará dispor de capital requisitado?
- Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

O sumário executivo deve conter os seguintes tópicos:

#### 1. *Objetivo*

O plano de negócios deverá retratar suas pretensões em abrir um novo negócio ou propor melhorias e expansão para um já existente e em funcionamento.

#### 2. *Descrição da empresa*

Nesse caso, você deverá apresentar uma breve descrição do que será a empresa: sua estrutura, o enquadramento e quais bens e/ou serviços ela oferecerá ao mercado.

#### 3. *Missão da empresa*

Consiste em uma declaração sobre como a empresa atenderá a seu mercado, como ela se projeta para o mercado hoje. Como ressaltam Salim (*et al.*, 2003), a missão deve sintetizar os objetivos do negócio, os produtos (bens e/ou serviços) que a empresa comercializa, bem como o mercado a que ela atende.

Por exemplo, a missão da Coca-Cola é traduzida pela empresa em três objetivos, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 9.1:** Missão da Coca-Cola Brasil

Refrescar o mundo	em corpo, mente e espírito.
Inspirar momentos de otimismo	por meio de nossas marcas e ações.
Criar valor e fazer a diferença	onde estivermos e em tudo o que fizermos.

Fonte: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>

Em outro caso, a missão do grupo Gerdau, segundo a marca, é “Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável”. Como você pode perceber, a missão deve retratar os valores e a imagem que a empresa pretende construir para seu mercado, deve envolver aspectos qualitativos e deve ser objetiva e sucinta.

### Visão

A visão é uma projeção sobre como a empresa espera estar no futuro. Alguns autores defendem que a visão deve conter aspectos quantitativos, outros já defendem que deva ter aspectos qualitativos somente. Vamos ver alguns exemplos para tirarmos nossas dúvidas:

Gerdau: “Ser global e referência nos negócios em que atua”.

Coca-Cola: veja o quadro a seguir.

**Quadro 9.2:** Missão da Coca-Cola Brasil

<b>Pessoas</b>	Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para o melhor que puderem.
<b>Portfólio</b>	Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebidas com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas.
<b>Parceiros</b>	Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro.
<b>Planeta</b>	Ser um cidadão responsável que faça a diferença ajudando a criar e apoiar comunidades sustentáveis.
<b>Lucro</b>	Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades.
<b>Produtividade</b>	Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa.

Fonte: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>.

A Gerdau tem uma descrição bastante simples e objetiva da visão da marca, já a Coca-Cola optou por uma descrição mais abrangente. Seja qual for sua escolha, o mais importante é a criatividade e a honestidade, pois você não deve prometer o que não pode cumprir.

### **Descrição das operações da empresa**

Nesse tópico você deverá apresentar e descrever as operações do processo produtivo, ou seja, como serão produzidos os bens e/ou serviços de sua empresa, como serão a organização interna, as práticas e estratégias de vendas e precificação. Essas são informações de cunho operacional e serão importantes para os possíveis investidores terem uma opinião sobre a viabilidade técnica de seu negócio.

### **Descrição dos investimentos realizados e a perspectiva de retorno**

No sumário executivo, você deverá apresentar uma visão objetiva e resumida do plano de negócios, descrevendo o que será realizado, o valor do investimento e o retorno esperado. Para isso, você poderá apresentar alguns dos indicadores e índices que serão descritos na seção de viabilidade econômico-financeira, tais como: ponto de equilíbrio, período de *payback*, índices de rentabilidade e lucratividade, TIR, VPL.

Novamente, vamos enfatizar a importância de o sumário executivo ser escrito de forma clara, objetiva e concisa, pois tudo o que está nele já será detalhado nas outras seções do plano de negócios.

Vamos a nossa primeira atividade!

## **Atividade 1**

### ***Atende ao objetivo 1***

Pesquise na *internet* três empresas de ramos diferentes e suas declarações de missão e visão. Identifique, nas missões e visões dessas empresas, o que elas têm em comum, seus valores e a forma de atender a suas demandas.

### ***Resposta comentada***

Existem inúmeras empresas que declaram sua missão e visão ao público, é uma forma de enaltecer seus objetivos e demonstrar que estão alinhadas com a satisfação de seu público-alvo e com a busca pela qualidade

no atendimento. Enquanto a missão visa a declarar a forma de atendimento a seus clientes, a visão demonstra como a empresa espera estar no futuro, com foco na participação de mercado e público-alvo.

---

---

## **O plano de *marketing* e estratégico**

Na Aula 8, você viu de forma detalhada como é a estrutura de uma análise mercadológica. Agora nós vamos revisar os conceitos já abordados, para que você não se esqueça deles. Além disso, essa deve ser a primeira parte de seu plano a ser elaborado, pois toda a sua estratégia de mercado dependerá de sua compreensão sobre as demandas de seu mercado-alvo. Quando mais você conhecê-lo, melhor. Por isso, é necessário buscar informações sobre os clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes. Sun Tzu, na obra *A arte da guerra*, enfatiza a importância de o general conhecer a si próprio e ao inimigo, buscando identificar as forças e fraquezas de ambos e entender o cenário de batalha. É necessário conhecer suas fraquezas para eliminá-las, pois, provavelmente, será nelas que o inimigo atacará, e potencializar as próprias forças para saber como utilizá-las melhor. Além disso, atacar o inimigo em seu ponto fraco, se proteger de seu ponto forte e conhecer o cenário de batalha, buscando estar ciente dos atalhos e se proteger das armadilhas. Essa é uma excelente analogia que talvez o ajude a entender a importância da análise mercadológica.

Para Dornelas (2014), em uma análise mercadológica não pode faltar:

1. *identificação das tendências ambientais* ao redor do negócio (oportunidades e ameaças);
2. *descrição do setor de que seu negócio faz parte*: caracterizar o mercado, definir os segmentos existentes e os em que você atuará, os tamanhos atual e futuro e o perfil dos consumidores (comportamento e atitude, potencial de compra etc.);
3. *análise dos principais concorrentes*: descrição de seus produtos (bens e/ou serviços), posicionamento de mercado, suas forças e fraquezas, estratégias de marketing utilizadas (políticas de preço, distribuição, promoção e produto), marketing share (fatia e participação de mercado);

4. *comparação com os principais concorrentes*: analisar os pontos fortes e fracos de sua empresa e dos concorrentes. Lembrando que você deverá transformar seus pontos fracos em fortes e utilizar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades.

Você viu, na primeira aula, que uma ferramenta importante para a análise mercadológica são as matrizes de SWOT e BCG. Nelas você poderá analisar o posicionamento de seu negócio, bem como analisar as variáveis que atuam sobre ele.

Para conhecer seu mercado-alvo, é recomendado que se faça uma pesquisa de mercado. Ela permite conhecer melhor seu público-alvo, saber o nível de expectativa com o produto a ser lançado ou o grau de satisfação com os que já estão no mercado. Também permite testar um novo tipo de atendimento ou verificar como será a atitude do consumidor diante de um produto antes do lançamento e, ainda, fazer um diagnóstico do mercado com a obtenção de dados e informações que serão importantes para a minimização dos riscos com relação às decisões a serem tomadas.

Segundo Guilherme Caldas de Castro, a pesquisa de mercado

permite medir o grau de conhecimento sobre os serviços oferecidos e a satisfação dos clientes, seus hábitos, suas atitudes e suas expectativas, e testar um novo tipo de atendimento antes de este ser implantado; faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado. Todo esse esforço é realizado para minimizar os riscos de uma tomada de decisão (2008, p. 36).

A pesquisa de mercado pode *fornecer informações* importantes sobre:

- características e potencial do mercado consumidor;
- efetividade do mercado de distribuição;
- tendências de comportamento e hábitos de consumo.

Pode também ter uma infinidade de *objetivos* quanto à propaganda e à divulgação, dentre eles:

- fazer pré-testes de campanhas de promoção e publicidade;
- realizar pós-testes de recordação de campanhas;
- medir os efeitos de campanhas promocionais e mudanças da marca.

Quanto às *estratégias e políticas de vendas*, a pesquisa pode gerar informações preciosas sobre:

- avaliação e teste de desempenho;
- avaliação do efeito do treinamento em vendas;
- seleção de canais de distribuição, determinação de zonas e cotas de vendas.

As pesquisas podem ser aplicadas para diferentes *finalidades* e fornecer informações que serão importantes para a elaboração do plano de negócios. Veja alguns exemplos de finalidades:

1. *planejamento*: pesquisa que auxilia no processo de planejamento estratégico, fornecendo informações relevantes sobre o ambiente e a natureza dos negócios. Oferece suporte à criação de cenários;
2. *solução de problemas*: pesquisa desenvolvida para estudo de determinadas realidades, que podem estar gerando desdobramentos negativos para as operações da empresa ou de determinadas unidades de negócios. Tem caráter de urgência; *controle*: pesquisa para monitoramento das operações, de caráter preventivo.

Agora que você viu os objetivos e as finalidades, é importante saber os tipos de pesquisas existentes.

A pesquisa exploratória tem como objetivo aprimorar ou aumentar o conhecimento sobre um tema pesquisado. Ela busca levantar e testar hipóteses, descobrir características desconhecidas sobre algo. Os métodos mais utilizados para coleta de dados são: levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos, levantamento de experiências por meio de entrevistas individuais ou em grupo, normalmente baseados em um roteiro e em estudos de casos selecionados e observação informal. Um exemplo seria a busca por identificar as causas de as vendas de uma empresa estarem caindo e testar as hipóteses: preço elevado, força de vendas insuficiente, promoção de vendas equivocada etc.

As pesquisas podem também ser conclusivas, divididas em descritiva e experimental. As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever ou mensurar características de uma demanda. Por exemplo, obter um perfil dos consumidores, por meio de uma distribuição em relação a gênero, faixa etária, nível educacional, nível socioeconômico, preferências e localização.

Já as pesquisas *experimentais* buscam compreender as relações de causa e efeito entre as variáveis de mercado. Envolvem a degustação, uso ou experimentação do produto por parte do entrevistado. São muito usadas em testes de aceitação de novos produtos, embalagens ou modificações implementadas em fórmulas de produtos existentes. Um exemplo seria analisar qual o efeito da altura do produto na prateleira sobre a demanda.

As pesquisas ainda podem ser qualitativas, quantitativas ou combinadas. As pesquisas *qualitativas* não envolvem dados numéricos e estudos estatísticos. São usualmente utilizadas para avaliar motivações, níveis de aceitação ou rejeições de um determinado grupo de indivíduos. Já as pesquisas *quantitativas* utilizam métodos estatísticos para analisar e descrever as características de uma determinada situação ou demanda e buscam medir numericamente as hipóteses levantadas sobre o problema estudado.

Normalmente, as pesquisas exploratórias são qualitativas e as pesquisas descritivas são quantitativas, principalmente por envolverem amostragem. Por sua vez, as pesquisas experimentais costumam utilizar os dois tipos, e devemos salientar que, na maioria das pesquisas, os dois tipos podem ser combinados.

As pesquisas também podem se diferenciar quanto ao método de coleta de dados, sendo os mais utilizados: o questionário, a entrevista e a observação.

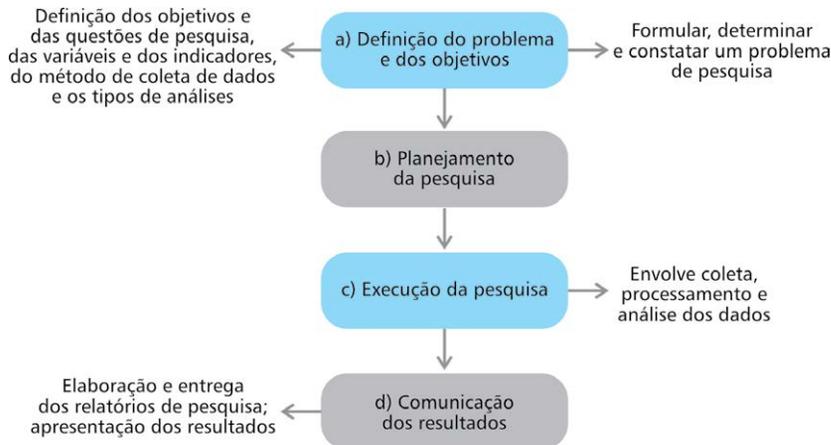
A entrevista se caracteriza pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará as perguntas e registrará as respostas. Ela pode ser estruturada, com um roteiro e perguntas já definidas, ou não estruturada, quando não há um preparo anterior. Pode ser realizada pessoalmente, por telefone, individualmente ou em grupo, utilizando tecnologias de informação e comunicação, como a internet (videoconferências, redes sociais etc.). Geralmente, as entrevistas são indicadas para casos específicos ou quando a quantidade de entrevistados é pequena, pois os relatos precisam ser transcritos e analisados para que, então, se façam possíveis correlações.

Os questionários consistem em tipos de instrumento com um conjunto de perguntas fechadas ou abertas, que são respondidas diretamente pelo participante da pesquisa. Nas perguntas fechadas, é apresentado um conjunto de respostas ou escalas de posicionamento, cabendo ao participante escolher aquela que melhor representa sua opinião. Já nas

perguntas abertas, a resposta será dissertativa. Os questionários com respostas abertas são mais difíceis de ser avaliados e mensurados. Já os dados dos questionários com respostas fechadas, por usarem algum tipo de escala de avaliação, poderão ser tabulados e transformados em gráficos. Eles são mais fáceis de ser aplicados e analisados; podem ser aplicados pessoalmente ou via e-mail, inclusive existem diversos *sites*, como o Google Forms®, especializados na elaboração de questionários *on-line*, que até já apresentam os dados tabulados.

A observação é um instrumento de coleta de dados muito utilizado em pesquisas de mercado. Ela possibilita o registro de comportamentos, fatos e ações sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos nem respostas orais ou escritas, podendo estes ser realizados em laboratório ou no ambiente natural. Por exemplo, vamos supor que uma empresa resolve lançar um novo tipo de protetor solar e, para saber como as pessoas usam esse produto, coloca um especialista para observar e registrar o comportamento dos clientes. Uma vez na praia, ele observa que as pessoas, após passar o protetor, não esperam o tempo recomendado antes de entrar no mar. A partir desse resultado, a empresa poderá desenvolver um produto cujo efeito seja imediato ou lançar uma campanha ressaltando a importância do tempo de espera para garantir os resultados de proteção do produto.

A última decisão será se a empresa vai aplicar a pesquisa a todos os clientes (censo) ou se apenas a uma pequena parcela da população (amostragem). Normalmente, torna-se caro aplicar uma pesquisa a toda a população, sendo necessário escolher de forma aleatória um pequeno grupo e considerar que eles apresentam as características de toda a população. A figura a seguir mostra as fases de uma pesquisa de mercado.



**Figura 9.4:** Processo de desenvolvimento de uma pesquisa de mercado.

Fonte: Nogueira e Souza (2009, p.137).

