

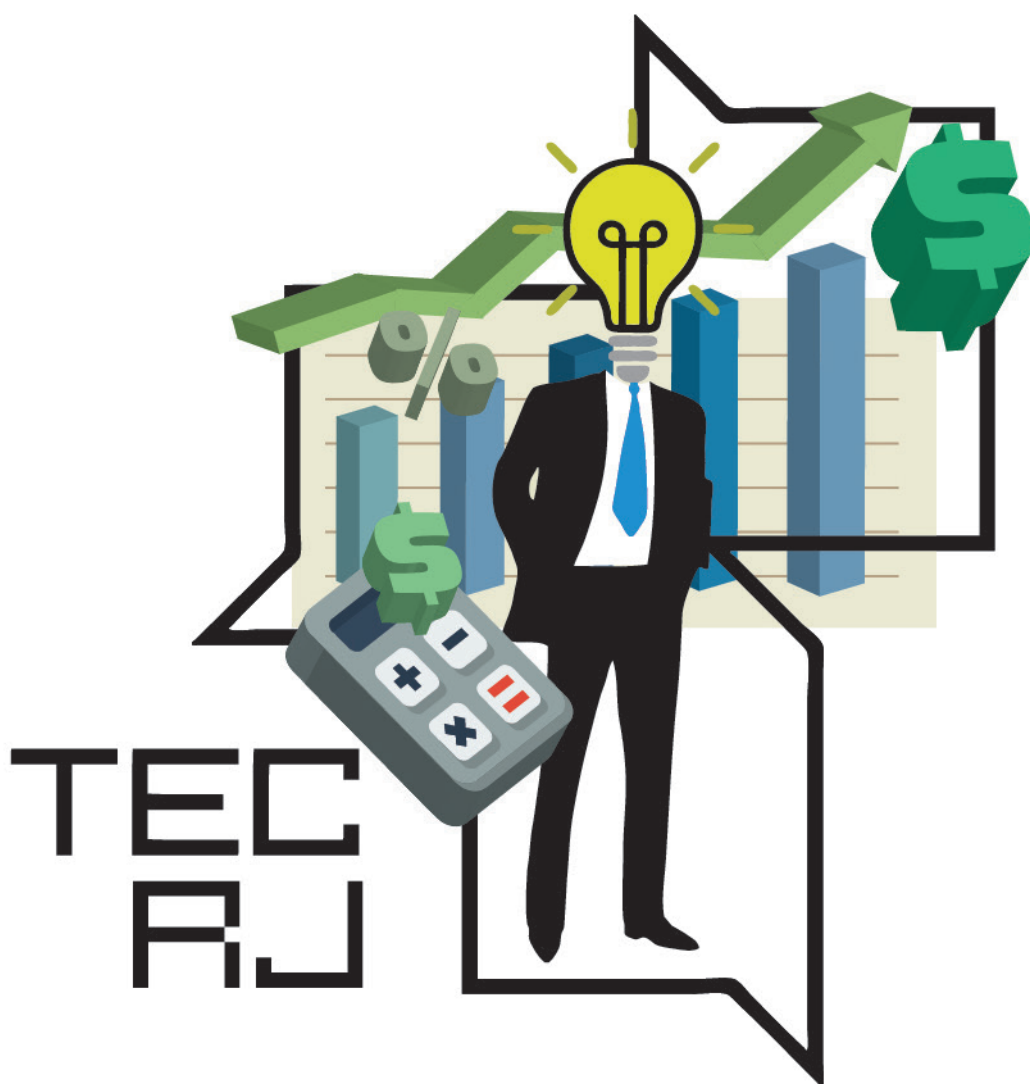
TEC  
ADM

APOSTILA COMPILADA

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Empreendedorismo

VOLUME ÚNICO



## Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador:** Wilson Witzel

**Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação:** Leonardo Rodrigues

## FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica

[www.faetec.rj.gov.br](http://www.faetec.rj.gov.br)

**Presidente:** Romulo Mello Massacesi

**Vice Presidente Educacional:** Rogério Tavares Pires

**Assessor de Projetos Especiais VPE:** Rogério de Queiroz Romeiro

**Diretora da Diretoria de Desenvolvimento da Educação:** Márcia Cristina Pinheiro Farinazo

**Coordenadora do Programa Tec Rio:** Bárbara Sales Castelhana

## Fundação Cecierj

[www.cederj.edu.br](http://www.cederj.edu.br)

**Presidente:** Gilson Rodrigues

**Vice-presidente:** Marilvia Dansa de Alencar

### Elaboração de Conteúdo

Glauco Carvalho Campos

### Coordenação do Programa Tec Rio

Priscila de Souza Costa Couto

### Diretoria de Extensão

Michelle Casal Fernandes

### Diretoria de Material Didático

Bruno José Peixoto

### Coordenação de Design Instrucional

Flávia Busnardo da Cunha

### Diretoria de Material Impresso

Ulisses Schnaider

### Revisão Linguística

Rosane Oliveira

### Ilustração

Andre Amaral

### Capa

Larissa Averbug e Andre Amaral

### Projeto Gráfico

Larissa Averbug

### Produção Gráfica

Fábio Rapello Alencar

## APOSTILA COMPILADA

### Composição do material:

**Rede E-TEC Brasil**

**Título:** Empreendedorismo

(Técnico em Informática para Internet)

**Autores:** Renato Lima dos Santos e Lady Day Pereira de Souza

UFMT, 2015, 104 p., 8 aulas.

**Link:** <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1530>





TEC  
ADM

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Empreendedorismo

VOLUME ÚNICO



**FAETEC**

Secretaria de  
Ciência, Tecnologia e Inovação







# Boas Vindas

Prezado(a) Aluno(a),

Seja bem-vindo ao TEC RJ

Você está recebendo o material didático impresso para acompanhamento de seus estudos, contendo as informações necessárias para seu aprendizado, exercício de desenvolvimento e fixação dos conteúdos. Este material foi selecionado e reeditado à partir da vasta gama de materiais disponibilizados pelo Ministério da Educação na Rede e-Tec Brasil. Assim, um único volume impresso pode apresentar aulas oriundas de materiais produzidos por diferentes instituições atuantes da Rede e-Tec Brasil. Sua ordenação final seguiu a orientação dada pelos coordenadores do TEC RJ.

Além do material didático impresso, disponibilizamos um Ambiente Virtual com conteúdos complementares, atividades individuais de reforço e colaboração com seus colegas, e outros materiais que podem auxiliar na sua aprendizagem. Você também pode enviar perguntas pelos fóruns de dúvida ao corpo docente de seu curso.

Tudo isto foi cuidadosamente planejado para que você tenha uma experiência gratuita de alta qualidade, que resulte em sólida formação técnica.

Bons estudos!







# Empreendedorismo

*Renato Lima dos Santos*  
*Lady Day Pereira de Souza*



**Cuiabá-MT**  
**2015**

**Presidência da República Federativa do Brasil**  
**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**  
**Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica**

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Rondônia / RO, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

**Equipe de Revisão**  
**Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT**

**Coordenação Institucional**  
Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção de Material Didático Impresso**  
Pedro Roberto Piloni

**Designer Educacional**  
Jair José Durigon

**Designer Master**  
Neure Rejane Alves da Silva

**Ilustração**  
Tatiane Hirata

**Diagramação**  
Tatiane Hirata

**Revisão de Língua Portuguesa**  
Livia de Sousa Lima Pulcherio

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**

**Câmpus Porto Velho Zona Norte**

**Direção-Geral**  
Miguel Fabrício Zamberlan

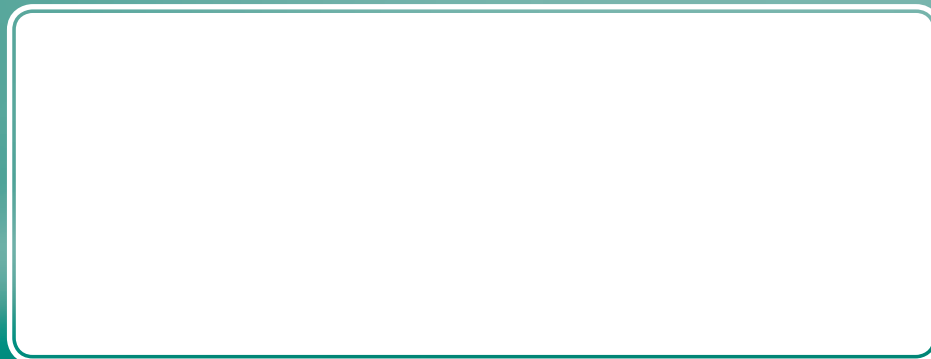
**Direção de Administração e Planejamento**  
Gilberto Laske

**Departamento de Produção de EaD**  
**Coordenação de Produção de Material Didático Impresso**  
Ariádne Joseane Felix Quintela

**Coordenação de Design Visual e Ambientes de Aprendizagem**  
Rafael Nink de Carvalho

**Coordenação da Rede E-Tec**  
Ruth Aparecida Viana da Silva

**Projeto Gráfico**  
Rede e-Tec Brasil / UFMT





# Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino que, por sua vez, constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico, como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica – capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Maio de 2015

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



**Refleta:** momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.



# Palavra dos Professores-autores

Caro (a) estudante,

Você é bem-vindo a esta disciplina que é parte da grade curricular do curso de técnico em informática para internet: Empreendedorismo!

Acreditamos firmemente que estudar esta disciplina vai contribuir significativamente para você, trazendo as informações necessárias para o bom desempenho profissional, bem como melhorando seu desenvolvimento pessoal.

Este material didático foi preparado especialmente para você, mas é claro que não temos a intenção de aprofundar o tema a ponto de extrapolar todo o conteúdo e sim de despertar em você o desejo de buscar novas fontes de informações para complementar este material.

Vamos aprender mais? Contamos com sua participação, pois somos parceiros nesta etapa da sua formação. Conte conosco!

**Dedique-se aos estudos e faça a diferença!**



# Apresentação da Disciplina

Olá! Seja bem-vindo (a) ao Curso de Habilitação Profissional Técnico de Nível Médio em informática para internet!

Esta disciplina tem carga horária de 40 horas e, no decorrer das aulas, você terá a oportunidade de interagir através da plataforma Moodle, de participar de *chats* e fóruns e de realizar atividades individuais e em grupo, o que lhe proporcionará crescimento e o aperfeiçoamento do seu aprendizado.