A pesquisa de mercado auxiliará na definição das estratégias a ser desenvolvidas. Você já estudou, na aula anterior, sobre as estratégias de *marketing* que têm como ponto-chave a utilização do composto de *marketing*, ou quatro Ps (preço, produto, promoção e praça), e como forma de aplicação o modelo dos 4 As (análise, adaptação, ativação e avaliação). Não será necessário abordar esse assunto aqui novamente, mas cabe apenas ressaltar que a análise de mercado é que indicará como desenvolver e aplicar as estratégias de *marketing*.

## O plano operacional

Nessa etapa do plano, você deverá descrever como será a organização da empresa, como os recursos serão alocados e controlados. Também deverá definir o tipo de tecnologia de processo, como será a organização do trabalho, a capacidade produtiva, o arranjo produtivo, entre outras informações.

O primeiro passo do plano é definir o processo produtivo, o que implica decidir o que a empresa produzirá, bens e/ou serviços. Como você já deve saber, bens e serviços estão cada vez mais indissociáveis, apesar de serem de naturezas diferentes. Bens, por exemplo, são tangíveis, podem ser estocados, transportados e são produzidos e consumidos em momentos diferentes. Um exemplo disso é o automóvel da sua família: você teve contato apenas com o ponto de venda, mas não com o local de fabricação.

E quais são as implicações disso? Bem o foco sempre estará no processo de produção, ficando o atendimento ou a venda direta em segundo plano. Algo interessante é que, se houver algum erro de produção, você poderá interceptar o produto antes que ele seja consumido, o que não acontece com as operações de serviço. Os serviços são intangíveis, heterogêneos, não podem ser transportados e estocados, sua produção e seu consumo ocorrem ao mesmo tempo. Isso significa que, se algo ocorrer de errado, o usuário perceberá na hora. Por isso, o foco desse tipo de produto está no atendimento.

A avaliação de um bem se dará, na maioria das vezes, com base em suas características. Já no caso dos serviços, ela dependerá sempre do grau de interação entre o cliente e o pessoal da linha de frente. Bens e serviços estão cada vez mais indissociáveis, pois os serviços podem proporcionar um grau de diferenciação em relação aos bens, e vice-versa. Por isso, muitas pessoas, na hora de escolher um automóvel para comprar, analisam questões como garantia, assistência técnica, política de venda de autopeças, entre outras. E geralmente as montadoras, por meio de suas concessionárias, oferecem uma gama de serviços a seus clientes, como seguros, serviços de atendimento 24 horas, serviços de revisão preventiva etc. Um exemplo de serviço é a existência, em alguns salões de cabeleireiros, de uma linha de produtos de beleza próprios ou franqueados, atestando maior confiabilidade no tratamento prolongado dos cabelos. Aliás, quando você vai a um hospital ou a um estádio de futebol, provavelmente avalia sua experiência pelos aspectos tangíveis presentes: ambiente, equipamentos, qualidade e conforto dos assentos, quantidade de banheiros disponíveis ou de leitos, no caso do hospital.

Outra decisão necessária ao plano operacional será com relação a volume e variedade. Se a empresa focar em volume, provavelmente oferecerá um produto padronizado, podendo ser tanto bem quanto serviço. Geralmente, quando se padroniza a produção, se está favorecendo o emprego de tecnologia, na busca de alcançar a economia de escala e, assim, um menor custo médio unitário. Agora, se você optar pela customização, isso implicará produzir por encomenda e cada produto será diferente um do outro, o que resultará em um baixo volume de itens. Um exemplo de produção padronizada seria uma fábrica de roupas: para o volume ser alto, as peças teriam que ser padronizadas e passar por um mesmo processo ou, pelo menos, por uma variedade limitada de processos. Já um exemplo de customização (alta variedade) seria uma oficina de alfaiataria, em que cada peça sai de acordo com as características do cliente que fez o pedido.

Atualmente muitas empresas optam por um modelo misto, a customização em massa. Isso significa que elas produzem em grande escala com um sistema padronizado, mas postergam o acabamento após o pedido do cliente, seguindo as características desejadas. Muitas montadoras fazem isto: mantêm o estoque de produtos semiacabados e o cliente, por meio do *site* ou do ponto de venda, escolhe a cor, acessórios, acabamento interno e externo, entre outras características.

Você terá que definir também como será a tecnologia utilizada no processo. Como já falamos, tudo dependerá da decisão anterior, mas a tecnologia de processamento escolhida poderá implicar muitas coisas, como qualidade do produto, custos, flexibilidade e variedade de opções, alcance de atendimento e nível de controle. Um exemplo é que algumas redes de *fast-food* estão optando por mecanizar o atendimento. Há uma plataforma digital e você escolhe como será o lanche, o tipo de pão, bife, salada, queijo, molho, refrigerante e demais acompanhamentos. Isso permite maior agilidade no processo.

Outro exemplo: até algumas décadas atrás, para você movimentar sua conta bancária, era necessário ir até a agência e, dependendo do objetivo e problema, poderia levar horas na fila de espera. Com o surgimento do caixa automático, houve uma melhoria significativa quanto à rapidez e comodidade no atendimento. Os bancos, por meio de parcerias, começaram a disponibilizar caixas 24 horas em vários locais públicos, ampliando a capacidade de atendimento. Atualmente, com os aplicativos de *smartphones* ou computadores, você nem precisa mais sair de casa.

O tipo de processo e a tecnologia utilizados resultarão no perfil da mão de obra a ser empregada, afinal, quanto menor for o grau de automação e tecnologia, mais dependente você ficará dos funcionários. Além da padronização, você precisará ter um funcionário que seja especialista, com alto conhecimento técnico e tecnológico. No entanto, se o foco estiver na variedade, o funcionário deverá ser menos especializado e dominar todo o processo produtivo. O projeto de organização do trabalho também determina quais tarefas serão alocadas para cada indivíduo e como, além das políticas de gestão de pessoas, para que se definam as competências necessárias, bem como o salário e os benefícios a serem pagos.

Também será necessário decidir sobre a localização das instalações. Essa é uma decisão estratégica, pois você poderá optar entre ficar próximo dos fornecedores ou dos clientes. A opção pela proximidade dos

fornecedores ou da logística de suprimentos é mais utilizada quando os insumos ou matérias-primas são escassos ou difíceis de ser transportados, devido a seu baixo valor agregado e alto custo de transporte ou a suas características, como validade e capacidade de deterioração. Um exemplo disso é o que ocorre com as empresas de laticínios que se instalam próximo as bacias leiteiras, pois o leite tem que ser acondicionado em ambiente frio ou processado rapidamente para não se deteriorar.

Após resolver a localização, é necessário decidir como os recursos serão alocados internamente, o chamado arranjo físico ou *layout*. Em uma lanchonete, por exemplo, qual é a melhor forma de organização dos recursos? Colocar o caixa próximo da entrada e saída? Bem, essa decisão pode tumultuar o ambiente, pois os clientes, ao entrar, poderão dar de frente com uma fila de espera dos que querem pagar. Além de dificultar o controle de entrada e saída, os clientes podem simplesmente aproveitar o fluxo de pessoas entrando e sair sem pagar e sem ser notados. Por isso, muitos restaurantes têm um ponto de entrada diferente do da saída e alguns utilizam um cartão magnético ou comanda, que é entregue na entrada, para dificultar de alguém sair sem pagar. Em um ambiente fabril, um arranjo físico desorganizado pode ocasionar acidentes, falta de controle dos recursos, dificuldade de fluxo de materiais, informações e pessoas. Uma boa dica é colocar os estágios ou estações de trabalho com maior troca de materiais ou pessoas o mais próximo possível, para diminuir o tempo de movimentação.

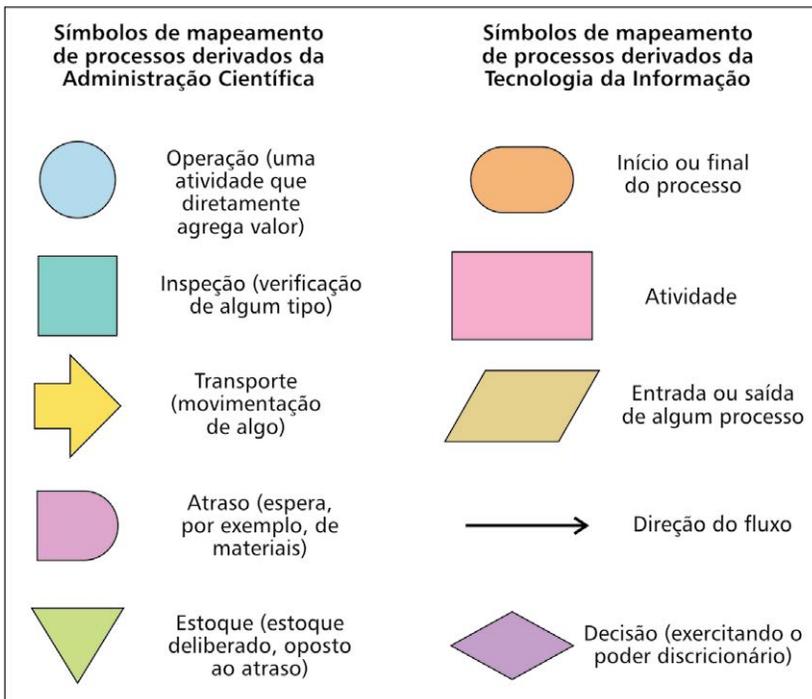
Talvez a última decisão seja sobre a capacidade produtiva, mas isso dependerá da previsão de demanda elaborada. A capacidade produtiva pode ser definida como o máximo de produção de uma operação, e se estimada incorretamente, pode acarretar dois sérios problemas: ociosidade e incapacidade de atendimento. Se você definir sua capacidade além da demanda, seus recursos ficarão parados gerando perda, visto que você desembolsou capital, gerando custo de oportunidade, para a compra de um bem que não está sendo utilizado em sua plenitude, e, assim, deixa de produzir e obter retorno para cobrir o investimento realizado.

Além disso, todo bem se deteriora e se deprecia com o tempo, independentemente de você utilizá-lo, gerando custos. Para entender melhor, vamos supor que você comprou um apartamento, mas, devido às circunstâncias, passa a maior parte do tempo viajando ou na casa dos pais. Pois bem, seu apartamento, independentemente de você usar, precisará de limpeza, manutenção e irá gerar custos fixos, como condomínio, taxa de energia e água (taxa mínima), financiamento, entre

outros. Portanto, quanto mais você utilizar os recursos e quanto maior for o volume de produção, menores serão os custos médios unitários (custo total dividido pela quantidade produzida), devido à economia de escala. Mas se você operar com ociosidade, os custos médios unitários serão maiores. No outro extremo, se você definir a quantidade abaixo da demanda, correrá o risco de não atendê-la e, conseqüentemente, de perder o cliente. Então, dimensionar bem a capacidade de produção é muito importante.

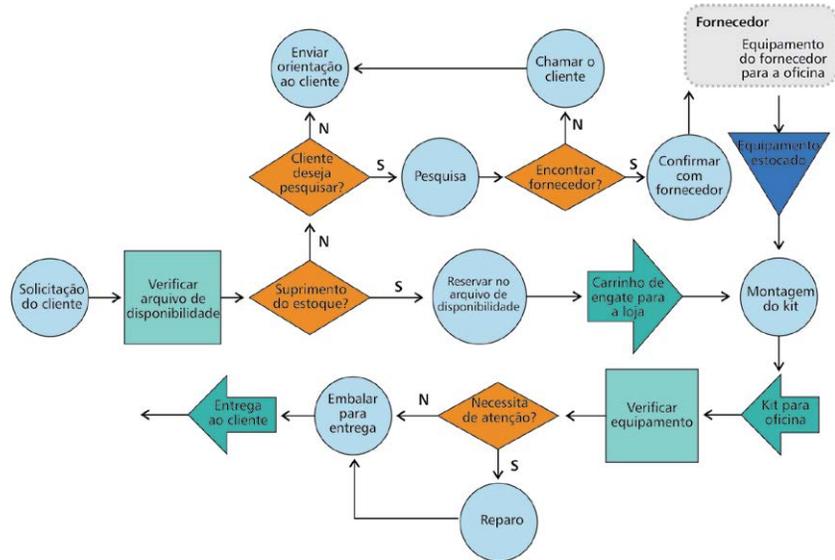
Outras decisões podem ocorrer, como forma de atendimento à demanda, quantidade de funcionários com base na produtividade *versus* horas trabalhadas e logística de distribuição e suprimentos.

Uma ferramenta importante para a descrição de um processo produtivo é o fluxograma, cujo objetivo é propor um processo de forma objetiva e linear. Utilizando símbolos e linhas, o fluxograma permite descrever cada etapa de um processo e os momentos de decisão. Existem diferentes modelos, porém o mais usado é o vertical. A **Figura 9.5** apresenta os símbolos comuns nesse tipo de esquema e um exemplo de fluxograma vertical.



**Figura 9.5:** Símbolos para um fluxograma vertical.

Fonte: Slack, Brandon-Jones, Johnston (2018, p. 215).



**Figura 9.6:** Fluxograma “da busca até a entrega” na operação de iluminação de palco.

Fonte: Slack, Brandon-Jones, Johnston (2018, p. 215).

Agora que você viu as principais decisões sobre o plano operacional, vamos estudar as ferramentas de análise econômico-financeira.

## Atividade 2

### Atende ao objetivo 2

Nas últimas décadas, o *e-commerce* tem crescido em ritmo acelerado no Brasil, ao ponto de as pessoas utilizarem as redes sociais para efetuar pequenas vendas de produtos usados, ou até mesmo permutas. Com isso, cresce também a demanda por entrega desses tipos mercadorias. Um bom exemplo que ilustra esse crescimento é o Ifood, aplicativo criado para facilitar a entrega de comidas prontas, criando uma ponte entre cliente e restaurantes, lanchonetes ou qualquer outro tipo de empresas de *fast-food*. Seguindo esse modelo de sucesso, alguns alunos de um curso de Administração tiveram a ideia de criar um aplicativo para contratar *motoboy*s e formar uma rede de entrega de encomendas de pequeno porte em perímetro urbano da cidade em que residem.

Pensando na proposta desse *app* criado pelos estudantes, faça uma análise do ambiente de *marketing* estratégico e do plano operacional,



bem como a perspectiva de retorno. Em outras palavras, essa análise compara se o investimento demandado dará os retornos necessários, assim, pode-se decidir se vale a pena ou não investir. Geralmente, a análise de viabilidade envolve a análise econômica e financeira. Uma das formas de análise econômica é baseada no levantamento dos bens e direitos (ativo) e das obrigações (passivo) do balanço patrimonial (BP). Já a análise financeira consiste na análise, principalmente, do fluxo de caixa. A partir desses relatórios, construiremos os índices que irão permitir a análise de viabilidade.

O balanço patrimonial é um relatório preparado com o objetivo de registrar os principais fatos que afetaram o patrimônio, mostrando um levantamento de tudo o que se tem em bens e direitos, subtraindo-se o que se tem em obrigações. Ele funciona assim independentemente do caráter da entidade, seja pessoa física ou jurídica, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. É obrigatório e deve retratar a evolução do patrimônio da empresa dentro de um exercício. Reflete a situação patrimonial (capital e reservas) quanto à disponibilidade de recursos e os investimentos realizados a curto, médio e longo prazo (liquidez), bem como a obrigações e compromissos a curto, médio e longo prazo (exigibilidade). De acordo com José Carlos Marion, o balanço patrimonial “é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Por meio dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada” (2015, p. 58).

A figura a seguir retrata a estrutura de um balanço patrimonial.

ATIVO	PASSIVO
<b>Bens e direitos</b> (Aplicações/investimentos)	<b>Obrigações</b> (Origem dos recursos)
Lado esquerdo	Lado direito

**Figura 9.7:** A estrutura do balanço patrimonial.

Fonte: Marion (2015, p. 58) e Cruz (et al., 2009, p. 56).

Com auxílio da **Figura 9.7**, você pode entender como é a organização do BP. No lado esquerdo, estão os bens e direitos que deverão ser organizados, colocando-se as contas em escala decrescente pelo grau de liquidez. E, no lado direito, estão as contas do passivo, obrigações que deverão ser organizadas em nível decrescente, pelo grau de exigibilidade. A **Figura 9.8** apresenta um exemplo de BP e suas contas.

Balço Patrimonial			
ATIVO		PASSIVO	
<b>Circulante</b>	<b>Em R\$</b>	<b>Circulante</b>	<b>Em R\$</b>
Caixa	80	Empréstimos a Pagar	5.000
Bancos	340	Fornecedores	2.700
Clientes	2.200	Impostos a Recolher	1.300
(-) Duplicatas Descontadas	(500)	Dividendos a Pagar	1.900
(-) Provisão para Devedores		<b>Exigível a Longo Prazo</b>	
Duvidosos	(100)	Empréstimos a Pagar	8.000
Estoques	3.700	Financiamentos a Pagar	1.400
<b>Realizável a Longo Prazo</b>		<b>Patrimônio Líquido</b>	
Títulos a Receber a Longo Prazo	1.800	Capital Social	70.000
Participações Não Permanentes em Empresas	3.000	Reserva Legal	10.000
<b>Permanente</b>		Reserva Estatutária	4.450
<b>Investimentos</b>		Lucros ou Prejuízos Acumulados	6.270
Ações de Controladas ou Coligadas	5.400		
Obras de Arte	6.000		
Imóveis Não de Uso (para renda)	20.000		
<b>Imobilizado</b>			
Terrenos	9.000		
Máquinas	15.000		
Sistemas aplicativos – <i>software</i>	7.000		
Móveis e Utensílios	10.000		
Veículos	20.000		
Marcas e Patentes	4.000		
(-) Depreciação e Amortização Acumuladas	(2.500)		
<b>Diferido</b>			
Gastos Pré-operacionais	3.900		
Gastos de Reorganização	4.000		
(-) Amortização Acumulada	(1.300)		
<b>Ativo Total</b>	<b>111.020</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>111.020</b>

**Figura 9.8:** Um exemplo de balanço patrimonial.

Fonte: Cruz (et al., 2009, p. 62).

Como explicamos no parágrafo anterior, as contas do BP devem ser organizadas e estruturadas de acordo com o grau de liquidez (lado esquerdo) e exigibilidade (lado direito). No ativo, a conta com maior liquidez é o caixa, que simboliza o dinheiro que a empresa tem em mãos para honrar com seus compromissos. Já as contas de menor liquidez estão no diferido, como os gastos pré-operacionais, que são mais difíceis de ser revestidos em dinheiro a curto prazo. A mesma análise deve ser aplicada no passivo quanto ao grau de exigibilidade: as contas com maior grau são as que estão no circulante, como empréstimos a pagar, significando que têm que ser honradas a curto prazo. As com menor grau de exigibilidade estão no patrimônio líquido, pois se referem ao grau de endividamento da empresa com os sócios e deverão ser honradas a longo prazo, significando o retorno sobre o investimento realizado.

Isso significa que o passivo também reflete o grau de endividamento e as fontes de recursos da empresa, que podem ser de terceiros (fornecedores, bancos, instituições financeiras e de empréstimos etc.) ou dos sócios, por meio do capital social.

Essas foram explicações sucintas sobre o BP, mas você pode obter um maior detalhamento sobre esse assunto nas disciplinas de Contabilidade do curso de Engenharia de Produção ou com o próprio contador que prestará serviços para sua empresa. De acordo com o Decreto-Lei nº 9.295/46, somente um técnico de contabilidade ou contador devidamente registrado no Conselho Federal de Contabilidade pode assinar um BP. Mas você, como gestor deve saber como analisar as contas e elaborar os indicadores que serão importantes para seu negócio. A seguir estão elencados os principais indicadores que podem ser utilizados por meio de um balanço:

- *índice de liquidez corrente*: fornece quanto de recursos de curto prazo a empresa possui para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo que ela contraiu. Pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (1)$$

Vamos utilizar um exemplo, veja a **Tabela 9.1**:

**Tabela 9.1:** BP da empresa Alfa S.A, em milhares. Data: 31/12/20xx.

Ativo		Passivo	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>89.250</b>	<b>Passivo circulante</b>	<b>85.000</b>
• Caixa e bancos	6.000	• Financiamentos e bancos	32.000
Contas a receber	30.000	• Fornecedores	28.000
Estoques	25.000	• Conta a pagar diversos	25.000
Diversos	28.250		
<b>Realizável a longo prazo</b>	<b>0</b>	<b>Exigível a longo prazo</b>	<b>25.000</b>

<b>Ativo permanente</b>	<b>110.750</b>	<b>Patrimônio líquido</b>	<b>90.000</b>
• Prédios e edificações	22.000	• Capital social	80.000
• Máquinas e equipamentos	88.750	• Lucros acumulados do exercício anterior	6.000
		• Lucros do exercício	4.000
<b>Total ativo</b>	<b>200.000</b>	<b>Total passivo</b>	<b>200.000</b>

Fonte: Gomes (2013).

Calculando:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{89.250}{85.000} = \mathbf{1,05}$$

Para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, a empresa possui R\$ 1,05 para saldá-la.

- Índice de liquidez seca: tendo em vista que, entre os ativos de curto prazo, os estoques são os que possuem menor liquidez, ou seja, capacidade de se tornar caixa, costuma-se calcular liquidez excluindo-se o valor de estoques. Com base na fórmula apresentada e utilizando o BP anterior, temos:

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{89.250 - 25.000}{85.000} \quad (2)$$

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{64.250}{85.000} = \mathbf{0,76}$$

Ao excluir os estoques, a empresa fica com R\$ 0,76 de recursos para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo.

- *Capital de giro próprio*: é a quantia de recursos próprios que a empresa possui investidos em capital de giro; é igual a ativo circulante menos passivo circulante.

*Capital de Giro Próprio = Ativo Circulante – Passivo Circulante*

$$\text{Capital Giro Próprio} = 89.250 - 85.000 \quad (3)$$

$$\text{Capital de Giro Próprio} = \mathbf{4.250}$$

Nesse caso, os recursos de capital de giro próprio totalizam R\$4.250 mil. E se o capital de giro for *negativo*, é sinal de problemas de liquidez na empresa, afinal ela tem dívidas de curto prazo maiores que os ativos de curto prazo (caixa, aplicações, estoques etc.) para cobri-las.

- Índice de *estrutura de capital*: mede como a empresa financia seus ativos ou a relação *capital próprio versus capital de terceiros*.

$$\text{Índice de Financiamento Próprio} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100 \quad (4)$$

$$\text{Índice de Financiamento Próprio} = \frac{90.000}{20.000} \times 100 = \mathbf{45\%}$$

$$\text{Indicador de Alavancagem} = \frac{PC + ELP}{PL}$$

$$\text{Indicador de Alavancagem} = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (5)$$

$$\text{Indicador de Alavancagem} = \frac{85.000 + 25.000}{90.000} = \frac{110.000}{90.000} = \mathbf{1,22}$$

Nesse caso, dizemos que a empresa tem 45% de capital próprio e 55% de capital de terceiros. Outra forma de calcular é por meio do indicador de alavancagem, conforme se pode ver a seguir:

Para cada R\$ 1,00 de capital próprio, a empresa Alfa S.A. conta com R\$ 1,22 de capital de terceiros. Quanto maior esse índice, maior é a dependência de capital de terceiros.

Outro relatório importante é o *DRE* (demonstrativo dos resultados). Ele é complementar ao BP, auxilia na apuração do resultado de suas atividades de comprar, produzir e vender bens e serviços, apurando o lucro/ prejuízo (receitas-despesas) do período. Sua estrutura mudará conforme a empresa, podendo ser simples, conforme o modelo a seguir, ou mais complexa.

**Tabela 9.2:** A empresa Alfa S.A. Demonstrativo de resultados, exercício: 20xx.

Itens	R\$
Receitas brutas de prod./serviços	160.000
( - ) Impostos sobre receitas	15.200
( = ) Receitas líquidas	144.800
( - ) Custos dos prod./serviços vendidos	85.939
( = ) Margem bruta	58.861
( - ) Despesas administrativas	9.600
( - ) Despesas comerciais	24.000
( - ) Despesas financeiras	19.200
( = ) Lucro tributável	6.061
( - ) Impostos sobre lucro tributável	2.061
( = ) Lucro líquido	4.000

Fonte: Gomes (2013).

Com base no balanço patrimonial e no DRE, pode-se extrair índices de análise do desempenho da empresa, podendo ser:

1. via estrutura do DRE: identifica a composição dos itens (contas de despesas, subtotais etc.) em relação ao valor das receitas. É uma análise vertical dos dados;
2. via evolução dos dados: é feito em instantes diferentes de tempo, processando-se uma análise horizontal dos dados;

3. por quocientes entre dados do demonstrativo de resultados e contas do balanço patrimonial.

No caso de se utilizarem o balanço patrimonial e o DRE, existem os índices de atividade, para quando a empresa já está em operação, e os índices de rentabilidade. Vamos focar no segundo grupo, cujos principais e mais utilizados são:

- a) margem de lucro bruto: mede a porcentagem da receita que sobra após a dedução dos impostos sobre a receita e do custo dos produtos vendidos. Essa margem deve ser suficiente para cobrir as despesas administrativas, comerciais e financeiras para que a empresa não tenha prejuízo. Veja a fórmula a seguir.

$$\text{Margem de lucro} = \left[ \frac{RV - I - CPV}{RV} \right] \times 100 \quad (6)$$

Em que:

RV = receita das vendas;

I = investimento;

CPV = custo de produtos vendidos.

Utilizando o DRE e o BP apresentados anteriormente, temos:

$$\text{Margem de lucro} = \left[ \frac{160.000 - 15.200 - 85.939}{160.000} \right] \times 100$$

$$\text{Margem de lucro} = \mathbf{36,79\%}$$

A margem do lucro bruto da empresa é de 36,79% da receita bruta, ou seja, para cada R\$ 1,00 de receita bruta lhe restam, aproximadamente, 37 centavos.

- b) margem de lucro líquido: essa margem indica a lucratividade da empresa, tendo em vista que ela mede o que sobra da receita após dedução de todos os custos e despesas, inclusive o valor devido de Imposto de Renda.

$$\text{Margem de Lucro} = \left[ \frac{LL}{RV} \right] \times 100 \quad (7)$$

Em que:

LL = lucro líquido;

RV = receita de vendas.

$$\text{Margem de Lucro} = \left[ \frac{4.000}{160.000} \right] \times 100 = \mathbf{2,5\%}$$

A margem do lucro líquido é de 2,5%, ou seja, para cada R\$ 1,00 de receita bruta sobrarão 2,5 centavos para a empresa.

c) retorno do ativo total: mede a rentabilidade dos ativos empregados pela empresa, indicando qual é o percentual do lucro líquido sobre os ativos. A segunda fórmula, em (B), indica por seus componentes que o retorno do ativo total pode ser interpretado como sendo resultante do produto da margem de lucro líquido pelo giro de ativos.

$$\text{Retorno do Ativo Total} = \left[ \frac{LL}{AT} \right] \times 100 \text{ (A)}$$

Em que:

LL = lucro líquido;

AT = ativo.

$$\text{Retorno do Ativo Total} = \left[ \frac{4.000}{200.000} \right] \times 100 = \mathbf{2,0\%}$$

$$\text{Retorno do Ativo Total} = \left[ \frac{LL}{RV} \times \frac{RV}{AT} \right] \times 100 \text{ (B)}$$

$$\text{Retorno do Ativo Total} = \left[ \frac{4.000}{160.000} \times \frac{160.000}{200.000} \right] \times 100$$

$$\text{Retorno do Ativo Total} = (0,025 \times 0,8) \times 100 = \mathbf{2,0\%}$$

Como você pode perceber, as duas fórmulas chegam ao mesmo resultado. A diferença é que em B há um detalhamento maior. Analisando os resultados, chega-se à conclusão de que o retorno sobre o ativo total é

de 2%, sendo que a segunda fórmula (B) demonstra que ele é o produto da margem de lucro líquido (2,5%) vezes o giro de ativos (0,8).

d) *retorno do capital próprio*: mede a relação entre o lucro disponível para os acionistas e o capital que eles investem na empresa, ou seja, quantos por cento os acionistas recebem de retorno para cada unidade de capital colocada na empresa.

$$\text{Retorno do Capital Próprio} = \left[ \frac{LL}{PL} \right] \times 100 \quad (8)$$

$$\text{Retorno do Capital Próprio} = \left[ \frac{4.000}{90.000} \right] \times 100 = \mathbf{4,44\%}$$

A partir do índice é possível chegar à conclusão de que o retorno sobre o capital dos acionistas é de 4,44%.

Outra fonte importante de análise é o fluxo de caixa (FC), que consiste na confrontação entre os recebimentos e pagamentos. Lembrando que o fluxo de caixa não representa o lucro, mas apenas o que é recebido e pago efetivamente, pois nem todas as vendas são recebidas imediatamente e nem todas as despesas são pagas imediatamente. De acordo com Heloiza Nogueira e Kátia de Almeida,

O Fluxo de Caixa representa a evolução do movimento de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, ao longo do tempo. Permite visualizar, a cada momento, qual a disponibilidade financeira do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ocorrer nas datas previstas (2011, p. 250).

O fluxo de caixa pode ser construído a partir de uma projeção de vendas quando a empresa ainda nem existe e, assim, determinar os recebimentos e pagamentos mensais dentro de determinado período. Você pode construir diferentes cenários (otimista, pessimista e realista) e, assim, desenvolver diferentes estratégias para lidar com as contingências. Normalmente, o FC é composto pelos seguintes elementos, conforme Nogueira e Almeida (2011):

- *receitas*: valor das vendas recebidas;
- *vendas*: volume monetário do faturamento;

- *custos e despesas variáveis*: custos que variam conforme o volume de produção;
- *custos e despesas fixas*: custos que se mantêm inalterados, independentemente das variações ocorridas no volume de produção.