Apresentamos o componente curricular: Empreendedorismo. Em nosso percurso, mostraremos a você que ser empreendedor é uma condição que pode ser aprendida. Para facilitar nossa caminhada, dividimos este material em oito aulas e seguimos uma sequência iniciando pelos conceitos básicos e utilizando uma linguagem simples para que você possa ler com tranquilidade, ao mesmo tempo em refletirá sobre o que apresentamos e o sobre o que você conhece e já vivenciou.

Com estes conhecimentos, você pode elaborar seu projeto de vida e, quem sabe, decidir empreender formalmente. Também mostraremos o que é um negócio e os passos que devemos seguir, como: planejamento, plano de negócio e pesquisas, entre outros elementos que são essenciais para se construir uma empresa, seja individual, micro, pequena ou de grande porte, podendo ser virtual ou não..

É preciso fazer um plano de negócio para aumentar as chances de não entrar para as estatísticas de empresas que duram menos de um ano e, para tanto, vamos mostrar o passo a passo. É importante conhecer sua área de atuação, seus concorrentes, fornecedores e as questões políticas e econômicas do país, estado e município em sua área de atuação, mas, acima de tudo, é preciso se conhecer, saber quais são suas limitações e buscar auxílio para superá-las, conhecer, enfim, seu perfil. Também mostraremos o perfil de um empreendedor e as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas.

Sendo assim, caro estudante e, provavelmente, futuro empreendedor, seu papel é essencial para sociedade, pois gera emprego e renda e ajuda o desenvolvimento socioeconômico do país. Mas, saiba que ser empreendedor



é correr riscos constantes e nós vamos caminhar juntos nesta disciplina, que tem como objetivo apresentar os principais conceitos de empreendedorismo até a construção de um plano de negócio, que vai minimizar os riscos e aumentar as chances de sucesso em seu empreendimento. Com isso, cumpre despertar em você o interesse em ser um/a empreendedor/a.

Bons estudos!



# Sumário

<b>Aula 1. Compreendendo e desvendando o empreendedorismo</b>	<b>13</b>
1.1 O que é empreendedorismo?	13
1.2 Importância do ato de empreender	16
1.3 Vantagens e desvantagens de ser empreendedor	17
1.4 Os mitos	18
<b>Aula 2. Ser empreendedor</b>	<b>21</b>
2.1 O administrador e o empreendedor	22
2.2 Tipos de empreendedor	24
2.3 Características do empreendedor	25
2.4 Entendendo o que são empresas	27
<b>Aula 3. Inovação, criatividade e flexibilidade</b>	<b>31</b>
3.1 Inovação	32
3.2 Criatividade	34
3.3 Flexibilidade	36
<b>Aula 4. Ideias, riscos e oportunidades</b>	<b>41</b>
4.1 O que é o negócio?	42
4.2 Oportunidades e riscos	45
4.3 Quem pode auxiliar para os primeiros passos de um negócio?	49
<b>Aula 5. Plano de negócios: primeiros passos</b>	<b>53</b>
5.1 Plano de negócio	54
5.2 Razões para fazer um plano de negócio	55
5.3 Ferramentas e tamanho do plano de negócio	57
5.4 Plano de negócio como ferramenta de gestão	58
5.5 Questões legais	59
<b>Aula 6. Estrutura de um plano de negócio</b>	<b>65</b>
6.1 Caracterizando um plano de negócio	65
6.2 Estrutura do plano de negócio	67



<b>Aula 7. Fazendo um plano de negócio</b> .....	<b>75</b>
7.1 Plano de negócio passo a passo.....	76
<b>Aula 8. Seja um empreendedor de sucesso</b> .....	<b>85</b>
8.1 Negócios de sucesso da área de informática.....	86
8.2 Causas de fracasso nos negócios.....	89
8.3 Desenvolvendo indicadores de resultados.....	92
<b>Palavras Finais</b> .....	<b>96</b>
<b>Guia de Soluções</b> .....	<b>97</b>
<b>Referências</b> .....	<b>100</b>
<b>Currículo dos Professores-autores</b> .....	<b>103</b>

# Aula 1. Compreendendo e desvendando o empreendedorismo

## Objetivos:

- reconhecer os principais conceitos sobre empreendedorismo; e
- mostrar que ser empreendedor não é genético, mas aprendido.

Prezado (a) estudante,

Esta é nossa primeira aula da disciplina de Empreendedorismo, em que estudaremos alguns conceitos, a importância de empreender, as vantagens e desvantagens de ser um empreendedor e os mitos gerados em torno deste tema.

Pessoal, para que vocês se situem, nesta aula vamos descrever de forma didática os conceitos de empreendedorismo, que está associado a correr risco. Vamos, também, falar sobre o mito de que o empreendedor nasce com estas características, algo que até hoje tem gerado muitas discussões embora as pesquisas científicas e a experiência de pessoas, como Henry Ford e Bill Gates, que saíram do “nada” e tiveram sucesso, mostrem que ser empreendedor é aprendido e que com dedicação qualquer pessoa pode ser um empreendedor de sucesso. Além disso, vamos estudar a importância e as contribuições do empreendedor para sociedade.

Para complementar seus estudos, teremos duas atividades, que serão o pontapé inicial na construção de seu plano de negócio. Apresentaremos um resumo que o vai auxiliar a relembrar todos os conceitos estudados para que você siga para segunda aula com um entendimento claro do que é empreendedorismo.

## 1.1 O que é empreendedorismo?

O que você sabe sobre empreendedorismo? Pense um pouco sobre isto antes de iniciar esta leitura.





E, aí, conseguiu associar esta palavra a algo que você conhece?

Fique tranquilo que no decorrer desta aula vamos detalhar o que é empreendedorismo. Para isto, vamos considerar que empreender significa transformar um sonho em realidade. Tome como base suas atividades atuais. Você, por exemplo, está fazendo um curso técnico, o que significa que você está buscando conhecimentos e técnicas para se tornar um profissional, certo? Neste caso, você está empreendendo em sua carreira, sabia disso?



**Empresa formal:** É aquela devidamente registrada nos órgãos: federal (CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), estadual (IE – Inscrição Estadual) e municipal (IM- Inscrição Municipal) e que precisa pagar todos os impostos regularmente.

**Empresa informal:** Não possui registro em nenhum órgão do governo e, portanto, não é contribuinte de impostos.

Pois bem, já deu para perceber que para empreender é preciso ter um sonho, desejar melhorar de vida, mudar de profissão ou querer, de alguma forma, ajudar outras pessoas. Mas, nós sabemos que precisamos conhecer alguns conceitos que nos vão ajudar a reconhecer um sonho possível de ser concretizado e as ações para transformá-lo em um negócio lucrativo.

Então, vamos lá! Empreender inicialmente era entendido, apenas, como criar seu próprio negócio (abrir uma empresa seja formal ou informal). Aliás, ainda existem autores, como Maximiano (2006), que defendem este ponto de vista. Mas, hoje sabemos que empreender também significa investir em sua carreira profissional. Dornelas (2012, p.29) diz que “empreender é criar algo novo e que gere valor financeiro ou social.” Isto significa que pode ser feito mesmo no cargo que você ocupa em uma organização, pública ou privada, você não acha?



"O empreendimento é um comportamento, não um traço de personalidade e suas bases são o conceito e a teoria e não a intuição" (DRUCKER, 1986, P. 34)



## Atividade de aprendizagem

1. Agora propomos a você um exercício bem simples, lá vai: escreva um texto com no máximo duas páginas sobre quem é você, em que momento você está na sua vida profissional e pessoal, o que você sonha em fazer ao longo da sua vida. Este “ao longo da sua vida” pareceu muito complexo, não é? Nada disso. Apenas coloque quem é você hoje e o que você pretende ser no futuro. Simples! Então mãos à obra.

---

---

---

---

---





Agora que você já conseguiu se descrever, vamos continuar nossa caminhada!

Você sabia que uma das melhores definições sobre empreendedorismo foi escrita em 1949 por Joseph Schumpeter? Nela o autor faz uma boa reflexão sobre o espírito empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais e tecnologias.” (SCHUMPETER, 1949, p. 55).

Estamos abordando ideias sobre empreendedor, mas vamos agora trazer uma compreensão mais **semântica**, ou seja, qual seu significado e outros conceitos utilizados.

Empreendedor vem do latim *impendere* que significa “decidir tarefa difícil e laboriosa”. Tem o mesmo significado da palavra *entrepreneur*, francesa, que deu origem a palavra *entrepreneurship*, que foi traduzida para o português como: espírito empreendedor. (MAXIMIANO, 2006, p. 1)

**Existem outras definições de empreendedorismo que foram elaboradas com abordagens diferentes. Veremos algumas que são importantes conhecer.**

- Kirzner (1973) - O empreendedor é alguém que identifica oportunidades, ou seja, tem uma visão clara e positiva da situação atual e estabelece um equilíbrio em meio ao caos e turbulência. (apud DORNELAS, 2012)
- Harvard Business School – Empreendedorismo é a habilidade de perceber as novas possibilidades de negócios que se apresentam no mercado. Essa habilidade independe dos recursos e posses que a pessoa empreendedora pode ter (apud DORNELAS, 2012).
- Dornelas (2012) - Este autor faz uma junção dos dois conceitos acima, pois diz que empreendedor é aquele que muda a ordem das coisas, faz e refaz, mas garante que as coisas aconteçam, pois consegue, de forma clara, ter uma noção de como será a empresa no futuro e desta forma consegue antecipar suas ações para garantir sucesso da organização.



**Semântica** é o estudo do sentido das palavras de uma língua.



Você pode perceber que todas as definições falam de “identificar oportunidades” e assim podemos dizer que o ato de empreender está relacionado com identificação, análise e implementação dessas oportunidades, mas também com o ter disposição para correr riscos. O risco é importante para o desenvolvimento, porém ele deve ter alternativas conhecidas para ter o melhor resultado.

Logo, o empreendedor é uma pessoa que enxerga uma oportunidade aliada a um sonho ou uma ideia, tem coragem para colocá-la em prática e cria um diferencial relacionado ao novo negócio, de projeto social, ou mesmo, de inovação dentro do seu ambiente de trabalho.

## 1.2 Importância do ato de empreender

Você deve-se perguntar qual a importância de empreender? Assim, temos que levar em consideração duas perspectivas: a de mercado e a do anseio pessoal. Vamos falar de cada uma delas.

No Brasil, os estudos sobre empreendedorismo ganharam intensidade nos anos 1990. O fator que contribuiu para isso foi a chamada globalização. Enquanto outros países como os Estados Unidos já possuíam vasta experiência neste assunto, no Brasil as grandes empresas tinham a necessidade de aumentar a competitividade, diminuir os custos e se manter no mercado, que foram os fatores geradores da alta taxa de desemprego. Os ex-empregados foram levados a buscar alternativas de sobrevivência como a criação de micro negócios, muitas vezes sem possuir experiência ou conhecimento (DORNELAS, 2012)

Ainda em 1986 a comunicação entre computadores, com a interligação da rede **NSFNET** com à **ARPANET**, deu origem ao termo INTERNET, que mudou completamente os conceitos de globalização, principalmente quando, em 1990, chegou ao domínio público, despertando interesse de várias pessoas por esta nova forma de se comunicar. Este desperta fez surgir o empreendedor virtual, que muda a forma de ver e pensar em um produto e serviço que agora também pode ser comercializado pela internet, tal comercialização passou a ser chamado de comércio eletrônico (e-commerce) (CAPRON, 2004).



As micro, pequenas e médias empresas são responsáveis por cerca de 50% de Produto Interno Bruto em alguns países, com perspectivas de crescimento dessa tendência. Daí a importância delas para a economia mundial e daí a importância do estudo sobre o empreendedorismo para a sociedade.



Atualmente, por vontade de melhorar de vida, muitas pessoas se aventuram em um negócio, uma oportunidade ou uma ideia, sem experiência e/ou conhecimento e esses ainda são grandes fatores de falência ou fracasso de boas ideias. Assim, temos que esclarecer que não basta ter uma boa ideia. A pessoa empreendedora tem que ter paixão por aquele trabalho, ela transforma o ambiente onde vive utilizando todo recurso disponível de forma criativa e assume riscos e a possibilidade de não dar certo.

Diante deste cenário, podemos elencar alguns benefícios sociais e pessoais ao ampliar os conhecimentos e as ações de empreendedorismo:

- fortalecer as microempresas para não falirem;
- gerar empregos e renda;
- desenvolver a economia nacional, tornando-a resistente aos períodos de crises internacionais;
- proporcionar ferramentas para **planejamento** do negócio a ser empreendido; e
- ajudar as pessoas a melhorar de vida e a melhorar o mundo que as rodeia.



O **planejamento** é uma função administrativa que prevê os resultados que devem ser alcançados a curto, médio ou longo prazo na empresa. No planejamento, você define os objetivos, as metas e as ações que devem ser realizadas para alcançar tais resultados.

### 1.3 Vantagens e desvantagens de ser empreendedor

As vantagens são bastante simples e representam o desejo da grande maioria das pessoas, que são: ter liberdade de criação; poder colocar suas ideias em prática; definir seu próprio horário de trabalho; determinar sua renda; definir aonde quer chegar profissionalmente; e ser sempre desafiado e estimulado pela concorrência. No caso de empreender em sua carreira, a vantagem é ser reconhecido social e profissionalmente pelos seus feitos na organização.



Já as desvantagens são: poucas possibilidades de erros, pois isso potencializa o risco de falência; acúmulo de responsabilidade e o afastamento social e familiar, algo que é muito intenso no início do negócio, mas que tende a uma estabilidade. No caso da carreira dentro de uma organização, a desvantagem é não ter uma promoção ou até ser demitido por não ter sucesso em um projeto ou decisão tomada.

Ficou assustado com as desvantagens? Nada de pânico! Nunca se esqueça de que ser empreendedor é saber conviver com riscos constantemente e, além do mais, todas estas desvantagens podem e devem ser tratadas no plano de negócio para que em longo prazo se transformem em vantagens.

## 1.4 Os mitos

Você acredita que alguém já nasce empreendedor?

Nós vamos apresentar alguns argumentos para que perceba que empreender pode ser aprendido. É tão real que é possível aprender a ser empreendedor que, após 1999 quando o governo criou o programa Brasil Empreendedor com o objetivo de capacitar mais de um milhão de pessoas, tivemos um crescimento expressivo na abertura de micro e pequenas empresas no Brasil.

Também há pessoas, como já citado anteriormente, que, após serem demitidas, usaram suas economias para abrir seu próprio negócio, ainda que, em sua maioria, no mercado informal. O Governo, percebendo esta movimentação de empregados para patrão, criou o programa de empreendedor individual (Lei complementar 128/2008), trazendo essas pessoas da informalidade para a situação de empresários individuais e, desta forma, tornando-os empreendedores e contribuintes, o que melhora a sociedade como um todo.

O autor e pesquisador Dornelas (2012) não descarta a existência de empreendedores inatos, mas afirma que é possível ensinar uma pessoa a ser empreendedora. Neste sentido, alerta as escolas para focarem seus ensinamentos em inovação, em como identificar oportunidades, nas habilidades e competências essenciais ao empreendedor, na economia e em fazer um plano de negócios. É possível se ensinar através de modelos de empresas, mostrando como foram criadas. Todas estas características serão estudadas nas aulas seguintes.





Notou que, no Brasil, apenas em 1990 se iniciou o ensino do empreendedorismo? Dolabela (1999. p.36) nos mostra que, nos Estados Unidos, isso já acontecia desde 1975 e que, em 1988, em alguns estados era obrigatória a disciplina de empreendedorismo em todos os cursos. Este mesmo autor ainda relata que as empresas buscam profissionais que, além de dominarem suas áreas, tenham o espírito empreendedor.



Estas considerações reforçam e servem de base para dizer que nascer empreendedor é um mito e que estas características são aprendidas e durante nossas aulas vamos entender e aprender a ser empreendedor. Principalmente com o advento da internet, que torna as informações disponíveis em qualquer hora e lugar, sem nenhuma distinção ou fronteiras.

## Resumo

Nesta aula, foram abordados os conceitos de empreendedorismo. Citamos que empreender parte de um sonho até a criação de um negócio, mas que é também investir em sua carreira profissional. Mostramos que correr riscos é inerente ao empreendedorismo e que, pelo próprio significado da palavra, empreender não é uma tarefa difícil. O ato de empreender significa identificar oportunidades e torná-las realizáveis. Também vimos que ser independente e fazer seu próprio horário, bem como colocar suas ideias em prática são grandes vantagens de ser empreendedor, mas o sacrifício que se precisa fazer e o grande compromisso de se evitar o erro são desvantagens. Além disso, vimos que ser empreendedor pode ser aprendido, inclusive observando o modelo utilizado por outros empreendedores, porque é um mito dizer que as pessoas nascem empreendedoras, apesar de se considerar que existem aquelas com mais facilidade para ver oportunidades e transformá-las em negócio.

## Atividade de aprendizagem



2. Agora que você já descreveu seu sonho na atividade nº 1 e já estudamos alguns conceitos, vamos então pensar em um produto ou serviço em que você deseja trabalhar e um nome para empresa que pretende criar. Descreva detalhadamente o produto ou serviço e justifique.

---

---

---

---

---

---





Chegamos ao final da primeira aula sobre empreendedorismo. Gerou muitos questionamentos? Que bom! Esta foi a ideia: despertar curiosidade sobre alguns termos que foram utilizados, mas que nas próximas aulas serão detalhadamente explicados. Conto com você na próxima aula com toda esta força e desejo de aprender demonstrado até aqui. Até o próximo encontro!

## Aula 2. Ser empreendedor

### Objetivos:

- diferenciar a atuação do empreendedor e do administrador;
- definir o possível perfil do empreendedor;
- reconhecer as possibilidades de atuação de cada tipo de empreendedor;
- diferenciar produtos de serviços; e
- identificar os tipos de empresas que podem ser criadas pelo empreendedor.

Prezado (a) estudante,

Na primeira aula você viu os principais conceitos de empreendedorismo, sua importância para o mercado de nosso país e para o desenvolvimento de sua vida pessoal, bem como algumas crenças construídas a respeito da prática de empreender. Daremos sequência ao nosso estudo, agora tratando sobre o ser empreendedor. Será possível você formular uma ideia prática do que é ser empreendedor, dos tipos e das áreas que eles atuam. Bom estudo!

Sabemos que o empreendedor é alguém que tem uma ideia e a coragem para transformar esta ideia em um bom negócio. Porém, não pense que ele é apenas uma pessoa que abre uma empresa ou um novo empreendimento. O empreendedor pode promover transformações no ambiente da empresa em que ele trabalha ou na comunidade em que vive. Ele pode ajudar a desenvolver pessoas ou talentos e a criar e aperfeiçoar produtos e ou serviços.

Na prática, o empreendedor pode ser um funcionário de uma empresa, um trabalhador autônomo, um estudante que escolhe um curso para melhorar sua vida profissional. Podemos identificar um empreendedor pelas suas ações e comportamento e não pela atividade ou profissão em que ele atua.



Por exemplo, muitas pessoas acham que um administrador de empresas é necessariamente um empreendedor. Será que é? Falaremos sobre isso agora.

## 2.1 O administrador e o empreendedor

Em algum momento você pode ter-se perguntado: posso ser empreendedor se eu não administro uma empresa? Pois acredite que sim. Queremos que você perceba que há uma diferença significativa entre o administrador e o empreendedor.

O administrador é o profissional que concentra seu trabalho em ações como planejamento, organização, direção e controle das atividades e procedimentos administrativos nas empresas. Costumeiramente, assume cargos gerenciais como gerente de recursos humanos, coordenador ou chefe de setor, supervisor de caixa, entre outros. Sua atuação no trabalho é impessoal e obedece a uma hierarquia e a regras estabelecidas neste ambiente. Dessa forma, o administrador é alguém que possui conhecimentos técnicos e especializados, fundamentais para o bom funcionamento das empresas (DORNELAS, 2012).

Para um pouquinho mais de informação sobre a perspectiva profissional do administrador, veja:

Direção é a função na qual o administrador repassa para os funcionários os planos e ações que devem ser desenvolvidas na empresa. Ele estimula a participação e a motivação de todos para a realização das atividades.

Controle é a função administrativa na qual o administrador avalia os resultados das atividades, procurando identificar falhas, erros e correções.

Você sabia que o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar são funções inerentes ao trabalho do administrador? Estes atos acontecem, na maioria das vezes, de forma interligada nas atividades diárias de uma empresa. Por exemplo, quando o administrador precisa comprar algo para a empresa, ele planeja a quantidade e organiza o processo entre a compra e o recebimento dos produtos, além de dirigir ou orientar outras pessoas para recepcionar e armazenar o produto e depois controlar o uso.