Veja a seguir um exemplo de fluxo de caixa:

**Tabela 9.3:** Projeção de fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
RECEBIMENTOS			
Receitas à vista			
Receitas a prazo			
<b>Faturamento</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
PAGAMENTOS			
<b>Custos/ despesas variáveis</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
Compras à vista			
Compras a prazo			
Frete			
Comissão			
Impostos variáveis			
Terceirização			
<b>Custos fixos</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
Salários			
Encargos sociais			
Aluguel			
Água			
Energia elétrica			
Telefone			
Despesas contador			
Despesas bancárias/ juros/ CPMF			
Pró-Labore			
Investimentos			
Impostos fixos			
Outras despesas			
Custo total	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>SALDO DE CAIXA</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>

Fonte: Dornelas (2005 apud NOGUEIRA; ALMEIDA, 2011, p. 252).

Os principais indicadores que podem ser extraídos do FC são:

1. *período de payback*: apesar de não ser uma técnica sofisticada de orçamento de capital por não levar em consideração, explicitamente, o valor do dinheiro no tempo, é uma das técnicas mais utilizadas, principalmente por ser simples e fácil, não exigindo grande esforço. Basicamente ele mede o tempo necessário para se ter retorno sobre o investimento. No caso de uma anuidade (todas as entradas operacionais de mesmo valor), o período de *payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pelo valor da entrada anual de caixa. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas anuais precisam ser acumuladas (somadas) até que o investimento inicial seja recuperado. Sua fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Payback (série nominal)} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Valor da Entrada Anual de Caixa}} \quad (9)$$

$$\text{Payback (série mista)} = \frac{\text{Ano antes da Recuperação Total} + \text{Custo não recuperado no Início do Ano}}{\text{Fluxo de Caixa Durante o Ano}} \quad (10)$$

2. *valor presente líquido (VPL)*: O método de decisão baseado no VPL é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, uma vez que considera, explicitamente, o valor do dinheiro no tempo. Todas as técnicas reconhecidas como sofisticadas descontam, de uma maneira ou de outra, os fluxos de caixa da empresa a uma taxa estipulada. A taxa de desconto aplicada aos fluxos de caixa é determinada a partir do custo de capital da empresa que está analisando o projeto. Ela é chamada, ainda, de taxa de retorno exigido, custo de capital ou custo de oportunidade. Trata-se do retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que ele seja tratado como viável pelo ponto de vista econômico-financeiro. Se a empresa não obtiver pelo menos a taxa de desconto, estará perdendo dinheiro na realização daquele investimento, logo, perderá valor de mercado. O VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto (FC0) do valor presente de suas entradas de caixa (FCt), descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa (k).

A expressão matemática utilizada para o cálculo do VPL é apresentada a seguir:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - FC_0 \quad (11)$$

Quando o VPL é utilizado na tomada de decisões de aceitação ou rejeição de projetos, os critérios considerados são os seguintes:

- se o VPL for maior que \$ 0, o projeto é aceito;
  - se for menor que \$ 0, o projeto é rejeitado.
3. *taxa interna de retorno (TIR)*: O método de decisão baseado na taxa interna de retorno (TIR) é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital, uma vez que, tal como o VPL, considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Talvez seja essa a técnica mais utilizada de orçamento de capital, porém, seu cálculo manual é muito mais trabalhoso que o VPL. A TIR é a taxa de desconto que iguala o VPL de um investimento a R\$ 0 (porque o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial). É a taxa de retorno anual que a empresa obterá se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas. Matematicamente, a TIR é a taxa  $k$  na equação de determinação do VPL que faz com que ele se iguale a \$ 0. Quando essa taxa é utilizada na tomada de decisões de aceitação ou rejeição de projetos, os critérios considerados são os seguintes:

- se a TIR for maior que o custo de capital, o projeto é aceito;
- se for menor que o custo de capital, o projeto é rejeitado.

$$FC_{(0)} = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+k)^j} = 0 \quad (12)$$

$$\sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j} = FC_{(0)} \quad (13)$$

$$\sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j} = Investimento \quad (14)$$

Onde:

$VP(i)$  = valor presente do fluxo de caixa à taxa de juros  $i$ ;

$FC(0)$  = fluxo de caixa inicial;

$n$  = número de fluxo de caixa;

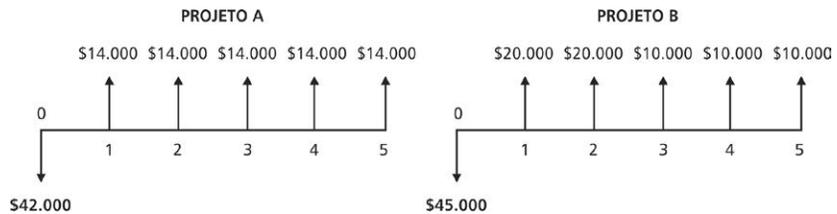
$j = 0, 1, 2, \dots, n$ ;

$i$  = taxa de juros por período.

A equação significa:

$$0 = FC_{(0)} + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Vamos ver um exemplo desses indicadores. Este exercício é proposto por Pítias Teodoro (2010). A empresa ABC está analisando a possibilidade de investir em um dos projetos excludentes apresentados a seguir. O projeto A exige investimento inicial de R\$ 42.000 e o projeto B exige investimento de R\$ 45.000. O valor do investimento inicial, bem como das entradas operacionais de caixa relevantes projetadas é apresentado na tabela e na figura a seguir.



**Figura 9.9:** Fluxo de caixa dos projetos A e B.

Fonte: Teodoro (2010, p. 21).

**Tabela 9.4:** Gastos de capital da empresa ABC

	Projeto A	Projeto B
<b>Investimento inicial</b>	<b>R\$ 42.000</b>	<b>R\$ 45.000</b>
<b>Ano</b>	<b>Entradas operacionais de caixa</b>	
1	R\$ 14.000	R \$ 20.000
2	R\$ 14.000	R\$ 20.000
3	R\$ 14.000	R\$ 10.000
4	R\$ 14.000	R\$ 10.000
5	R\$ 14.000	R\$ 10.000

Fonte: Teodoro (2010, p. 20).

Nessa análise, deve-se considerar que:

- os projetos possuem séries convencionais de fluxos de caixa;
- todos esses fluxos apresentam o mesmo risco;
- os dois projetos que estão sendo comparados têm vida útil igual.

a) Com base nessas informações, calcule o período de *payback*.

b) Considerando, ainda, a empresa ABC e os projetos A e B, para os quais foram calculados os *paybacks*, vamos determinar seus respectivos VPLs. Para esse cálculo será considerado que o custo de capital,  $k$  ( $i$  para alguns autores), da empresa seja igual a 10%.

a) Vamos calcular o período de *payback* para os projetos A e B:

*Período de payback do projeto A (anuidade):*

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Valor da Entrada Anual de Caixa}} \quad (15)$$

$$\text{Payback} = \frac{42.000}{14.000} = 3,0$$

Logo, o período de *payback* será de 3 anos.

*Período de payback do projeto B (série mista):*

$$\text{Payback} = \text{Ano antes da Recuperação Total} + \frac{\text{Custo não recuperado no Início do Ano}}{\text{Fluxo de Caixa Durante o Ano}}$$

$$\text{Payback} = 2 + \frac{5.000}{10.000} = 2,5$$

O *payback* do projeto B será de 2,5 anos.

b) Agora, vamos calcular o VPL:

$$\text{VPL}_A = \frac{14.000}{(1,1)^1} + \frac{14.000}{(1,1)^2} + \frac{14.000}{(1,1)^3} + \frac{14.000}{(1,1)^4} + \frac{14.000}{(1,1)^5} - 42.000$$

$$\text{VPL}_A = 53.071,00 - 42.000 = 11.071,00$$

$$VPL_B = \frac{20.000}{(1,1)^1} + \frac{20.000}{(1,1)^2} + \frac{10.000}{(1,1)^3} + \frac{10.000}{(1,1)^4} + \frac{10.000}{(1,1)^5} - 45.000$$

$$VPL_A = 55.263,00 - 45.000 = 10.263,00$$

Calculando a TIR:

TIR Projeto A:

$$\frac{14.000}{(1+TIR)^1} + \frac{14.000}{(1+TIR)^2} + \frac{14.000}{(1+TIR)^3} + \frac{14.000}{(1+TIR)^4} + \frac{14.000}{(1+TIR)^5} = 42.000$$

Como essa é uma equação polinomial de grau 5, torna-se complexo resolvê-la. Uma das formas seria pelo uso da calculadora HP12C, e os comandos seriam:

Projeto A	Projeto B
f CLx	f CLx
42.000 CHS g CF0	45.000 CHS g CF0
14.000 g CFj	20.000 g CFj
14.000 g CFj	20.000 g CFj
14.000 g CFj	10.000 g CFj
14.000 g CFj	10.000 g CFj
14.000 g CFj	10.000 g CFj
f IRR → aparecerá como resultado 19,9	f IRR → aparecerá como resultado 20,2

*Resultado:* TIR do projeto A = 19,9% e TIR do projeto B = 20,2%. Como os dois projetos apresentam taxas superiores aos 10% de custo de capital, então serão aceitos. Contudo, o projeto B apresenta uma TIR maior que A.

4. *ponto de equilíbrio:* é o nível de operação em que as receitas são iguais aos custos totais, ou seja, o lucro é zero. Esse índice é importante, pois retrata o quanto a empresa terá que produzir e vender para, no mínimo, conseguir cobrir os custos. Pode ser expresso em quantidade ou valor. Sua fórmula é:

$$PE = \frac{CF}{pv-cv} \quad (16)$$

Onde:

$PE$  = ponto de equilíbrio;

$pv$  = preço de venda unitário;

$cv$  = custo variável unitário.

Vamos praticar mais um pouco. A empresa Delta tem um preço de venda do produto A igual a R\$ 15,00 e seu custo variável unitário é de R\$ 12,00. A empresa tem um custo fixo mensal de R\$ 200.000,00. Qual é o ponto de equilíbrio em unidades e em volume de vendas para o produto A?

Resposta:

$$PE = \frac{CF}{pv - cv} = \frac{200.000}{15 - 12} = 66.666,67 \text{ unidades}$$

Para calcularmos o volume de vendas, basta multiplicar o  $PE$  em unidades pelo valor de venda, assim temos:  $66.666,67 \times 15,00 = \text{R\$ } 1.000.000,00$ .

## Conclusão

Como você constatou, elaborar um plano de negócios não é algo simples, mas é extremamente necessário. Sem as informações coletadas e as análises elaboradas no plano de negócios, suas decisões tenderão a ser tomadas com base na intuição, aumentando as chances de fracasso. Atualmente, existem muitas instituições que apoiam os pequenos e novos negócios, como o Sebrae, além de inúmeras incubadoras e instituições de ensino e pesquisa, sendo um apoio técnico necessário para a garantia de sucesso de novos empreendimentos.

## ==== *Atividade final* =====

*Atende aos objetivos 3 e 4*

Imagine que você é proprietário de uma empresa e deseja ampliá-la. Após longa análise e planejamento, chegou-se a duas alternativas de investimento de ampliação: A e B. Cada alternativa tem uma necessidade



Ambas as alternativas são viáveis, pois o VPL foi positivo. Contudo, a alternativa A torna-se mais viável.

Calculando a TIR:

Projeto A	Projeto B
$f$ CLx	$f$ CLx
10.000 CHS g CFO	10.000 CHS g CFO
6.500 g CFj	3.500 g CFj
3.000 g CFj	3.500 g CFj
3.000 g CFj	3.500 g CFj
1.000 g CFj	3.500 g CFj
$f$ IRR → aparecerá como resultado 18	$f$ IRR → aparecerá como resultado 15

TIR para a alternativa A = 18%.

TIR para a alternativa B = 15%.

Ambas as alternativas são viáveis, pois oferecem um retorno acima de 12%.

## Resumo

Nesta aula, foram apresentados a você os conceitos que abarcam um plano de negócios. Inicialmente, apresentamos as definições em torno do plano e sua importância. Você deve ter entendido que o plano de negócios tem como objetivo coletar informações sobre o empreendimento que o empreendedor deseja abrir ou expandir. Ele deve ser elaborado em etapas interdependentes que visam a coletar informações sobre o ambiente mercadológico (aceitabilidade), sobre os processos operacionais (viabilidade técnica) e a análise da viabilidade econômico-financeira (risco). Também falamos que a elaboração do plano de negócios interessará não só a você e possíveis sócios, mas aos fornecedores, investidores, bancos, governo e à sociedade como um todo. Você aprendeu que existem muitos índices de análise de viabilidade econômica, entre os mais utilizados estão o VPL, a TIR, o período de *payback* e o ponto de equilíbrio. Também falamos sobre relatórios que podem fornecer informações importantes, como o balanço patrimonial, o DRE e o fluxo de caixa.

## Referências

ALICE no País das Maravilhas. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Alice\\_no\\_Pa%C3%ADs\\_das\\_Maravilhas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Alice_no_Pa%C3%ADs_das_Maravilhas). Acesso em: 15 ago. 2019.

ALMEIDA, Kátia; MACEDO, Marcelo Álvaro da S. *Orçamento, estrutura e custo de capital*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2008.

CASTRO, Guilherme Caldas de. *Desenvolvimento do projeto de pesquisa*. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2008.

CRUZ, Marcio Aleixo da *et al.* *Contabilidade geral I*. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.

DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FRANZINI, Fernando. Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve. In: Fernando Franzini Blog. 17 jan. 2014. Disponível em: <https://fernandofranzini.wordpress.com/2014/01/17/para-quem-nao-sabe-para-onde-vai-qualquer-caminho-serve/>. Acesso em: 23 set. 2019.

GOMES, José Maria. *Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos: tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros*. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Heloisa; SOUZA, Marco. *Gestão de marketing*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.

NOGUEIRA, Heloíza G. P.; ALMEIDA, Kátia de. *Empreendedorismo e oficina de negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2011.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327fb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327fb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 29 ago. 2019.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2018.

TEODORO, Pítias. *Análise econômico-financeira de investimentos*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2010.

# Aula 10

Estratégias de saída: entregando o produto (bens e/ou serviços) ao mercado consumidor

## **Meta**

Apresentar as estratégias de entrega do produto (bens e/ou serviços) ao consumidor.

## **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

1. compreender o conceito de pacote de valor de bens e serviços;
2. identificar as estratégias de gestão da capacidade e gestão das filas de espera;
3. compreender os conceitos de qualidade de bens e serviços;
4. reconhecer o método de PDCA para a melhoria contínua de processos.

## Introdução

Na última aula, você estudou sobre como elaborar um plano de negócios e, nesta aula, veremos como se faz a entrega do produto, que pode ser um bem ou um serviço, ao cliente. Essa etapa pode ser compreendida como a implementação do plano de negócios, bem como o acompanhamento dos processos produtivos. Primeiro, você vai estudar o conceito de pacote de valor de bens e serviços e, em seguida, os níveis de atendimento ao cliente, a avaliação da qualidade e os indicadores de desempenho operacional. Por fim, esta será nossa última e não menos importante aula, pois trará o desfecho de todo o planejamento e a implementação do plano de negócios.

## Pacotes de valor entregues pelas operações de bens e serviços

Nesta seção você aprenderá sobre a importância de a empresa gerenciar os pacotes de valor produzidos e entregues ao cliente. Para entender melhor, veja a definição apresentada por Henrique e Carlos Corrêa:

as operações existem, são projetadas e gerenciadas para gerar e entregar pacotes de valor para seus clientes. Desse pacotes de valor constam bens físicos e aspectos sem materialidade, ou, como referido na literatura tradicional, “serviços” (2017, p. 98).

Como salientam os autores, é importante ter em mente que caberá a você, como gestor, gerenciar os recursos, que na maioria das vezes são escassos, e entregá-los de volta ao mercado sob a forma de bens e/ou serviços. Inclusive, cada vez mais as empresas têm oferecido ao mercado serviços e processos em vez de bens, como os próprios autores Corrêa e Corrêa evidenciam (2017): “vender furos e não brocas”.

A dicotomia entre bens e serviços como coisas totalmente discrepantes e separadas prevaleceu até a década de 1960, quando a terceirização ganhou força. Cabe lembrar alguns conceitos apresentados pelo taylorismo e o fordismo, principais representantes da escola da eficiência, em que o foco estava em produzir bens e maximizar os recursos existentes para, por meio da economia de escala e padronização, produzi-los com preços cada vez menores. O setor de serviços era praticamente renegado

nesse período. Foi com o toyotismo que a terceirização ganhou força, pois as grandes fábricas de automóveis, que tiveram como expressão máxima a Ford e a GM no início do século XX, deram lugar às montadoras, cujo foco e competência estavam na montagem final, sendo a linha de produção alimentada pelos inúmeros fornecedores, algo comum atualmente.

Com o aumento da competitividade que levou à *comoditização* de muitos bens, os serviços se tornaram essenciais para atribuir diferencial às empresas. Por sua vez, a prestação de serviços precisa cada vez mais de elementos físicos e tangíveis para conseguir alcançar seu fim.



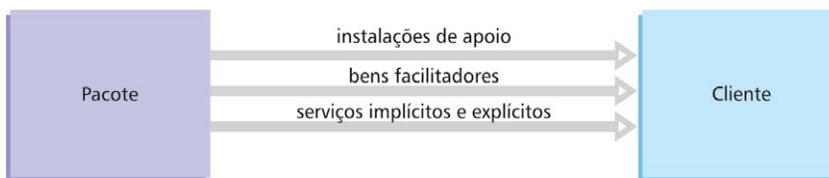
## Comoditização

A palavra inglesa *commodities* vem sendo usada há anos nos jornais e cadernos especializados em notícias econômicas, mas pouco se sabe efetivamente do que se trata. É sempre grafada no plural – *commodities* – e raramente no singular – *commodity*, que significa mercadoria padronizada para compra e venda, podendo ser negociada em diversos mercados com múltiplos instrumentos econômicos. Não se trata simplesmente de mercadoria conforme entendemos em português, pois mercadoria pode ser qualquer coisa que tenha comprador e vendedor, ou seja, que tenha mercado (KHALILI, 2012).

Nos últimos anos, temos vivenciado grandes eventos esportivos no Brasil, como as Olimpíadas (2016), a Copa do Mundo (2014) e a Copa América (2019). Diante da possibilidade de prestigiar esses eventos, não há como pensar em assistir a um jogo ou evento esportivo no estádio sem se levar em consideração o conforto das cadeiras, os banheiros, os locais para fazer uma refeição e todos os atributos físicos necessários para um bom entretenimento. Desse modo, o pacote de valor das competições pode abranger um conjunto de valores que perpassam essa dicotomia entre bens e serviços.

James e Mona Fitzsimmons (2010) dividem o pacote de serviços nos seguintes elementos:

- *instalações de apoio*: são os recursos físicos que estão disponíveis antes da prestação de serviços, podendo ser instalações e equipamentos tais como: mesas, cadeiras, equipamentos de som, computadores e projetores numa universidade, entre outros;
- *bens facilitadores*: são os materiais consumidos ou adquiridos pelo consumidor ou fornecidos pelo cliente, como o serviço de bordo e as refeições oferecidas durante uma viagem por uma companhia aérea, peças para reposição numa concessionária etc.;
- *serviços explícitos*: benefícios que são prontamente e claramente percebidos pelo cliente, como quando você vai ao médico e sai medicado e sem sentir dor ou contrata uma diarista para limpar sua casa e vê o resultado após a limpeza;
- *serviços implícitos*: benefícios psicológicos que são percebidos pelos clientes após receberem a prestação do serviço. Por exemplo, a satisfação e o *status* por se formar numa universidade com reconhecida qualidade ou por pertencer a um clube frequentado apenas por pessoas importantes, de alto poder aquisitivo.



**Figura 10.1:** Elementos integrantes do modelo de pacote de serviços.

Fonte: Melo Neto e Dias (2010, p. 34).

Até mesmo para as empresas que produzem bens essas características são importantes, pois são percebidas pelo cliente e, como já dissemos, atualmente está cada vez mais difícil desassociar bens de serviços.

Conforme afirmam Nigel Slack, Alistair Brendan-Jones e Robert Johnston (2018) o objetivo estratégico mais importante para um gestor deve ser ofertar produtos e serviços de alta qualidade, sem falhas, entregues rapidamente e no prazo, garantindo que a operação tenha flexibilidade para se adaptar às necessidades do cliente. Provavelmente, os produtos e serviços que recebem esse cuidado exigem um custo mais alto, é claro, e vendem mais do que aqueles com níveis mais baixos de qualidade, entrega e flexibilidade.

Nesse sentido, os autores apresentam os cinco objetivos de desempenho a serem alcançados pela empresa:

- *qualidade*: significa fazer bens e serviços sem erros e falhas. Envolve também atender ou superar as expectativas geradas pelos clientes sobre os bens e/ou serviços produzidos e ofertados.
- *confiabilidade*: significa cumprir com os prazos e cronogramas pré-estabelecidos. É importante passar para os fornecedores a certeza de que você irá cumprir com tudo o que foi prometido, sem atrasos ou falhas na entrega.
- *flexibilidade*: envolve mudar para atender as exigências impostas pelo mercado consumidor. Ela pode ser *mix*, que consiste em ofertar uma variedade maior de bens e/ou serviços, ou de capacidade, que envolve se adequar às variações da demanda e lugar, e atender a diferentes lugares. Isso nos faz lembrar da missão da logística, que é entregar o produto no momento certo, no lugar certo, na quantidade certa e a um preço acessível.
- *velocidade*: minimizar ao máximo o tempo entre a solicitação e a entrega do produto ao cliente, reduzindo o *lead time* (tempo de espera) por um atendimento. Como veremos mais adiante, isso tem um reflexo na formação da fila de espera.
- *custo*: consiste em ofertar um bem e/ou serviço a um preço acessível e condizente com o que está sendo oferecido.

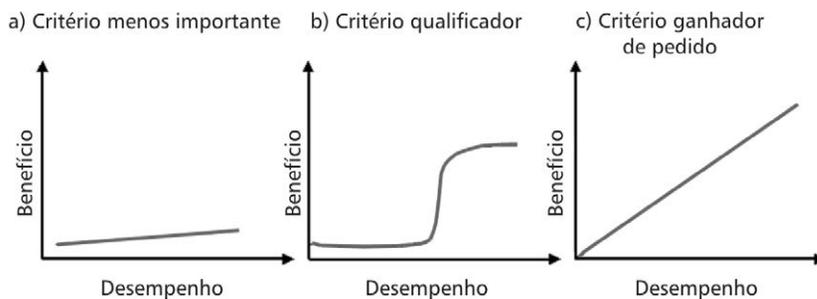
A empresa pode desenvolver um ou mais indicadores de desempenho por meio de seu pacote de valor, embora seja importante saber que pode haver **trade-offs** entre um e outro. Por exemplo, ao querer se hospedar em hotel cinco estrelas, você terá maior conforto, maior variedade de serviços e melhor qualidade no atendimento, mas com certeza pagará um preço de diária muito maior do que em um hotel mais simples, com menos conforto e qualidade. Da mesma forma, ao escolher a classe econômica para viajar de avião, você abrirá mão de maior qualidade no atendimento de bordo e conforto das poltronas.

Acreditamos que agora você esteja se perguntando como decidir sobre o que é mais importante e sobre quais são os objetivos de desempenho. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), assim como Olivares e Ferreira (2009) apresentam os critérios competitivos que auxiliam as empresas a focarem no que o mercado realmente valoriza e almeja. Vamos conhecê-los, então:

### **Trade-off**

Expressão em inglês que significa conflito. Indica que, ao escolher uma opção, você pode ser levado a abrir mão ou ter menos de outra.

- *critérios menos importantes*: são critérios cuja existência, a princípio, pode até causar algum impacto, mas logo serão esquecidos ou despercebidos pelos clientes. Por exemplo, numa empresa aérea que realiza voos domésticos de média ou baixa distância, ter serviço de bordo sofisticado pode causar um impacto em dado momento. No entanto, se os critérios mais valorizados forem a pontualidade e confiabilidade dos voos, e a empresa não os cumprir, de nada adiantará ter um bom serviço de bordo.
- *critérios qualificadores*: critérios que a empresa tem que desenvolver para conseguir atender aos clientes. Para uma empresa aérea, por exemplo, o mínimo é ter um atendimento de qualidade, sem o qual uma empresa de serviços sequer poderia operar.
- *critérios ganhadores de pedido*: critérios considerados essenciais para os clientes, ou seja, é aquilo que o cliente mais valoriza. Já vimos um exemplo com relação a empresas aéreas, mas veja o caso de um smartphone, por exemplo: se você prioriza a qualidade e o status que a compra do bem proporciona, a entrega e o preço deixarão de ser um atributo importante e você estará disposto a esperar um pouco mais para receber o produto. O gráfico a seguir ajudará a entender melhor como funcionam os critérios competitivos.



**Figura 10.2:** Relação entre desempenho e benefício para o cliente.

Fonte: Olivares e Ferreira (2009, p. 49).

Analisando a **Figura 10.2**, como já foi abordado, quanto mais você desenvolve o critério ganhador de pedido, maior será o desempenho da empresa, gerando uma equação linear. Os outros, por sua vez, não têm a mesma proporcionalidade. Cabe ressaltar que a importância e relevância dada pelos clientes a um objetivo pode mudar ao longo do tempo. Para exemplificar, basta você observar as marcas de *fast-food* mais bem posicionadas no mercado: o McDonald's, por exemplo, quando surgiu



aumentando a flexibilidade no atendimento. Já a Apple é reconhecida pela qualidade de seus produtos, que garantem maior durabilidade e, no Brasil, isso gera status ao consumidor, devido ao preço do produto.

---

---

## **Gestão da capacidade e demanda**

Nesta seção, vamos estudar a importância da gestão da capacidade com o objetivo de atender à demanda. Trata-se de uma tarefa difícil, pois a demanda pode apresentar algumas variações, que têm de ser consideradas.

Antes de qualquer coisa, é necessário que você compreenda a relação entre volume e variedade. Como já vimos em aulas anteriores, compreender essa relação é importante, pois reflete em estratégias diferentes de atender à demanda. Você estudou que, na Administração científica, o foco estava na eficiência e, por meio da sistematização e especialização, almejava-se um maior volume de produção; já por meio da economia de escala, tem-se um produto a baixo custo.

Isso só era possível para o caso de se gerarem produtos padronizados, tendo como expressão máxima o modelo fordista de produção. Por outro lado, temos também a customização, que busca oferecer produtos únicos conforme as especificações dos clientes. Entretanto, focando na variedade, a empresa não conseguirá alcançar altos volumes.

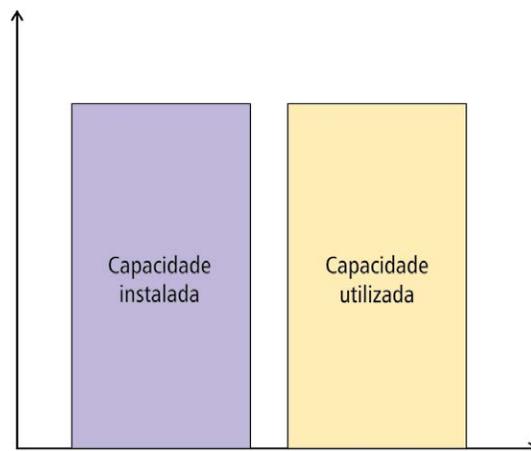
Muitas empresas têm adotado um modelo misto, que é a customização em massa (CM), no qual elas postergam a montagem do produto até a confirmação do pedido pelo cliente. A Dell, por exemplo, mantém um grande estoque de peças e periféricos, e apenas concretiza a montagem final após a confirmação de cada pedido.

Outro aspecto importante é a característica de variabilidade da demanda, que, inclusive, é influenciada por alguns fatores ou variáveis externas dos quais a empresa não tem controle ou que até mesmo desconhece. Quando o comportamento da demanda se repete sempre no mesmo período, isso pode indicar uma sazonalidade. Um exemplo é o fato de a demanda por sorvetes e picolés ser maior no verão e menor no inverno e estações intermediárias. Sabendo disso, o fabricante pode aumentar sua produção no período que antecede o aumento da demanda e o distribuidor aumentar seu estoque. Por sua vez, uma

rede hoteleira, nos períodos de baixa temporada, pode desenvolver eventos gastronômicos para atrair a demanda ou alocar o espaço para eventos empresariais.

Então, um dos objetivos do gestor deve ser buscar conciliar a oferta de produtos (bens e serviços) com a demanda, levando em conta que toda empresa trabalha com restrição de recursos, sendo necessária sua otimização. É importante saber que cada empresa, mesmo as que operam no mesmo setor, apresenta capacidades diferentes de atendimento à demanda e pode adotar diferentes estratégias para isso.

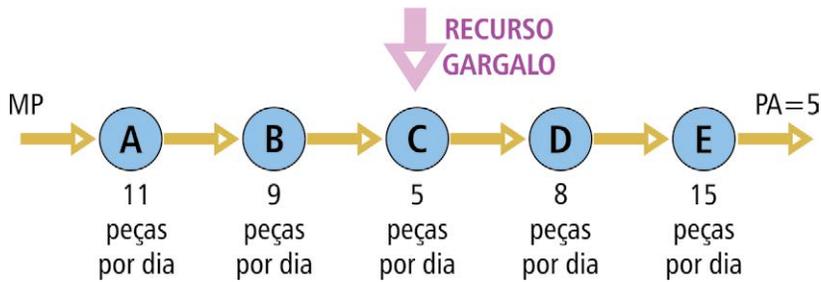
A capacidade produtiva pode ser definida como o volume máximo de uma atividade que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação. Na **Figura 10.3**, você pode visualizar que o grau de utilização da capacidade está no máximo. Nesse caso, como a empresa já está operando em sua capacidade máxima, se ocorrer qualquer aumento inesperado da demanda, ela conseguirá atender.