A partir do texto do *box*, pergunto: Você já planejou, organizou, dirigiu ou controlou algo na sua vida? Aposto que sim. Pense um pouco a respeito dessa questão.

Mas, você lembra que dissemos que qualquer pessoa pode ser um empreendedor? Assim ocorre com o administrador. Além de ter todas essas atribuições que acabamos de citar, ele também pode ser um empreendedor. Mas, para diferenciar as duas coisas, tratemos agora do empreendedor.

Para começar, o empreendedor não é impessoal no negócio, pois este faz parte de seu sonho; não se limita às regras da empresa, pois tem a forte tendência para promover mudanças importantes nos processos da empresa; e, às vezes, ele também não possui conhecimentos técnicos de administração, mas possui o hábito de “ver além”. Por ser visionário, o empreendedor se preocupa mais com as questões estratégicas da empresa, com o objetivo de reunir todos os recursos necessários para concretizar o negócio.

No quadro a seguir, você pode visualizar as diferenças:

<b>ADMINISTRADOR (GERENTE)</b>	<b>EMPREENDEDOR</b>
Utiliza os recursos com eficiência para chegar aos resultados	Através de objetivos e visão, torna os recursos uma realidade
Adapta-se às mudanças	Promove as mudanças
Analisa racionalmente as questões do trabalho	No trabalho vive entre ideias, ação e criatividade
Atende às regras e estruturas estabelecidas na empresa	Cria atividades e funções que estruturam a empresa
Concentra sua ação nos processos e na área ou setor que atua no trabalho	Concentra sua ação na criação de processos, produtos de forma inovadora

Fonte: Adaptado pelos autores de Dornelas (2012)

Vamos agora ao passo seguinte que é identificar os tipos de empreendedor.



## 2.2 Tipos de empreendedor

Caro estudante, quando pensamos em empreender lembramos logo da criação de uma empresa, porém saiba que existem outras possibilidades de empreender e diferentes tipos de empreendedor, seja virtual ou tradicional. Vamos tratar de três deles.

**a) Intraempreendedor:** ou empreendedor interno é o funcionário de uma empresa que atua como um empreendedor nas diversas questões da empresa e trata o negócio como se fosse seu, assumindo responsabilidades por suas decisões na empresa. Você já ouviu a frase: “ele veste a camisa da empresa!”? Pois é, provavelmente ela está-se referindo a um Intra-empendedor (FILLION; DOLABELA, 1999).

O funcionário Intra-empendedor transforma o ambiente de trabalho, tem ideias, sugere inovações, busca oportunidades para a empresa expandir. Sua atuação aumenta o rendimento da empresa, melhora o relacionamento entre os outros funcionários e, principalmente, estimula a motivação nos seus colegas de trabalho.



**Agora você pode-se perguntar como surge um intraempreendedor. Ele pode desenvolver esse perfil durante o trabalho de forma autônoma ou pode ser estimulado pela empresa, através de programas de incentivo, capacitações, benefícios ou prêmios. Contudo, existem alguns princípios básicos para se tornar um Intra-empendedor: saber aprender, conhecer e ter paixão pelo ramo em que a empresa atua, enxergar oportunidades que ninguém vê, ser dedicado e persistente.**

**b) Empreendedor independente:** é a pessoa que aproveita oportunidades e cria o próprio negócio. O empreendedor independente pode apresentar diferenciadas motivações para iniciar o negócio próprio: podem ser pessoas que tem um sonho, uma obstinação para empreender e de melhorar de vida; pode ser que tenham sido surpreendidas por algum convite para empreender um negócio, mas antes não imaginavam que poderiam desenvolver um comportamento empreendedor; ou ainda, podem ser pessoas que, por estarem desempregadas, criam um negócio por necessidade e se descobrem empreendedor (FILLION & DOLABELA, 1999).

Para o empreendimento de um empreendedor independente dar certo, é necessário que o planejamento seja um hábito e que ele aprenda a se conhecer, para assim saber quais recursos ou parceiros precisa buscar para o



funcionamento de sua empresa. Você deve considerar que a vida do empreendedor independente deverá ser dedicada ao empreendimento.

**c) Empreendedor social:** é a pessoa comprometida com as causas humanitárias, participando ativamente de projetos ou atividades sociais. Enquanto vimos que os outros tipos de empreendedores buscam desenvolver um patrimônio financeiro, o empreendedor social está preocupado também em resolver os problemas da sociedade. O empreendedor social pode trabalhar vinculado às empresas sociais que são criadas por um conjunto de pessoas com iniciativa colaborativa, coletiva e com ações inclusivas que buscam soluções para problemas sociais e ambientais (EMPREENDEDORISMO, 2010).

Agora você deve estar-se perguntando qual é o resultado da atuação deste **empreendedor** na sociedade? O trabalho desse empreendedor tem por objetivo causar mudanças positivas na sociedade através do oferecimento de produtos ou serviços que auxiliam no combate à pobreza, na diminuição da desigualdade social, na inclusão social da população excluída, na geração de renda e na promoção da qualidade de vida.

**O empreendedor social tem características semelhantes a dos demais empreendedores, com a diferença de que ele se realiza ao ver suas ações gerarem resultados.**



Já sabemos os tipos de empreendedor, mas quais suas características?

## 2.3 Características do empreendedor

Você acabou de conhecer alguns tipos de empreendedor e como eles diferem. Mas pense por um instante sobre o que eles possuem em comum. Se você pensou que eles tem em comum as características de empreendedor, você acertou. O empreendedor pode-se empenhar em qualquer área, mas possui características próprias que são:

### Visão

É a capacidade mental de projetar o futuro considerando os sonhos, riscos, expectativas e oportunidades

### Criatividade

É a capacidade de criar novos produtos, novos modelos e métodos de trabalho



## Autoconhecimento

É a capacidade de se conhecer, saber quais são seus pontos fortes e suas fraquezas para então buscar alternativas para suprir estas últimas

## Persistência

Depois que tiver a certeza do negócio a ser empreendido, deve agir continuamente para a implantação de seu sonho

## Energia

é um estado constante de busca de meios, recursos, parcerias e sempre estando disposto para atingir seus objetivos. Isso exige sacrifício

## Comprometimento

É a dedicação e a disposição constante da pessoa para concretização do empreendimento. Exige um esforço pessoal fora do comum

## Obstinação

Neste caso o empreendedor motiva-se com o desafio e a possibilidade de superar os obstáculos, sem desistir de sua causa ou ideal

## Entusiasmo

Eles são apaixonados pela sua ideia de negócios, acreditam que vale a pena e que vai dar certo, ao ponto de contagiar os outros com sua paixão

## Liderança

É a capacidade de liderar outras pessoas, trazê-las para seu redor e fazer com que elas acreditem e contribuam para o sucesso do seu negócio

## Riscos

O empreendedor está disposto a assumir riscos, podendo eles ser inesperados ou calculados, mas, sobretudo sabe que para concretizar seu sonho precisa administrar os riscos

Fonte: Adaptado de Malheiros et. al. (2005) e Dolabela (2002).

Caro estudante, achou que são muitas as características do empreendedor?

Na verdade existem mais, como iniciativa, autonomia, independência, capacidade de tomar decisão e muitas outras. Mas, você não precisa apresentar todas essas características neste momento de sua vida. Fique tranquilo! Essas características podem ser aprendidas durante seu percurso empreendedor.





## Atividade de aprendizagem



1. Agora propomos a você se ver como empreendedor. Indique com quais tipos de empreendedor você se identifica mais e depois escreva quais características de empreendedor você possui ou gostaria de desenvolver.

---

---

---

---

---

---

### 2.4 Entendendo o que são empresas

Você viu os variados tipos de empreendedores e as características que são fundamentais para eles fazerem sucesso. Viu também que o empreendedor pode-se dedicar a desenvolver seu trabalho em muitas áreas. Essas áreas de atuação do empreendedor são as empresas e suas especificidades. Pergunte-se “o que é uma empresa?” E quais tipos de empresas existem? É isso que vamos conhecer.

Existem vários conceitos formulados sobre o que é empresa e todos apontam para algumas características similares e assim formulamos um conceito: a empresa é um espaço em que se articulam vários recursos – humanos (pessoas), financeiros (dinheiro), materiais (equipamentos) e conhecimentos técnicos (sistemas e procedimentos) - para oferecer atendimento à população através da promoção das vendas de produtos ou prestação de serviços, a fim de gerar lucro para empresa e renda para quem nela trabalha (CHIAVENATO, 2007).

Como vimos, as empresas podem oferecer produtos ou serviços. Você vai conhecer a diferença entre duas atividades que caracterizam a razão de existência da empresa no mercado (CHIAVENATO, 2007):

- **Produto:** possui atributos tangíveis, quer dizer, que pode ser tocado, experimentado, testado antes de ser comprado. Por exemplo, o *test drive* de um carro, a prova de uma roupa na loja. Entretanto, vale ressaltar que nas lojas virtuais os produtos continuam sendo tangíveis, como se tivessem em uma vitrine, onde você pode ver e ler todas as informações do produto, mas não pode tocá-lo, porém consegue vê-lo em **3D**, com riquezas de detalhes.



- **Serviço:** possui características intangíveis, ou seja, não pode ser sentido, tocado, cheirado e a avaliação da sua qualidade só poderá ser feita após sua compra. Por exemplo, o serviço de transporte, serviço de saúde ou a manutenção de um carro.

### 2.4.1 Tipos de empresas

As empresas fazem parte de nossa vida: um restaurante, um supermercado, um *shopping*, uma lanchonete, uma escola, ou o nosso trabalho. O tempo todo você está fazendo uso do espaço, do produto ou do serviço de uma empresa. E dessa forma conheceremos alguns tipos de empresas.



**Transformação de matéria-prima:** é o processo de modificação de recursos naturais em um produto ou de parte de um produto. Por exemplo: o processo de transformação da celulose (madeira) em papel, para a fabricação de cadernos (produto).

- **Empresas industriais** - São as que produzem grandes quantidades de produtos para consumo que podem ser vendidos diretamente para o consumidor final (como indústria de artesanatos regionais) e as que fazem produtos gerados pela **transformação de matéria-prima**, os quais são repassados para outras empresas para que elas os revendam para o consumidor final (como por exemplo, os carros que são montados pelas indústrias e depois repassados para as concessionárias, onde o consumidor final pode comprá-los) (CHIAVENATO, 2007).
- **Empresas comerciais** - São empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor pra vender ao varejista (comércio atacadista),
- **Empresas prestadoras de serviço** - São empresas que fornecem atividades e trabalhos especializados em áreas como a saúde, educação, transporte, lazer, consultoria financeira entre outros. São empresas prestadoras de serviço, por exemplo, a academia, o transporte, a escola, as universidades, as clínicas de estéticas, os órgãos públicos, entre outros (CHIAVENATO, 2007).
- **Empresas sociais** - Essas empresas podem oferecer, tanto produtos como serviços, semelhantes às que vimos anteriormente. Mas o seu diferencial é que elas não visam somente ao lucro, visam principalmente ao benefício social. A empresa social procura promover atividades ou projetos sociais que auxiliam na solução de alguns problemas da sociedade. (BOVO, 2009)
- **Empresa Virtual** – podem ser sociais, comerciais ou de serviços, porém



difere das demais por disponibilizarem seus produtos e serviços pela internet, sendo considerada “eficaz quando consegue transformar seus visitantes em compradores” (FILIPINI, 2012. P. 17)

## Resumo

Nesta aula, esclarecemos que há uma diferença entre o administrador e o empreendedor, sendo que o primeiro possui conhecimentos técnicos para gerenciar e o segundo tem capacidade de pensar estrategicamente o futuro do negócio e reunir todos os recursos possíveis para concretizar sua ideia. Vimos ainda alguns tipos de empreendedores que se diferenciam de acordo com o resultado que eles esperam trabalhando no próprio negócio, numa outra empresa, ou trabalhando para a melhoria da sociedade. Contudo, independentemente das áreas em que atuam os empreendedores possuem características comuns que os diferenciam de muitos outros profissionais e, que acima de tudo, podem ser aprendidas por todos que queiram ser empreendedores.

## Atividades de aprendizagem



2. Defina com suas palavras qual a diferença entre o empreendedor e o administrador. E compare com as exposições durante as aulas.

---

---

---

---

---

3. Descreva o que é empresa e qual a diferença entre produto e serviço.

---

---

---

---

---

4. Em que tipo de empresa você sentiu vontade de empreender? Considere que pode ser como empreendedor independente, intraempreendedor ou empreendedor social.

---

---

---

---

---



Chegamos ao final da segunda aula sobre empreendedorismo. Espero que esta aula tenha sido esclarecedora e que você se tenha apropriado dos conceitos nela tratados. Estes conceitos são essenciais para as descobertas que você fará nas próximas aulas. Contamos com sua garra e desejo de aprender. Até o próximo encontro!

## Aula 3. Inovação, criatividade e flexibilidade

### Objetivos:

- definir inovação, criatividade e flexibilidade;
- reconhecer a simplicidade da inovação;
- identificar a relação entre criatividade e inovação; e
- reconhecer a flexibilidade como método de usar a criatividade para inovar.

Caros estudantes,

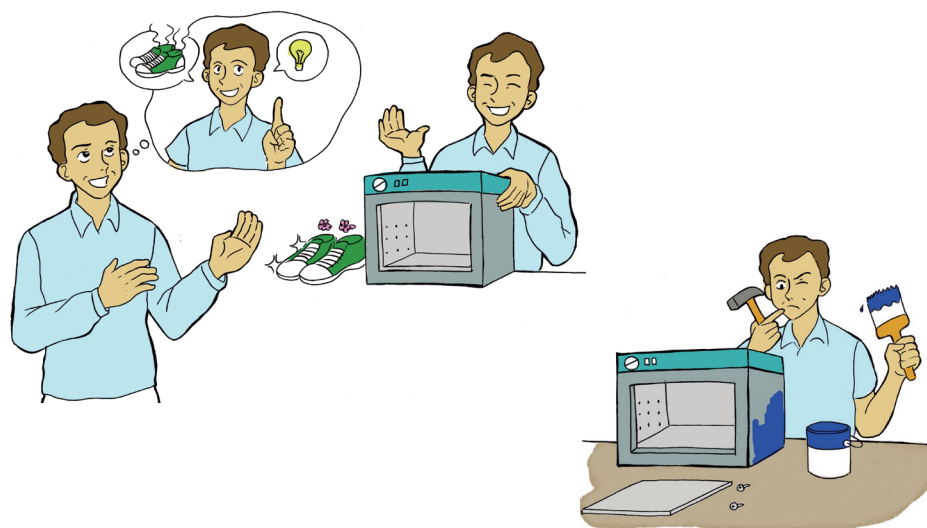
Agora que já vimos conceitos de empreendedor e suas características e alguns exemplos práticos, vamos conhecer o que é dar sustentação ao empreendedor. Podemos considerar como o tripé do empreendedor os seguintes requisitos: inovação, criatividade e flexibilidade. Para inovar, você tem que saber ver e aproveitar oportunidade, precisa ser criativo para transformar e flexível para saber quando deve abandonar ou persistir em uma ideia. Boa caminhada!

Para empreender e ter sucesso num mercado competitivo e em constantes crises econômicas, é preciso ser criativo, pois frequentemente você vai-se deparar com situações em que os recursos são escassos, seja de mão de obra ou de matéria- prima e você precisará encontrar alternativas para que seu empreendimento não entre em falência.

Não temos dúvida de que você precisa usar toda sua criatividade para montar uma empresa, mas, para crescer, você terá que criar uma rotina de inovação, que deve ser feita no atendimento, no produto, no design e até nos processos de logística. Para enfrentar a concorrência, você terá de ser flexível nas negociações, mas sem perder de vista seu objetivo.

Vamos ver!

### 3.1 Inovação



Podemos entender **estratégia** como um pensar no futuro considerando o que se quer alcançar num determinado tempo. Destaca-se aqui a visão do sonho, o objetivo que se quer alcançar e as ações que devem ser realizadas.

Hoje, quando se fala em inovação, a maioria das pessoas logo associa a tecnologia aplicada à telefonia móvel (celular), não é verdade? Pois bem, temos que concordar com vocês que, neste setor, a inovação é constante, pois as empresas de telefonia móvel têm apostado numa **estratégia** de lançamento de novos produtos de grandes impactos, tanto no *design* quanto nos aplicativos e isto de fato é uma inovação. Mas, por que isto acontece? Por um lado, pela pressão da concorrência e, por outro, pelo desejo dos usuários que aguardam ansiosamente pelo novo produto, de modo que a empresa que lançar primeiro domina esse mercado até o próximo lançamento.

Para Bes e Kotler (2011), apostar em lançamentos de produtos e serviços de inovação radical significa arriscar muito além da capacidade criativa o que pode gerar uma pressão muito grande nos funcionários e levá-los a erros no planejamento, a não conseguir lançar novos produtos e a acabar arruinando sua carreira, gerando prejuízos para a empresa.

Portanto, o empreendedor, ao ver uma oportunidade, seja de serviço, produto ou na carreira, já imagina como ela pode ser aproveitada. Através desta visão, já desperta a criatividade para inovar e fazer com que esta oportunidade se reverta em um negócio rentável. Para Drucker (2005), inovar é aproveitar oportunidades para atender as necessidades das pessoas, algo que pode ser feito transformando algo que já exista ou criando algo novo. Inovação é um valor que normalmente ocorre fora das organizações.

Vamos ver!



Imaginem o avião **14 bis inventado por Santos Dumont** e o avião atual. Quantas diferenças! Quantas modificações foram feitas no mesmo invento? Milhares. Notem que cada modificação é uma inovação, pois traz modificações criativas e cada uma destas mudanças torna o avião mais moderno, eficiente e econômico. Observaram que estamos falando do mesmo invento, mas através de observação, testes e erros, o empreendedor, atento para ver as oportunidades de melhorias, persiste até conseguir uma forma de aproveitar estas oportunidades de forma criativa e inovadora. Aqui tratamos de invenção e inovação, que para os autores Scaramuzza e Brunetta (2009) são dois termos diferentes, pois consideram que o invento é a criação de um novo produto enquanto a inovação é a inserção deste produto no mercado.

O mesmo ocorreu com o carro, a bicicleta, os tênis, as roupas e tantas outras coisas que fazem parte do nosso dia a dia. Ferramentas simples podem trazer benefícios e aumentar os lucros, como por exemplo, o instrumento usado para furar água de coco, que começou com um processo demorado com uma faca, passou para um instrumento pontiagudo até chegar aos carinhos de água de coco. Neste contexto, vimos que “sem criatividade não há inovação” e que “o processo de inovação é a ferramenta fundamental para transformar uma ideia em inovação” Drucker (2005, p. 20)

Estão percebendo o que é inovação?

“Inovar é explorar novas ideias ou readequar as ideias de outros de maneira única e/ou original, de modo que o resultado deste processo seja o desejado pelo seu idealizador” (SACARAMUZZA e BRUNETTA, 2009, p.2). Podemos perceber que todos nós temos capacidade de inovar e o fazemos quando modificamos algum produto para adequá-lo ao nosso carro ou casa, não é mesmo? Sakar apud Sacaramuzza e Brunetta (2009) relacionam inovação a empreendedorismo, pois a inovação abre novas oportunidades e possibilita crescimento econômico para as empresas.

Pois bem, agora vamos tratar do facilitador da inovação que são os recursos necessários para transformar uma oportunidade em um produto ou serviço lucrativo. É preciso planejar desde a avaliação da oportunidade, verificar se é viável ou não investir neste produto ou serviço, até o levantamento de custos com pesquisa, treinamento da equipe envolvida no projeto e levantamento das tecnologias que serão necessárias para colocar a ideia em prática. Veja na próxima página que inovação é um processo que se inicia na oportunidade e vai até o lançamento do produto.