**Figura 10.3:** Capacidade instalada igual à capacidade utilizada.

Fonte: Olivares e Ferreira (2009, p. 141).

Quando alguns setores ou estágios da produção estão operando em sua capacidade máxima e outros não, isso pode levar a um desequilíbrio no atendimento à demanda. De acordo com Henrique Corrêa e Irineu Ganesi (2019), é necessário que o gestor localize os gargalos do processo para que o aumento da capacidade ocorra no sistema como um todo, buscando um equilíbrio, conforme demonstra **Figura 10.4**.



**Figura 10.4:** Identificação do recurso gargalo no ambiente produtivo.

Fonte: Cogan (2007, p. 12 apud OLIVEIRA NETO; VILELA; SILVA, 2012, p. 6).

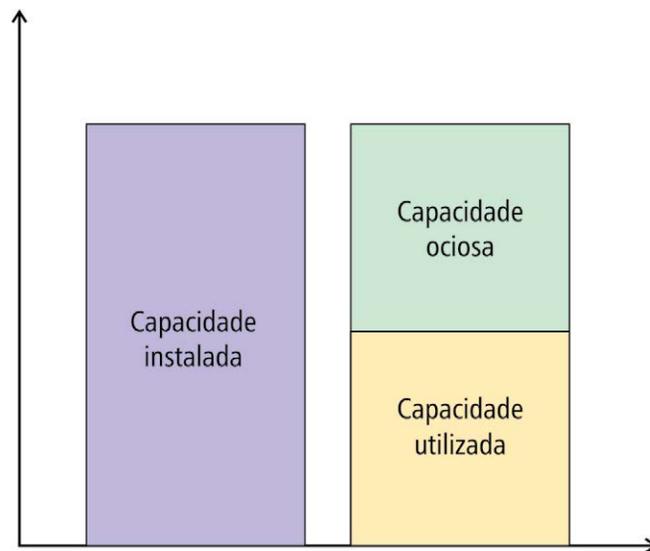
Na figura, o gargalo é a operação C, que dita o ritmo de todo o processo. É o que chamamos de efeito tambor, no qual a operação que está funcionando com menor capacidade máxima determina o ritmo das demais. Dessa forma, a produção agregada (PA) ou final será igual a 5 em vez de 15, pois a operação com menor ritmo se sobreporá às demais.



Eli Goldratt, em seu livro *A meta*, criou os conceitos de gargalo, tambor, pulmão e corda, que vêm da teoria das restrições (*theory of constraints* – TOC) e de um conceito denominado tecnologia de produção otimizada (*optimized production technology* – OPT). Vejamos a explicação de Slack, Brandon-Jones e Johnston:

É uma ideia que ajuda a decidir exatamente *onde* o controle deve ocorrer em um processo. A maior parte da produção não tem o mesmo volume de carga em cada centro de trabalho separado (isto é, não é perfeitamente balanceada). Isso significa que é provável haver parte do processo atuando como um gargalo no fluxo de trabalho ao longo do processo. Goldratt argumenta que o gargalo deve ser o ponto de controle de todo o processo. É chamado de *tambor* porque estipula a “batida” (andamento) para o resto do processo que se segue. Dado que o processo não tem capacidade suficiente, um gargalo está (ou deveria estar) atuando todo o tempo. Portanto, é sensato manter-se um *pulmão* de estoque à sua frente, de modo a assegurar que sempre haja algo em que trabalhar. Devido ao fato de que restringe a saída de todo o processo, qualquer tempo perdido no gargalo afetará essa saída (2018, p. 379).

De acordo com Corrêa e Giansesi (2019), é importante compreender que gargalos são os limitantes de capacidade de todo o processo. Por isso torna-se inútil despendere recursos aumentando a capacidade de uma etapa que evidentemente não seja um gargalo, afinal, isso não resultará em alteração da capacidade do processo como um todo, mas apenas em aumento da ociosidade do recurso de gargalo que teve sua capacidade aumentada. Há outro problema quando a empresa opera com ociosidade, pois isso pode ser tão prejudicial quanto trabalhar em capacidade máxima.



**Figura 10.5:** Capacidade instalada maior do que capacidade utilizada.

Fonte: Olivares e Ferreira (2009, p. 141).

Conforme mostra a **Figura 10.5**, a capacidade ociosa ocorre quando a empresa não consegue utilizar toda a capacidade instalada, gerando custos. Os custos ficam inalterados independentemente do volume de produção e os custos variáveis, por sua vez, não aumentam na mesma proporção que o aumento do volume de produção. Por isso, quando um hotel opera com 50% de sua capacidade, ele ainda terá que arcar com boa parcela dos custos, sendo necessário equalizar a capacidade de atendimento e demanda dos custos totais. Você estudou, na Aula 9, o cálculo do ponto de equilíbrio, o que dará um indicativo sobre quanto será necessário produzir para pagar os custos e, depois, então, obter lucro. Agora veremos como alterar a capacidade de atender à demanda.

De acordo com Corrêa e Gianesi (2019), a curto prazo (ou seja, até seis meses), as alternativas para modificar a capacidade estão limitadas a alterações moderadas devido a certas alterações estruturais, sendo algumas delas:

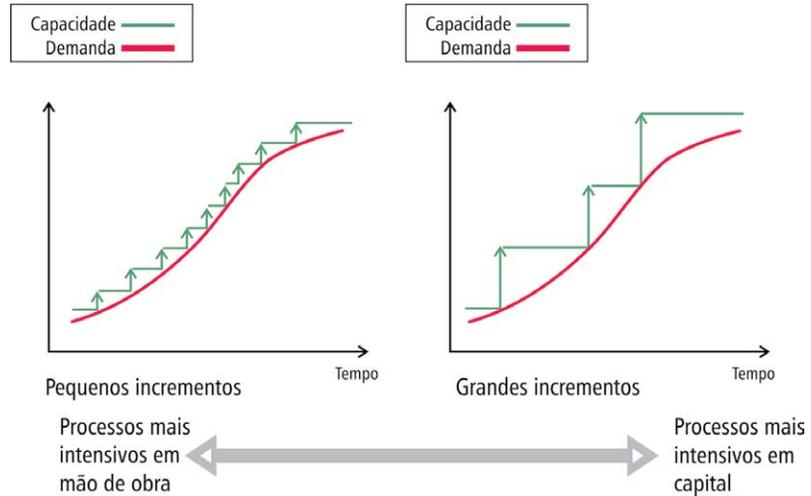
- programação de turnos de trabalho, de modo a variar o número de funcionários conforme a hora do dia ou o dia da semana;
- uso de horas extras e turnos extras;
- subcontratação do serviço de terceiros;
- admissões e demissões;
- uso de pessoal temporário e equipamento alugado;
- aumento da participação do cliente na prestação do serviço: cliente como mão de obra, *self-service*;
- maximização da eficiência durante horários de pico de demanda: concentração de esforços nas atividades críticas.

As empresas, no médio e longo prazo, têm maiores perspectivas para fazer um planejamento sobre como aumentar a demanda, com ações que denominamos de *intervenções*. Cabe salientar que as decisões tomadas com base em previsões de longo prazo são, em geral, as mais estratégicas e mais difíceis de reverter por envolverem os maiores volumes de capital e recursos. Um exemplo disso é o que vem ocorrendo com as montadoras de automóveis no mundo: elas estão deixando de investir em ativos em prol de novas tecnologias da indústria 4.0, carros elétricos e autônomos. Trata-se de uma nova postura, que envolverá a necessidade de um planejamento de longo de prazo e altos investimentos.

Corrêa e Gianesi (2019) apresentam algumas alternativas para se alterar a capacidade no médio e longo prazo, que são:

- subcontratação de serviços de terceiros;
- admissões e demissões;
- expansões/ reduções do sistema de serviços atual (caso seja possível);
- expansões por aquisição;
- reduções por venda de ativos;
- franqueamento.

Para o incremento da capacidade a médio e longo prazo, há duas alternativas possíveis, mostradas na figura a seguir.



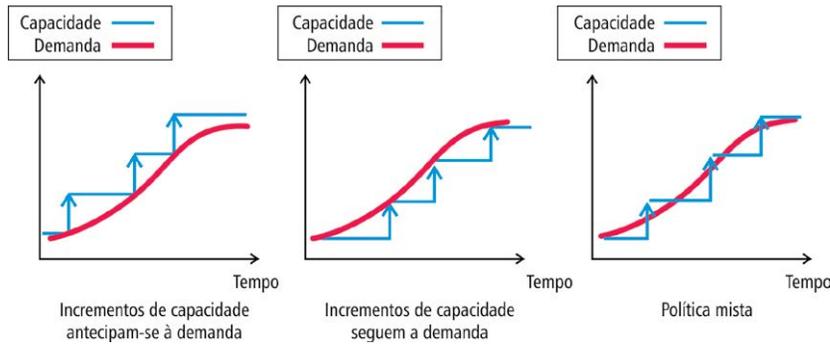
**Figura 10.6:** Incrementos de capacidade no médio e longo prazo.

Fonte: Corrêa e Gianesi (2019, p. 205).

No primeiro quadro da **Figura 10.6**, temos a intervenção ou aumento de capacidade com pequenos incrementos. Nesse caso, há um risco de a demanda aumentar de forma inesperada e a empresa não conseguir atendê-la. Em contrapartida, isso diminui os riscos de a demanda não se concretizar devido a uma crise ou a qualquer outra contingência, e permite à empresa cancelar o restante do investimento sem muitos danos.

O segundo quadro da **Figura 10.6** é um exemplo de grande incremento de capacidade num dado período. Nesse caso, se a previsão de demanda não se concretizar e for menor do que o esperado, haverá ociosidade, ou seja, como a demanda é baseada numa previsão e não numa certeza, há uma grande probabilidade de não se concretizar o que foi previsto, e, assim, será mais difícil cancelar os investimentos e a empresa poderá operar com sobrecapacidade.

Dessa forma, há três estratégias de gestão da capacidade, conforme a **Figura 10.7**.



**Figura 10.7:** Diferentes políticas para o instante de incremento de capacidade.  
Fonte: Corrêa e Giansesi (2019, p. 205).

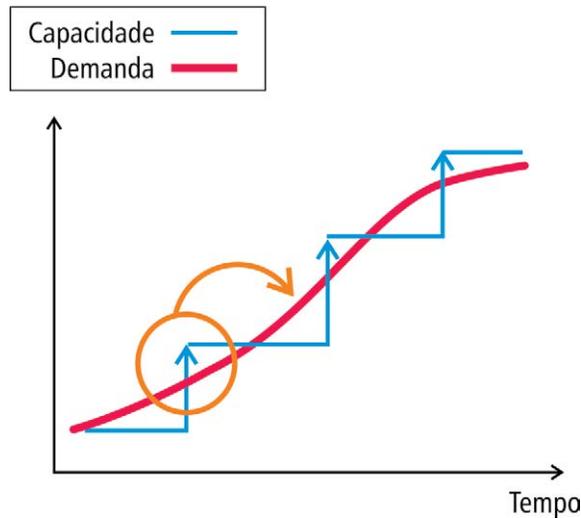
Da esquerda para a direita, temos, no primeiro quadro, a estratégia de antecipação de demanda. Nessa estratégia, a empresa produz mediante uma previsão de demanda e espera que ela se concretize. Quanto maior o horizonte de tempo de previsão de demanda, maiores serão as incertezas quanto a sua concretização. Essa estratégia se baseia no modelo empurrado de produção, no qual há uma formação de estoques durante e após o processo de produção, incorrendo em muitos riscos de perda de recursos financeiros com estoques de produtos acabados, semiacabados e insumos.

Um exemplo de produção puxada e estratégia de antecipação da demanda foi o sistema Ford, que produzia todos os componentes e acessórios, além da montagem do automóvel, com um sistema de produção verticalizado e empurrado. Como a demanda, no início do século, era maior do que a capacidade de oferta, mesmo com altos custos era viável adotar esse modelo. Entretanto, com o aumento da competição e com um mercado cada vez mais exigente, esse modelo deixou de ser o ideal.

No segundo quadro, há a estratégia de acompanhamento da demanda, na qual a produção é puxada pelo cliente, com o objetivo de acompanhar a variação da demanda. Esse modelo é muito mais complexo, por exigir uma flexibilidade de capacidade maior do que a primeira. Sua expressão máxima foi apresentada pela Toyota com o *just in time* (JIT), filosofia japonesa que busca minimizar o desperdício e a formação de estoques durante o processo. Mas, para tanto, é preciso que a empresa tenha um modelo horizontalizado, focando apenas em seu *core competence* (competência central), que, nesse caso, é a montagem final do produto. Muitas empresas mudaram de estratégia ao longo de sua história; uma delas foi a Harley Davidson, que adotava uma estratégia

de antecipação de demanda e, depois de perder mercado para as motos japonesas após a década de 1970, migrou para um modelo de customização e acompanhamento da demanda. Atualmente, você pode escolher todos os detalhes da sua moto, desde os adesivos até as bolsas.

No terceiro quadro, há a estratégia mista, em que a empresa adota uma mescla das duas estratégias: a de antecipação e a de acompanhamento de demanda. A estratégia mista pode ser utilizada em casos de sazonalidade, em que o estoque gerado em um período pode ser utilizado em momentos nos quais a demanda é maior do que a oferta. Lembrando que você deve levar em conta as características do produto e da própria demanda. Por exemplo, para produtos com prazo de validade ou que se deteriorem facilmente, essa estratégia pode ser perigosa.



**Figura 10. 8:** Estratégia mista de atendimento à demanda.

Fonte: Corrêa e Gianesi (2019, p. 205).

## Filas de espera

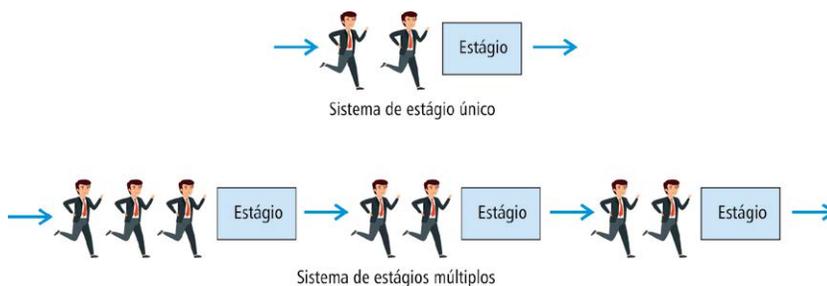
Nesta seção, vamos estudar as filas de espera, assunto que provavelmente sempre gera uma ideia de algo ruim em quem lê. Quando falamos sobre filas, sempre vêm à mente as palavras *espera*, *demora*, *atraso*, *atendimento ruim* etc. No entanto, a existência de filas de espera é algo que acontece em todas as organizações que processam fluxos, sejam materiais, pessoas ou informações, e que operam com alguma restrição de recurso.