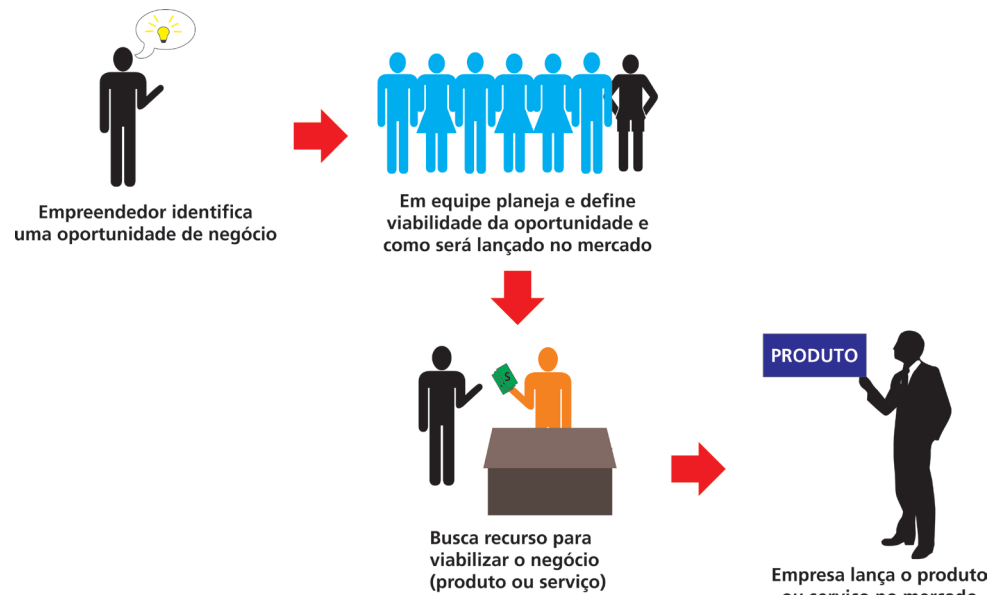


O 14 Bis foi um avião construído por volta de 1906, embora tenha sido inventado por um brasileiro foi construído na França, veja um pouco mais no site que segue:

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/14-bis>



Leiam artigos e dicas sobre inovação e empreendedorismo no site: <http://www.josedornelas.com.br/>



Fonte: criado pelos autores (2013)



E se a oportunidade é boa, mas não temos equipe preparada e nem recursos suficientes, devemos desistir? Pense sobre isto!

## 3.2 Criatividade

E, aí, encontrou resposta para o questionamento do capítulo anterior? Tenho certeza de que você respondeu: Jamais desistiremos, nós vamos superar estes obstáculos com **criatividade**!

Consideramos que a inovação está ligada diretamente à execução, “o fazer”, e a criatividade está ligada à busca por alternativas para fazer melhor e com um baixo custo e assim ter mais possibilidade de vencer a concorrência ou se manter no mercado em períodos de crise econômica.

Os líderes criativos conseguem reorganizar os departamentos e processos da organização de forma a torná-la mais eficientes, enxuta e competitiva no mercado em que atua. Porém é preciso saber liderar as equipes para que as mudanças planejadas consigam ser implantadas gerando o mínimo de resistência por parte dos colaboradores. Mas, para conseguir, o líder precisa usar uma linguagem simples e objetiva para alinhar a estratégia em todos os níveis da organização. Feito isto, podemos dizer que ocorreu uma mudança criativa e inovadora e que esse gestor tem atitude empreendedora.

É possível aprender a ser criativo?

Veja o vídeo que segue no *link* e observe o tema criatividade como foi abordado.  
[http://www.youtube.com/user/volkswagendobrasil/featured?v=KER4TbL\\_JD8](http://www.youtube.com/user/volkswagendobrasil/featured?v=KER4TbL_JD8)





Na aula 1, demonstramos que é possível aprender a ser empreendedor e um dos comportamentos aprendidos é a criatividade, mas, durante a estruturação da vida, relações sociais, comunidades, pressões sociais para ensinar os valores considerados corretos e as questões educacionais ameaçam o pensamento criativo das pessoas. Entretanto, o comportamento criativo pode ser recuperado, reaprendido ou melhorado através de exercício, como: busca de soluções para problemas de produtos e serviços, criar novas ideias a partir de ideias antigas, resolver problemas (DOLABELA 1999).

Tomar decisões é algo que exige muita criatividade do empreendedor, que precisa a todo instante solucionar problemas. Apesar de existir diferença entre tomar decisão e solucionar problemas, existem pontos em comuns que são: criatividade e liderança. Ervilha (2008) traz algumas técnicas para solucionar problemas e ao mesmo tempo desenvolver um pensamento criativo, como se segue:

- a) Atitude positiva ou “eu posso solucionar” - Ser otimista diante de um problema o torna mais simples de resolver e entender suas causas e efeitos.
- b) Desafie-se. Estimule sua criatividade. Quando estamos diante de dificuldades, a nossa criatividade tende a aparecer. Portanto desenvolva sua capacidade de imaginação e sua flexibilidade mental enfrentando os problemas sem medo e com seriedade.
- c) Subdivida os problemas. Divida-os em parte. Se o problema é de grandes proporções, use sua criatividade para dividi-lo adequadamente em pequenas partes e resolva cada parte isoladamente até que todo o problema tenha sido solucionado.
- d) Urgente ou longo prazo. Planeje a solução. Um comportamento fundamental para o empreendedor é o senso de urgência, pois através dele é possível definir o que deve ser resolvido imediatamente e o que pode ser resolvido a longo prazo. Portanto use seu **feeling** para identificar o que é urgente e use sua criatividade para encontrar a melhor solução.

**Ervilha (2008, p. 165) “A solução de problemas com criatividade foge do pensamento padrão. Enquanto a criatividade traz novas formas de solução, no pensamento padrão repetem-se as mesmas soluções”.**

Então, pessoal, mãos à obra! Estimulem sua criatividade, tanto para solucio-



Sentimento, tino, palpite, percepção, prática, experiência e visão.  
Fonte: <http://www.dicionarioinformal.com.br/feeling/>





nar problemas quanto para criar ou aprimorar produtos e serviços de forma **sustentável** para atender a nossa geração e as vindouras. Mas, lembre-se de que para ter sucesso todos os passos precisam de uma liderança forte e competente.



## Atividade de aprendizagem

1. Em nosso texto foi possível perceber que nas crises as pessoas criativas se destacam. Neste sentido, faça uma pesquisa sobre “tensão criativa” e qual sua relação com o empreendedorismo.



A definição mais aceita para **desenvolvimento sustentável** é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro.

Fonte: [http://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/](http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/)

Força, pessoal, pois a busca pelo conhecimento é árdua, mas é o caminho mais curto para se chegar ao sucesso.

Vamos prosseguir!

## 3.3 Flexibilidade

Se fosse possível escolher uma palavra para substituir o termo empreendedor, não teríamos dúvidas de que seria flexibilidade, pois, para aceitar novas ideias com criatividade e ser inovador, tem que ter disposição para abandonar seus conceitos, crenças e até valores para abraçar novas ideias, novos desafios e formar seu próprio conceito sobre produtos e serviços e ser, de fato, uma pessoa flexível.

Porém, para ser flexível no mundo corporativo, é preciso ter conhecimentos e competências específicas. Afinal, como pretende mudar de rumo se não conhece nenhum caminho? “A primeira coisa que devemos fazer para alcançar o amanhã é descartar-se do ontem” (DRUCKER, 2002, p. 136).

Flexibilidade é a capacidade de adaptação a novas culturas organizacionais, é se modificar após o recebimento de feedback, é saber ouvir e ter disposição para aprender novas competências e comportamentos (KOFMAN, 2004). Ser flexível é essencial ao empreendedor na solução de conflitos e nas negociações com fornecedores, clientes e colaboradores.



É preciso usar a vivência e as experiências profissionais para guiá-lo na busca de novos conhecimentos. Ser flexível é entender que pessoas pensam de forma diferente de você, sem necessariamente nenhum dos dois estarem errados, mas simplesmente cada uma vendo a mesma oportunidade de forma diferente.

## Resumo

Nesta unidade, procuramos mostrar que ser inovador não significa, necessariamente, criar um novo produto ou serviço, mas sim que toda e qualquer mudança em produtos, serviços e processos que gere eficiência e eficácia para os negócios da empresa é considerada uma inovação. Mas, para realizar estas mudanças, é preciso aproveitar a criatividade dos colaboradores de forma que, participando dos processos, todos se sintam responsáveis por seu sucesso, potencializando, desta forma, as chances do seu empreendimento dar certo. Também buscamos mostrar que um empreendedor precisa ser flexível, tanto nas negociações com fornecedores, clientes e colaboradores, como consigo mesmo no momento de analisar uma ideia nova e no momento de fazer novos contratos para que todos se sintam valorizados no processo e tenham prazer em trabalhar e negociar com você.

## Atividade de aprendizagem

**2.** Você acaba de ser contratado para ser gerente (empreendedor) deste empreendimento e seu desafio é aumentar as vendas e o número de franqueados em sua cidade. Considerando os conceitos aprendidos até aqui, leia o “CASE” e responda: Qual a estratégia que você vai utilizar e o que você acredita que deve ser modificado (inovado)? Usar sua criatividade para realizar esta atividade.

---

---

---

---

---

---

### Franquia de espetinho é opção de investimento baixo e lucro alto

Churrasco é oportunidade para o segmento de alimentação popular. É preciso ter ponto movimentado; quiosque é de 10 metros quadrados.





Franquia de espetinho de churrasco pede investimento baixo, mas tem lucro alto. É uma oportunidade de negócio para quem quer investir no segmento de alimentação popular e faturar.

A receita de sucesso do tipo de negócio possui três ingredientes. Primeiro, um ponto movimentado, como em frente a um supermercado onde circulam 5 mil pessoas por dia. Segundo, custo baixo: a loja é um quiosque de 10 metros quadrados que opera com dois funcionários. Terceiro e principal ingrediente, um produto de apelo popular: o espetinho. Juntando esses três fatores, é possível vender 600 espetinhos em um dia.

O negócio do empresário Felipe Paoletti surgiu em 2010 e já virou franquia. Hoje são cinco unidades e até o final deste ano devem chegar a 20. Para essa expansão, o franqueador conta com um trunfo: ele é dono de uma grande fábrica de espetinhos, que fornece para supermercados em todo o país.

“A gente já tem uma logística e uma produção grande. A gente consegue fornecer ao franqueado um produto a um custo muito competitivo e uma logística para fornecer pequenas quantidades, em vários pontos, para o Brasil todo”, explica.

### **Franquia**

A marca entra com força no mercado. Bom para franqueados como Wilton Hossein e Carlos Leandro. Graças à produção em larga escala, eles recebem o espetinho da franqueadora ao custo de R\$ 0,90 a unidade. A margem de lucro é de mais de 200%.

Para montar o negócio, o investimento é de R\$ 70 mil a R\$ 100 mil. Depende do tamanho do quiosque.

“Nós conseguimos fornecimento a um custo baixo e mesmo vendendo espetinho R\$ 3, é um preço competitivo com lanches, salgados e outros tipos”, diz Hossein.

Para montar o negócio, o investimento é de R\$ 70 mil a R\$ 100 mil. Depende do tamanho do quiosque. O valor inclui o quiosque pronto, com móveis, geladeiras, forno, capital de giro e estoque.



“Para o franqueado a gente dá o auxílio para ele achar o ponto, a gente aprova o ponto junto com o franqueado, negocia o ponto com ele, às vezes o franqueado já vem com um ponto pronto, mas na maioria das vezes, a gente negocia o ponto junto com o franqueado e dá todo o treinamento pré-abertura de loja e pós-abertura de loja, para ver o ponto de assado do espetinho, a qualidade do serviço que está sendo prestado para o consumidor final”, afirma Felipe. “Ele retira a quantidade que ele quiser para colocar no forno. Seja um, seja a caixa inteira, seja 10 espetinhos. Isso diminui muito a perda dele e aumenta a agilidade”, completa.

### **Despesas e administração.**

As despesas fixas são pequenas. Em média, a estrutura custa R\$ 5 mil por mês, com aluguel, água, luz e funcionários. Os franqueados Wilton e Carlos faturam R\$ 28 mil reais por mês e recebem R\$ 4 mil de lucro líquido.

“A administração é muito simples, não precisa estar 100% presente. Eu mesmo só venho fazer o fechamento no final do período. Tem um estoque, existem as vendas que são registradas, depois você faz o controle do estoque novamente para saber os produtos que foram vendidos, a partir daí você sabe o lucro que teve no dia”, diz Hossein.

Os espetinhos vendem muito em pouco tempo: 60 % dos pedidos ocorrem entre o final da tarde e começo da noite, quando o pessoal sai do trabalho para casa.

“Devido à praticidade de você vender ou comer aquele espetinho, um alimento saudável, não tem fritura, é uma coisa diferente. Hoje em dia você tem muitas opções de lanches, mas é um mercado que ainda está se desenvolvendo e tem bastante espaço para crescer”, afirma Hossein.

O negócio é planejado para oferecer rapidez. O segredo é um forno capaz de assar 300 unidades por hora e uma estufa que mantém o estoque quente e crocante na hora de pico.

“A gente olha como está o movimento das pessoas, assa e, conforme o número de clientes, já faz um estoque e serve em menos de um mi-



nuto aos clientes”, revela Hossein.

### Oportunidade

Em outra unidade, durante a semana são vendidos 300 espetinhos por dia. Aos sábados, o dobro. O produto vem com palito nas duas pontas e numa caixinha de apoio para colocar a farinha. Para vender mais, pacotes com três espetinhos e um refrigerante são oferecidos com desconto de 10%. Durante a semana, quem compra dois espetos e uma bebida ganha um pão de alho.

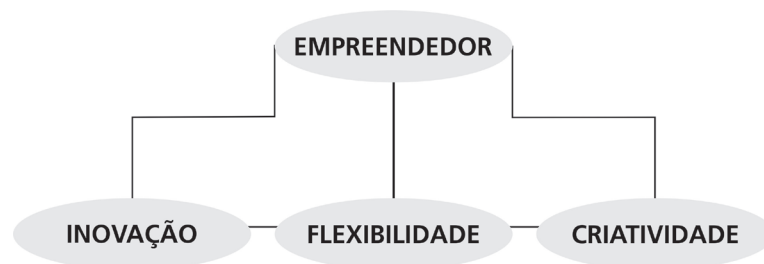
“Todo dia quando eu volto do trabalho eu passo por aqui, aí eu acabo levando uma quantidade maior, porque chega em casa não precisa fazer janta, é mais em conta do que ir ao supermercado, comprar e preparar. É parada obrigatória”, diz a consumidora Walnice Fontes.

“Adoro churrasco, como não tenho muito tempo no meu trabalho, é tudo corrido, então venho aqui porque é prático”, destaca Vanderléia dos Santos, que também é cliente.

Para o também franqueado Carlos Leandro, o negócio é “simples, prático e lucrativo”. “Eu estou bem animado e pretendo montar outras franquias nesse ramo. Esse mercado tende a crescer pelo fato de ser um produto saudável e um produto de baixo custo”, diz.

Fonte: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/03/franquia-de-espetinho-e-opcao-de-investimento-baixo-e-lucro-alto.html>

Concluimos nossa terceira aula montando o tripé do empreendedor e, como você pôde perceber, para empreender e ter sucesso é preciso ser flexível (pronto para mudar e negociar), ser criativo (pensar fora da caixa) e inovar (colocar seu produto ou serviço no mercado sem medo)



## Aula 4. Ideias, riscos e oportunidades

### Objetivos:

- conceituar negócio;
- relacionar os riscos e a escolha das oportunidades identificadas;
- caracterizar o ambiente onde as empresas estão inseridas;
- reconhecer a importância do planejamento para o início de um negócio; e
- listar as empresas e órgãos que podem auxiliá-los na implementação de um negócio.

Caro(a) estudante,

Na última aula, você viu sobre o tripé que sustenta a atuação de um empreendedor: a flexibilidade, a criatividade e a inovação. Todas essas qualidades são bases do conhecimento que você terá nesta aula. Você já percebeu que o empreendedor pode ter um negócio como uma resultante de sua criatividade, inovação. Contudo, para abrir um negócio precisa saber como escolher os riscos a serem assumidos diante das oportunidades que se apresentam na sua vida. Já adianto que, para diminuir tantos riscos, é necessário programar o que se quer fazer e aonde se quer chegar, ou seja, planejar. Nesta aula, vamos conhecer o que é um negócio, qual a relação entre os riscos e as oportunidades e a importância de planejamento para abrir e manter um negócio.

No dia a dia, podemos perceber que nossa sociedade é constituída de empresas e organizações que para sobreviver precisam dos produtos/serviços umas das outras, ou seja, são interdependentes. Neste aspecto, é importante perceber que vivemos num ambiente que apresenta muitas variáveis que contribuem ou prejudicam as empresas. E por isso este mesmo ambiente



apresenta tanto oportunidades como riscos para a criação de negócios. É importante diferenciar e perceber quais desses elementos são essenciais e indispensáveis para a saúde de um novo negócio. Veremos agora sobre esses elementos.

## 4.1 O que é o negócio?

Quando falamos em negócio, o que lhe vem à cabeça? Possivelmente você pode imaginar que é o ato de negociar alguma coisa, vender e/ou comprar um produto ou serviço. Esse é um entendimento básico do processo de negociar ou de fazer um negócio.

Imagine-se vendendo o seu celular usado para trocar por um novo e neste ato verá a realização de um negócio. Vamos expandir esse negócio de venda? Imagine que você se descobriu um excelente vendedor ou negociador e agora pensa em criar um negócio em que possa vender produtos como o celular usado que você conseguiu passar adiante. Perceba aí o caminho no qual o negócio se constitui: ele pode ser um ato isolado em que você negocia um serviço ou um produto específico ou pode ser uma ação conjunta com outras pessoas, em que você negocia um serviço especializado ou produtos para atender a necessidade da sociedade.

Para Chiavenato (2007), o “negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço.” Podemos acrescentar que o negócio é o meio pelo qual você pode realizar seus sonhos e os sonhos de outras pessoas que convivem com você ou que fazem parte de sua clientela. O negócio no mundo virtual não é diferente do tradicional.

Você percebeu que o negócio está diretamente ligado à produção de bens ou oferecimento de serviço cujos conceitos foram vistos na Aula 2?

Vamos adiante. Para criar um negócio, é necessário conhecer o ramo ou área que você escolheu. Como fazer isso? Pesquisando no mercado a aceitação do seu negócio pelas pessoas do local em que você pretende atuar. Imagine que você se interessa em criar um negócio de venda de alimentos, uma banca de cachorro quente ou um pequeno restaurante. Será que no local em que você pretende instalar a empresa existem clientes para seu negócio? Uma pesquisa de mercado iria elucidar essas e outras dúvidas sobre





o negócio que você pretende criar.

Esperamos que esta última situação o tenha levado a refletir que, para criar um negócio, o empreendedor não pode pensar de forma solitária e isolada. Vou esclarecer.

Pense que as empresas estão inseridas um ambiente social e por isso elas não são entidades isoladas, elas dependem de outras empresas que dependem de outras. Por exemplo: um restaurante depende dos serviços de um banco, dos fornecedores atacadistas de alimentos, fornecedores de móveis, empresas de manutenção de equipamentos, dependem de autorização de órgãos fiscalizadores como a Vigilância Sanitária. Depende ainda dos clientes, dos funcionários para manter-se ativo no mercado e gerando lucro.

Nesse contexto, chamamos de “ambiente” tudo o que é externo à empresa. Este ambiente pode ser dividido em dois elementos, o macroambiente e o microambiente, cada um com suas respectivas variáveis que irão dinamizar o mundo dos negócios. Chiavenato (2007) aponta alguns desses elementos.

Macroambiente: É o ambiente geral e globalizado em que a empresa está inserida. Este ambiente é composto por variáveis nacionais e internacionais que afetam de alguma forma todas as empresas, desde as de grande até as de pequeno porte. Vejamos algumas dessas variáveis:

Variáveis	
Econômicas	Referem-se aos acontecimentos econômicos de crise ou de desenvolvimento econômico no país ou no mundo. Esta variável apresenta alguns elementos econômicos que devem ter a atenção do empreendedor: a inflação, os juros, os preços, o PIB (produto interno bruto) o câmbio, o nível de confiança no mercado do país, entre outros.
Sociais	Referem-se aos acontecimentos sociais que determinam as características das necessidades dos clientes e de suas opções de compra. Por exemplo, o nível de dificuldade ou melhoria da saúde, educação, segurança pública, o nível de desemprego ou emprego, entre outros.
Tecnológicas	Referem-se aos mecanismos que facilitam o desempenho dos trabalhos das empresas. Cada empresa tem o potencial para desenvolver a própria tecnologia e definir seus métodos e procedimentos de trabalho. Segundo Chiavenato (2007), isso provoca as mudanças e as inovações nas empresas.
Culturais	Referem-se aos acontecimentos culturais como a arte, os eventos comemorativos, a arquitetura, o modo de viver e de se relacionar de um povo restrito em um determinado local. Por exemplo, os costumes da região Norte diferem dos da região Sudeste do Brasil.