Quando ocorre uma fila num processo e os recursos (humanos, materiais ou informacionais) esperam para serem processados, damos a eles o nome de *estoques em processo*. Como ressaltam Corrêa e Corrêa (2017), em algumas situações, a fila de espera pode envolver questões de segurança ou sobrevivência, como no caso de uma pessoa aguardando numa fila de transplante ou numa fila de atendimento em um hospital público, por exemplo. Pensando nisso, a gestão dos sistemas de processamento de fluxo, de sua capacidade e das filas que surgem dentro do processo é essencial para se alcançar um nível de serviço de qualidade. Quando a gestão do sistema de filas for efetiva, significará que menores serão os tempos de espera dos clientes ou até mesmo de ocupação dos recursos produtivos.

## Os sistemas de filas de espera

Existem diferentes tipos de filas de espera. Segundo Corrêa e Corrêa (2017), as mais comuns são:

- sistema de estágios múltiplos: são sistemas em que os elementos de fluxo (pessoas, informações ou materiais) passam por diferentes estágios dos processos e tendem a ser atendidos em estágios múltiplos e sequenciais. Por exemplo, uma montadora de automóveis na qual os recursos a serem transformados passam pelos estágios de produção que estão em sequência na linha montagem. Outro exemplo pode ser o fluxo de atendimento num hospital, onde os pacientes têm que passar primeiro pelo cadastro, depois triagem, consulta, exames e, por fim, tratamento ou internação. A figura a seguir apresenta os sistemas de estágios múltiplos e de estágio único.

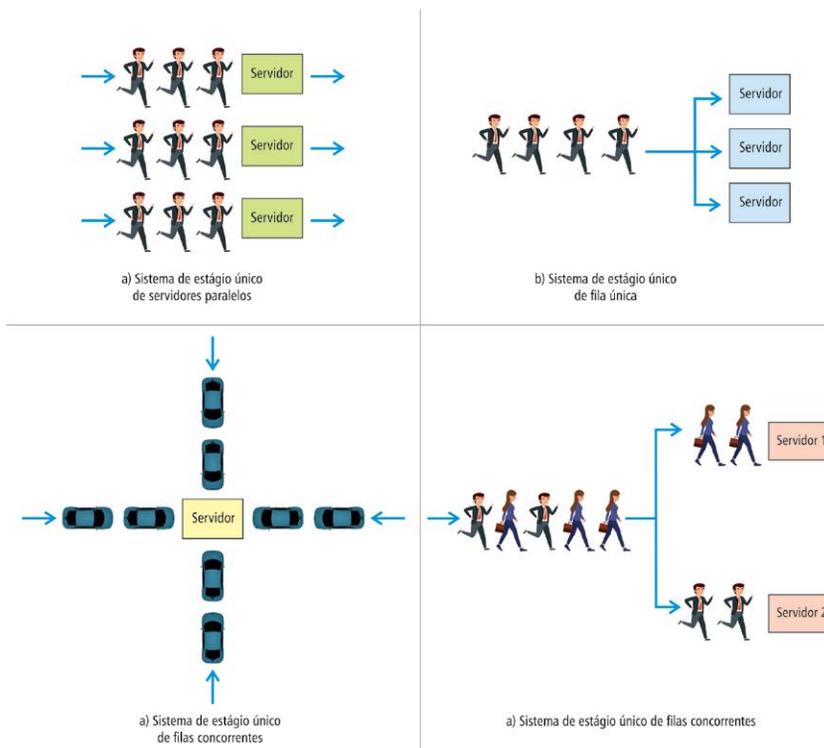


**Figura 10.9:** Sistemas de fila de estágio único ou estágio múltiplo.

Fonte: Corrêa e Corrêa (2017, p. 342).

- sistema de estágio único: esses são os sistemas considerados mais simples; é quando há uma estação de serviço atendendo a um fluxo em um único estágio. Um exemplo é a fila de clientes para comprar os ingressos para ir ao cinema ou a um parque de diversões. Muitas das vezes, as empresas investem na automação para agilizar o atendimento. Um exemplo disso são os caixas automáticos nos bancos, que agilizam bastante o processo. Outro exemplo são os totens de atendimento nas estações de metrô e VLT na cidade do Rio de Janeiro, em que você pode comprar ou recarregar o Riocard, ou até mesmo consultar os créditos disponíveis de seu cartão. Os sistemas de estágio único podem, portanto, ter um único servidor ou múltiplos servidores em paralelo. Além disso, podem também ser de quatro tipos, como apresentado na Figura 10.10.
  - ▶ *sistema de estágio único de servidores paralelos* (Figura 10.10.a): os elementos de fluxo chegam, tomam a decisão de qual servidor os atenderá e são atendidos, aleatoriamente, por algum dos servidores que trabalham em paralelo. Um exemplo seriam as filas existentes nos pedágios, que possuem diferentes cabines e o motorista pode escolher o que mais lhe for conveniente. Outro exemplo seriam os caixas de supermercado. Um problema frequente que ocorre conosco é que sempre fica a sensação de que a fila ao lado é mais rápida ou que “anda mais”, gerando uma frustração ou sentimento de injustiça.
  - ▶ *sistema de estágio único de fila única* (Figura 10.11.b): nesse caso, há uma única fila em que os elementos seguem o mesmo fluxo. Todos os serviços executam indiferentemente as tarefas e são todos controlados e coordenados pelo sequenciamento. Quando se trata de pessoas e consumidores, o que prevalece é o método de sequenciamento denominado FIFO (*first in first out*) ou, em português, PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), ou seja, o primeiro que chegar deverá ser atendido primeiro. Contudo, quando se trata de pessoas em situação de risco ou gravidade, poderão ser aplicadas outras regras, como ocorre em hospitais, ambulatórios e postos médicos. Por sua vez, quando se trata de informações, utiliza-se o LIFO (*last in first out*) ou, em português, UEPS (último a entrar, primeiro a sair). A causa disso é que, no caso de informações, os dados mais atualizados e recentes devem se sobrepor aos dados mais antigos.

- ▶ *sistema de estágio único de múltiplas filas concorrentes* (Figura 10.11.c): ocorre quando existem várias filas que ficam aguardando. Um exemplo são as várias filas de automóveis que ficam paradas aguardando o sinal de trânsito abrir para passarem. Nesse caso, os tempos definidos para as luzes vermelha, amarela e verde irão determinar o sequenciamento e a ordem do fluxo.
- ▶ *sistemas de filas discriminadas* (Figura 10.11.d): ocorre quando há distinção das filas ou de algumas filas para atendimento diferenciado, por exemplo. É muito comum em caixas de supermercados a existência de filas preferenciais para idosos, gestantes ou pessoas com necessidades especiais. O mesmo ocorre em bancos e aeroportos.



**Figura 10.10:** Quatro tipos de sistemas de fila de estágio único.

Fonte: Corrêa e Corrêa (2017, p. 344).

Agora chegou a hora de praticarmos todos os conceitos que vimos neste tópico. Boa sorte!

---

---

## **Atividade 2**

---

---

### ***Atende ao objetivo 2***

Nesta atividade você praticará os conceitos aprendidos sobre a gestão do sistema de filas de espera.

Imagine que você vai abrir uma lanchonete de fast food. Para esse tipo de empreendimento, quais seriam as opções ideais de sistemas de filas e as possíveis consequências para sua gestão? Ainda, quais seriam as alternativas para minimizar o impacto da formação de filas em sua loja?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

Você deverá analisar as alternativas de sistemas de filas que poderiam ser implantadas para organizar o fluxo de clientes de sua loja: se ela terá mais de um caixa de atendimento, se haverá uma única ou múltiplas filas de espera, se haverá um terminal exclusivo para atendimento preferencial ou se a empresa usará um sistema de senhas para que as pessoas possam esperar sentadas enquanto aguardam o atendimento. Num segundo momento, é importante identificar se há um gargalo no processo produtivo e no sistema de atendimento que impacte na formação das filas, para então promover melhorias necessárias.

---

---

---

---

## **Qualidade, controle e melhoria dos processos**

Como gestor, é importante garantir que as operações da sua empresa funcionem de forma correta e que ela forneça bens e/ou serviços de qualidade, atendendo às expectativas dos clientes. É importante garantir

a qualidade, mas você sabe o que isso significa? Bem, é difícil definir, pois a qualidade é multidimensional e multifacetada. Sabemos o que é, mas não sabemos definir com precisão. Inclusive, devemos ter em mente que ela muda com o tempo e com as necessidades dos clientes.

Segundo Jay Heizer e Barry Render (2001), os sistemas de gestão de qualidade total são orientados para a identificação e atendimento das necessidades dos consumidores. Num primeiro momento, o conceito de qualidade foi associado à definição de conformidade às especificações do consumidor, ou seja, de acordo com as necessidades do cliente. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente, sendo que esse resultado não se resume apenas às especificações técnicas, mas também diz respeito a fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, entre outros.

Conforme afirma Feigenbaum (1994 apud OLIVARES, 2010), qualidade é uma determinação do cliente, ou seja, não é ditada pela engenharia, nem pelo marketing, tampouco pela alta administração. Ainda, segundo Caplan (1993 apud OLIVARES, 2010), um sistema de qualidade deve objetivar maximizar a satisfação do cliente, assegurar a conformação dos requisitos e buscar lucratividade para o negócio. Um programa de qualidade ou melhoria contínua deve ter clareza em sua definição de qualidade, pois a ênfase dada a uma metodologia dependerá dos objetivos da organização.

Agora que vimos o que é a gestão da qualidade objetiva, é preciso saber que a gestão da qualidade como a conhecemos começou no Japão, mas com grande influência dos EUA. Seu verdadeiro *boom* teve início em 1946, com a criação da Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), em português, União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, cujo principal objetivo era a busca de soluções para os problemas industriais e a melhoria contínua de sistemas e processos empresariais.

Depois da segunda guerra mundial, o Japão passou por um processo de reconstrução e contou com o apoio de seus aliados, entre eles os EUA. Muitos especialistas foram convocados para ajudar nesse processo. Edward Deming e Joseph Juran foram os pioneiros e responsáveis pelo milagre japonês: a explosão da qualidade nas empresas japonesas no pós-guerra. Eles começaram a divulgar suas ideias em todo o Japão, destacando:

- a importância do cliente no processo;
- a relevância de medidas de prevenção de problemas no ciclo de produção;
- o envolvimento da alta administração no processo de gestão da qualidade na empresa.

Vamos a algumas definições consideradas mais importantes por Petrônio Martins e Fernando Laugeni (2005):

- transcendental: a qualidade é construída por padrões elevadíssimos e universalmente reconhecidos;
- focada no produto: a qualidade é construída por variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados;
- focada no usuário: o usuário é quem determina o que é qualidade, portanto todas as ações da empresa devem ser orientadas para isso;
- focada na produção: é preciso determinar normas e especificações técnicas que devem ser estabelecidas com cuidado, sendo importante produzir sem falhas;
- focada no valor: o produto deve ser adequado ao uso e ao valor. Mas é importante perceber que é necessário agregar valor ao produto e isso aumenta a percepção sobre os benefícios proporcionados ao consumidor.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), William Edwards Deming criou o conceito de melhoria contínua, que consistia em três princípios:

1. satisfação do cliente: a satisfação das necessidades dos clientes deve ser a principal meta para os colaboradores. Para tanto é necessário colocar o cliente em primeiro lugar;
2. gerenciamento por fatos: todas as decisões devem ser baseadas em fatos e dados, sendo necessários procedimentos formais de coleta e análise e a utilização de um processo contínuo de melhoria;
3. respeito pelas pessoas: é necessário valorizar a capacidade transformadora dos funcionários e colaboradores, criando canais de comunicação que levem em consideração a participação e as sugestões dos funcionários.

Na década de 1930, Walter A. Shewart criou o método PDCA (*plan, do, check, action*), que tem como base o controle de processos.

Em 1990, Deming propôs o processo de melhoria contínua através do ciclo PDCA, aperfeiçoando-o e sendo seu maior divulgador no Japão pós-guerra. O PDCA é uma ferramenta que auxilia os gestores na identificação e solução de diversos problemas. Segundo Francine Penteadó (*et al.*, 2009, p. 1), “ele tem como foco a identificação dos problemas e, conseqüentemente, a elaboração de ações corretivas e preventivas de forma a eliminar ou minimizar os problemas detectados”. O PDCA vem sendo utilizado por inúmeras empresas para identificar problemas, selecionar as melhores soluções e aprimorar processos.

Conforme descrito por Alex Damazio (1998) e Sinuê Motta e Cristiano Marins (2012), a princípio, o PDCA é constituído por quatro fases: planejar, executar verificar e agir, sendo essas quatro fases divididas em oito, conforme descrito no quadro a seguir.

**Quadro 10.1:** O método PDCA

Etapa	Descrição
Identificação do problema	Fase inicial do processo. O objetivo é definir o problema que será estudado e apresentar as justificativas que motivaram a escolha. Após a escolha, o problema é apresentado e são fornecidas todas as informações conhecidas para a ocorrência do fato. Nesta etapa, também é apresentado o período a que se refere o problema, as possíveis perdas e ganhos com sua existência e os responsáveis pelo estudo.
Observação do problema	Por meio da observação contínua, o objetivo é descobrir as características do problema a partir da coleta de dados sobre vários pontos de vista, tais como: tempo, local, tipo etc. Nesta fase, a demora é extremamente saudável, pois quanto maior o tempo de observação do problema, menor será o tempo gasto para resolvê-lo. A análise deve ser realizada onde o problema for identificado, de modo a resguardar todas as características e não gerar uma observação distorcida do problema.
Análise	Neste processo, são identificadas as causas reais influentes do problema, para facilitar esse processo é utilizado o gráfico de Ishikawa, onde são lançadas as causas referentes a pessoas, armazenagem, método, sistemas e materiais. Após utilização do gráfico de Ishikawa, os dados são lançados numa tabela que permita o detalhamento dos motivos possíveis de cada causa apresentada.

Plano de ação	Confirmadas as causas fundamentais do problema, o próximo passo é elaborar o plano de ação que englobe as ações propostas. Para isso, monta-se uma tabela com as seguintes colunas (sugestão): ações propostas; ação sobre causa ou efeito; existência de efeito colateral; prazo de implantação e custo de implantação. Para bloquear as causas prováveis, utiliza-se a técnica 5W2H. Além disso, é preciso estabelecer as metas a serem atingidas.
Execução	Neste processo, são divulgados os resultados do PDCA e os treinamentos necessários para as pessoas responsáveis por lidar com o problema.
Verificação	Nesta etapa, os resultados iniciais são comparados aos resultados obtidos após a implementação das contramedidas propostas, assim como os custos iniciais e os custos após tal implementação. Deve-se analisar se os resultados foram positivos após a utilização do PDCA. Se os efeitos indesejáveis continuam, significa que a solução foi falha e, por isso, um novo PDCA deverá ser realizado após a implementação das contramedidas (sugere-se um período não inferior a dois meses).
Padronização	As instruções utilizadas no processo de desenvolvimento do PDCA devem sofrer alterações antes de serem mapeadas. É vital que, após o mapeamento dos processos, antigos vícios não tornem a aparecer, incorporando padrões de trabalho com tarefas que qualquer trabalhador possa realizar. Os novos procedimentos devem ser amplamente divulgados a todos os envolvidos no processo, expondo as razões, os motivos e os benefícios das mudanças. Outro fator importante para o sucesso da ação é a realização do treinamento no próprio local de trabalho.
Conclusão	Relacione os problemas que não foram resolvidos, verificando se alguma coisa deixou de ser realizada. Os resultados acima da expectativa também devem ser apresentados, pois são indicadores da eficiência do estudo e podem ser utilizados para possíveis correções dos erros remanescentes, que devem ser corrigidos para que se possa atingir 100% da meta proposta. Após estudar todas as etapas do PDCA, é possível perceber a importância das ferramentas da qualidade no controle, análise, interpretação e apresentação das inúmeras variáveis com que as organizações lidam em seu cotidiano. Com a realização do PDCA é possível estudar um problema a fundo, de forma que se possa encontrar uma solução que atenda à necessidade da empresa.

Fonte: Motta e Marins (2012, p. 3).

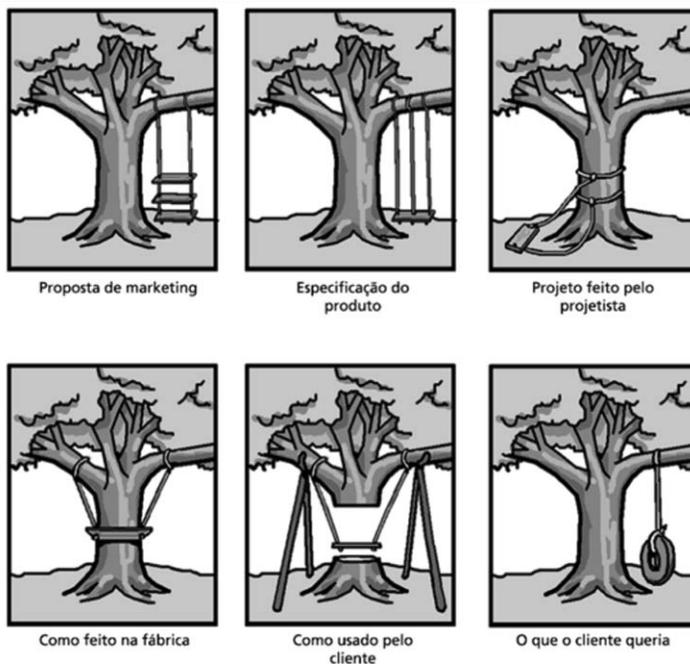
O PDCA é um método muito utilizado para identificar problemas e suas causas dentro de um processo e, assim, criar soluções. Mas é importante você saber que a busca pela qualidade é um processo contínuo

e a empresa sempre deve monitorar seus resultados na busca por identificar falhas e promover o aprimoramento dos processos. É claro que o objetivo desta aula é justamente chamar sua atenção para a necessidade de monitorar os resultados operacionais da empresa e, principalmente, focar no que o mercado deseja, pois muitas empresas, quando obtêm sucesso, se acomodam e deixam de focar no mercado e nos clientes. Isso as impede de identificar as mudanças e se antecipar a elas. Um bom empreendedor deve estar sabendo reconhecer tais mudanças contextuais é essencial para se ter um comportamento proativo e conseguir a liderança de mercado.

### Atividade 3

Atende aos objetivos 3 e 4

A **Figura 10.11**, que você já viu na Aula 4, apresenta uma situação em que houve uma falha na entrega do produto para o cliente. Faça uma análise segundo os princípios da gestão da qualidade de Deming e, utilizando os princípios do método PDCA, identifique as falhas e proponha uma solução para o problema identificado.



**Figura 10.11:** Diferentes visões de um mesmo produto.

Fonte: Moreira (2008, p. 208).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta comentada**

Como você pôde perceber, houve uma falha durante todo o processo, desde a identificação das necessidades do cliente até a entrega do produto final. Aplicando os três princípios de Deming:

1. satisfação do cliente: nesse caso, a satisfação do cliente não foi atendida e foi negligenciada.
2. gerenciamento por fatos: a empresa deve identificar quais foram os aspectos que contribuíram para o não atendimento das especificações do cliente. Como pôde ser observado na figura, houve uma sucessão de falhas que devem ser cuidadosamente analisadas.
3. respeito pelas pessoas: nesse exemplo, o fluxo de comunicação não funcionou de forma correta. Em vez de estabelecer um ou mais culpados, é preciso ouvir cada um dos envolvidos, na tentativa de identificar as possíveis causas dos problemas e buscar as possíveis alternativas de solução.

Para encontrar a solução, o uso do PDCA envolverá o levantamento de dados para caracterizar o problema, identificar suas possíveis causas, elaborar um plano de ação para implementar as ações corretivas, implementar as soluções, avaliar os resultados e perpetuar as novas melhorias.

---

---

---

---

### **Conclusão**

Nesta aula, você aprendeu sobre a importância de estar atento ao mercado, sempre objetivando alcançar um atendimento de qualidade e a satisfação plena dos clientes, para **não somente garantir uma venda**, mas também a fidelização. Isso passará pela otimização dos recursos

existentes, principalmente pelos elementos que compõem o pacote de serviços, pela gestão da capacidade produtiva e da demanda, e, por fim, pela busca da qualidade de forma contínua.

## **Atividade final**

*Atende aos objetivos 1, 2, 3 e 4*

Nesta atividade você colocará em prática os conceitos tratados em nossa disciplina. Leia o texto a seguir.

### **Apelo aos nossos operários**

Monteiro Lobato

Toda empresa industrial, que se respeita e pretende desenvolver-se cada vez mais, deve basear-se nos seguintes princípios:

1º. O verdadeiro objetivo de uma indústria não é ganhar dinheiro e sim bem servir ao público, produzindo artigos de fabricação conscienciosa e vendendo-os pelos preços mais moderados possíveis. A indústria que se norteia por estes princípios nunca para de crescer, nem de desdobrar-se em benefícios para todos quantos nela cooperam. Torna-se uma obra de paciência, consciência e boa vontade – três elementos sem os quais nada se consegue no mundo.

2º. Uma empresa industrial depende da cooperação dos três elementos: os diretores, os operários e o consumidor. Sem o concurso destes três fatores a indústria não pode subsistir. Assim, os diretores, os operários e o consumidor funcionam como sócios da empresa e nessa qualidade têm direito à participação nos lucros.

O sócio-consumidor participa dos lucros recebendo artigos cada vez mais caprichados e por preços cada vez mais baixos. A indústria que procura lesar esse sócio, impingindo artigos malfeitos e caros, não é indústria, é pirataria.

O sócio-operário participa dos lucros sob forma de constantes aumentos de salários. A indústria que não sabe ou não pode proporcionar este lucro ao sócio-operário, não cumpre a sua alta missão.

O sócio-capitalista participa dos lucros sob forma de dividendos razoáveis. Ele forneceu o capital necessário à montagem da indústria e tem direito a uma remuneração proporcional.

3º. Os diretores da empresa fazem parte do seu operariado, com a única diferença que lhes cabe o trabalho mental da organização e da coordenação. A eles incumbe promover, com inteligência e segurança, a venda dos produtos, de modo que nunca falte trabalho na fábrica e que, pela boa direção dos negócios, os três sócios afirmem os lucros a que têm direito. Mas a todo direito corresponde um dever. O dever do sócio-capitalista é não desprezar os outros sócios, querendo tudo para si; é contentar-se com uma quota justa, que não sacrifique o sócio-consumidor nem o sócio-operário.

O dever do sócio-operário é dar à empresa a soma de trabalho que, ao nela ser admitido, se comprometeu a dar. Tanto lesa a indústria e a aniquila o mau patrão como o mau operário. Por mau operário entende-se todo aquele que trabalha de má vontade, procurando nas horas de oficina “encher o tempo” em vez de produzir. O operário que assim procede prejudica a si próprio, a sua família e a sociedade em que vive. Se todos fizessem o mesmo, que sucederia? A empresa cessaria de dar lucros, teria de baixar os salários e, por fim, fechar as portas, privando de trabalho inúmeras criaturas humanas.

Precisamos não nos esquecer nunca de que o trabalho é a lei da vida.

Sem trabalho não se vive. Tudo que na Terra existe a mais da natureza é produto do trabalho humano. Só o trabalho pode melhorar as condições de vida dos homens. Se assim é, nada mais inteligente do que trabalhar com alegria, consciência e boa vontade.

Nas empresas industriais de alto tipo, o salário é uma forma prática de dar ao sócio-operário a sua parte nos lucros da produção. Mas como há de uma empresa auferir lucros suficientes para isso, se o operário produz pouco e de má vontade? Quem paga o salário não é o capital. Este apenas fornece as máquinas. Quem paga o salário é a produção, o que vale dizer que o operário se paga a si próprio. Ora, se assim é, quanto maior, mais eficiente, mais econômica e rápida for a produção, mais os lucros avultam e maiores

serão os salários. Como pode pretender melhoria de salário o operário que produz mal, se o salário é uma consequência da sua produção?

A economia de tempo e material representa lucro e aumento de salário. Quem pode fazer um serviço em uma hora e o faz em duas; quem mata o tempo em vez de produzir; quem dá dez passos em vez dos oito necessários; quem espicha a sua tarefa; quem se esconde atrás de uma porta; quem maltrata uma máquina; quem estraga uma folha de papel; quem perde um minuto que seja de trabalho lesa a empresa e lesa, portanto, a si próprio.

No fim do ano a soma desses pequenos desperdícios representa muito. A empresa que consegue evitá-los habilita-se a beneficiar ao público com a melhoria de preços e ao operário com melhoria de paga.

Trabalharemos, pois, com amor e boa vontade, conscientes de que somos um organismo capaz de ir ao infinito, se todas as células cooperarem em harmonia para o fim comum. Podemos nos transformar numa empresa que nos orgulhe a todos – e a todos beneficie cada vez mais. Para isto, o meio é a preocupação constante de produzir com o mais alto rendimento em perfeição e presteza.

Quem não pensar assim prestará um verdadeiro serviço à empresa, ao público e aos seus colegas, retirando-se. Nossa empresa saiu do nada, é filha de um modesto livrinho e tendo vencido mil obstáculos já faz honra a São Paulo. Mas devemos considerá-la apenas como um início do que poderá vir a ser. Está em nossas mãos torná-la um jequitibá majestoso a cuja sombra todos nós possamos nos abrigar – nós e mais tarde nossos filhos. Mas, se não trabalharmos com boa vontade e consciência do que estamos fazendo, o jequitibá não assumirá nunca a majestade que tem na floresta e não dará a sombra de que todos precisamos.

Fonte: Programa proposto por Monteiro Lobato aos operários da empresa editora que trazia seu nome.

Mundo da Lua e Miscelânea, Vol. 10 da 1ª Série de Obras Completas de Monteiro Lobato. Editora Brasiliense Ltda. 1948.

O texto de Monteiro Lobato é muito inspirador e contém muitos dos conceitos da gestão da qualidade. Agora, imagine que você foi chamado para implementar mudanças na editora de Monteiro Lobato, levando em conta o contexto atual com relação a melhoria da qualidade no atendimento e nos bens e serviços, agregação de valor ao pacote de bens e serviços ofertados, melhoria na gestão da capacidade e entrega.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta comentada***

Como você deve saber, ter uma editora hoje em dia não é nada fácil, principalmente porque as tecnologias de informação e comunicação dominam o mercado e, inclusive, o comportamento dos consumidores. Muitas editoras, por exemplo, têm focado no mercado digital, outras estão buscando criar canais de comunicação diretos com seus clientes. Há muitas opções de estratégias possíveis, você deverá estabelecer um planejamento alinhado com os mercados-alvo e com a estratégia de produção. É importante, ainda, que a empresa ofereça a seus clientes um bom atendimento e produtos de qualidade. Para lhe servir de inspiração, leia sobre o projeto Leiturinha, o maior clube de leituras infantis do país.

---

---

---

---

### **Resumo**

Iniciamos esta aula abordando os conceitos de pacote de valor de bens e serviços e a construção do valor que deve ser entregue aos clientes. Posteriormente, analisamos as possíveis estratégias de gestão da capacidade de longo, médio e curto prazo, e a necessidade de conciliar a demanda com a oferta, sendo necessário identificar os gargalos do processo para implementar um equilíbrio entre as operações. Ainda, vimos a importância de focar no pleno atendimento das necessidades dos clientes e no aprimoramento contínuo dos processos por meio do PDCA.

## Referências

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2017.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2019.

DAMAZIO, Alex. *Administrando com a gestão pela qualidade total*. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

FITZSIMMONS, James A.; FIZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Administração de operações: bens e serviços*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

EL KHALILI, Amyra. Pós-Rio+20: reflexões conceituais sobre a “comoditização” dos bens comuns. *Pravda.ru*, 12 dez. 2012. Disponível em: [http://port.pravda.ru/cplp/brasil/12-12-2012/34094-reflexoes\\_rio-0/](http://port.pravda.ru/cplp/brasil/12-12-2012/34094-reflexoes_rio-0/). Acesso em: 7 out 2019.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELO NETO, Francisco P. de; DIAS, Tania R. F. V. *Gestão de operações de serviço*. v. 2. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

MOREIRA, Daniel A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, Sinuê C. S.; MARINS, Cristiano S. Análise da aplicação da ferramenta MASP no controle de estoque de uma usina siderúrgica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais [...]*. Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22416833.pdf>. Acesso em: 11 out. 2019.

OLIVEIRA NETO, Athayde F. de; VILELA, Marcus S. S.; SILVA, Marli A. da. *Gestão dos fatores restritivos em indústria alimentícia de pequeno porte: aplicação dos conceitos da Teoria das Restrições*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais [...]*. Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/36516675.pdf>. Acesso em: 11 out. 2019.

OLIVARES, Gustavo; FERREIRA, Marcelo S. *Gestão da produção*. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

OLIVARES, Gustavo. *Gestão da produção*. v. 3. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

PENTEADO, Francine. A.; KAUTZMANN, Adriana S. S.; SILVEIRA, Nina C.; SANTOS, Ecléia K.; MADRUGA, Nádia B. *Aplicação do método de análise e solução de problemas: MASP*. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA: pesquisa e responsabilidade ambiental, 16., 2008, Capão do Leão. *Anais [...]*. Capão do Leão: Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, 2008. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/43142734/ce-01074-masp>. Acesso em: 11 out. 2019.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair, JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. Tradução de Daniel Vieira. São Paulo: Atlas, 2018.