<b>Legais</b>	Referem-se às leis e normas, regulamentos, diretrizes e códigos que regulam as atividades dos negócios. Cada empresa deve procurar seguir as normas diretamente relacionadas com o seu ramo de negócio. Por exemplo: as madeiras, fazendas e postos de gasolina devem seguir normas relacionadas à preservação do meio ambiente junto ao Ibama (Instituto Brasileiro de Meio Ambiente).
<b>Demográficas</b>	Referem-se às condições de composição da população local em termos de faixa etária, migração, distribuição na área urbana ou rural, entre outros. Como exemplo, pense em uma cidade que tenha uma população predominante de idosos. Seria óbvio considerar que a maioria dos negócios existentes teria que atender as necessidades desse público.
<b>Ecológicas</b>	Referem-se aos recursos naturais deste ambiente como, por exemplo, a água, o solo, o clima, entre outros. Todos esses fatores ambientais influenciam o como a empresa pretende prestar seus serviços ou ofertar seus produtos. Para ilustrar, pensemos uma empresa que funciona em um lugar extremamente frio e imagine uma empresa similar em um lugar extremamente quente. Ambas procurarão proporcionar o conforto para seus clientes e funcionários de acordo com a necessidade gerada por este fator ambiental.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007

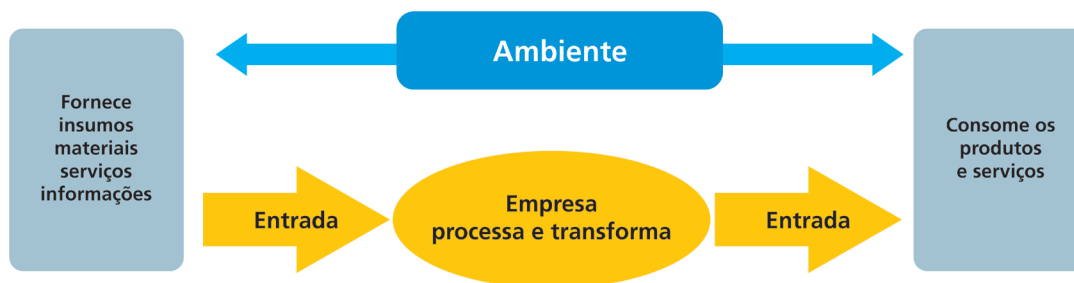
**Microambiente:** É o ambiente específico em que a empresa atua. Pode ser caracterizado pelos tipos de clientes ou nicho de mercado que a empresa pretende atender num determinado espaço ou local, comunidade, cidade ou país. Para Chiavenato (2007), esta parte do ambiente apresenta quatro variáveis principais, que afetam e/ou influenciam as atividades de um negócio. Vejam-nas no quadro a seguir:

<b>Variáveis</b>	<b>Características</b>
<b>Fornecedores</b>	São empresas ou pessoas físicas que fornecem materiais, insumos, serviços ou informações para a empresa.
<b>Clientes e consumidores</b>	São as pessoas que utilizam seus produtos ou necessitam dos serviços prestados pela sua empresa.
<b>Concorrentes</b>	São empresas que oferecem o mesmo tipo de produtos ou serviço que a sua empresa oferece. Assim elas concorrem e disputam os mesmos clientes e fornecedores.
<b>Agências reguladoras do governo</b>	São órgãos governamentais que normatizam, regulam o serviço ou a qualidade do produto lançado pela empresa na sociedade. Essas entidades fiscalizam e monitoram as ações das empresas. Podemos apontar como exemplo os sindicatos, as organizações não governamentais (ONGs), agências reguladoras, entre outros.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007



O microambiente oferece elementos fundamentais para as operações dos negócios facilitando e permitindo a existência dinâmica da empresa no mercado. Preste atenção à figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

Nesta dinâmica, o ambiente é que fornece materiais, insumos, serviço e informações para as empresas. Dentro das empresas, acontece o processamento ou transformação destes em produtos ou serviços, que retornam para o ambiente para serem consumidos pelos clientes. No caso de informações, elas podem ser transformadas em ações estratégicas para melhorar a posição da empresa no mercado. Logo mais abordaremos este assunto.

Depois de compreendida essa dinâmica do mercado de negócios, podemos afirmar que todas essas variáveis do macroambiente e do microambiente proporcionam o surgimento de oportunidades e também de riscos para o seu negócio.

## 4.2 Oportunidades e riscos

Buscar oportunidades deve ser um hábito natural da pessoa empreendedora. O ambiente em que vivemos nos fornece fontes infindáveis de inspiração para criar um negócio. Em Dolabela (2002) e Dornelas (2012), encontramos algumas fontes inspiradoras que podem auxiliá-lo na sua busca por uma ideia de negócio. São elas:

- **Sua experiência em determinado ramo** - Caso você tenha trabalhado ou trabalhe num ramo no qual demonstrou talento e conhecimento, aí pode identificar uma grande oportunidade de negócio.
- **Capacitar-se** - Um novo curso pode agregar novos conhecimentos e novas tecnologias, apresentando possibilidades de pesquisas que o levarão a perceber outras oportunidades de negócio.



- **Olhar a sua volta** - Ser um observador criativo e persistente o fará perceber algumas necessidades do mercado e assim ter ideias de negócios;
- **Pesquisar ideias que deram certo em outros locais** - É importante estar bem informado, buscar contatos e ampliar seu conhecimento. Negócios de sucesso também surgem da inspiração em negócios implementados por outras pessoas em outros locais.
- **Prestar atenção às tendências sociais e de mercado.** - As mudanças sociais podem apresentar grandes oportunidades de negócio. Por exemplo: o crescente acesso da população à internet; o envelhecimento da população brasileira e mundial, entre outros fatores podem significar a geração de novas necessidades de mercado.
- **O ambiente da internet** - A internet apresenta um espaço propício para criar negócios virtuais, tais como: intermediação de negócio, comercialização de propaganda, mercado virtual, empresarial e comunidades (Dornelas, 2012: 73). A internet apresenta como principal vantagem o fato de não precisar de grande espaço físico para montar um empreendimento, mas requer planejamento e organização como qualquer outra oportunidade de negócio.

Percebeu que as oportunidades existem a todo o momento ao nosso redor? Para uma oportunidade ser percebida por você, basta ter um olhar criativo, inovador, perspicaz e ter vontade de empreender. Mas, encontrar a oportunidade e ter vontade de empreender não é o suficiente. Você precisa conhecer o ramo de negócio que escolheu para diminuir os riscos de esse negócio não dar certo.

Primeiramente, você deve saber que toda oportunidade de negócio tem riscos. Podemos entender “riscos” como sendo situações aleatórias e inesperadas que reduzem as chances de seu negócio dar certo. Contudo, estes riscos podem ser reduzidos se algumas situações forem evitadas ou analisadas com calma. Dolabela (2002) e Fillion & Dolabela (1999) listam algumas dessas situações:

- Coisas da moda tendem a não ter durabilidade. A princípio, podem dar lucro, mas será difícil permanecerem no mercado.
- Visar apenas ao lucro, sem gostar do ramo de trabalho e conhecê-lo real-



mente, poderá provocar a falta de realização pessoal e por consequência o fracasso do negócio.

- Empreender não é sinônimo de comodidade e nem de sorte. Para uma ideia de negócio dar certo, se deve ter trabalho duro e conhecimento de muitos aspectos do negócio.
- Os empreendimentos tendem a iniciar com pouco recurso financeiro. É importante não desaminar e nem se iludir quando começarem a entrar mais recursos no negócio. Manter o controle dos recursos financeiros é essencial para o negócio ser duradouro.

Todas essas dicas são primordiais para amenizar os riscos que podem comprometer o sucesso do negócio, mas antes de iniciar um negócio é imprescindível que seja feito um planejamento. O ato de planejar o seu negócio lhe fornecerá a maioria das informações que você precisa ter, para diminuir o risco de fracasso. O planejamento garante o amplo conhecimento do seu empreendimento no mercado e a segurança para iniciá-lo. Vejamos agora o que é planejamento.

A partir da percepção de uma oportunidade de negócio, muitos empreendedores partem para a execução do negócio de forma improvisada e pulam uma etapa essencial de implantação do negócio, o planejamento. Planejar, para Chiavenato (2007), significa “estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”. Nessa perspectiva, Maximiano (2006) afirma que o planejamento auxilia na sustentação do negócio diante das incertezas do futuro, embora parte desse futuro também seja previsível e por isso mesmo deva ser planejada.

Perceba que o ato de se preparar para o futuro é atividade fundamental para que o negócio não termine precocemente.

Por que planejar? Segundo Dornelas (2012), as pesquisas de mercado afirmam que cerca de 70% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham nos primeiros anos de funcionamento e o principal motivo é a falta de planejamento. A ausência de planejamento gera a tomada de atitudes erradas, a má escolha de localização, a expansão e o descontrole de gastos e a falta de gerenciamento nos investimentos dos recursos. Em outras palavras, por falta de planejamento o empresário deixa de realizar ações que são essenciais e que por isso necessitam ser conhecidas e preparadas para manter a



empresa ativa no mercado.

O planejamento pode ser realizado com base em três decisões (Maximiano, 2006):

- definição de objetivo (o que se pretende alcançar com este negócio?);
- definição de algumas ações para atingir o objetivo (quais as atividades que precisarão ser realizadas para alcançar o que se pretende?);
- definição dos meios e dos recursos necessários para alcançar o objetivo (quais financiadores e parceiros são necessários para seu negócio dar certo?);
- No *e-commerce*:
  - Deve escolher um bom nicho de mercado (seus clientes buscam produtos pela internet? Você vai concorrer com grandes ou trabalhar com negócios que as grandes empresas não se interessam, mas que geram negócios lucrativos?);
  - A empresa será física e virtual ou somente virtual;
  - Como será o site?

Você deve ter percebido que essas três decisões estão postas numa perspectiva futura, pois essas definições afetam o negócio num futuro que determina, de acordo com suas ações, se o empreendimento está maduro para manter-se no mercado ou se ele não tem condições de ser sustentado. Essas decisões obterão resultados em longo prazo e, para isso, devem ser elaboradas algumas estratégias.

A estratégia é um conjunto de ações que determinam a direção da empresa no mercado. Para traçar qual a melhor estratégia, o empreendedor precisa analisar as condições internas do empreendimento e as condições externas sociais e ambientais do mercado para definir as alternativas para iniciar o negócio (Chiavenato, 2007; Maximiano, 2006). Nesse aspecto, são necessários três passos para elaborar as ações estratégicas:

**1º** - Analise o mercado do ramo do negócio escolhido, ou seja, o macro e o microambiente da empresa, e identifique as ameaças e oportunidades.



Ameaças: eleja quais aspectos do macro e do microambiente podem ser negativos a ponto de por seu negócio em risco.

Oportunidades: eleja quais aspectos do macro e do microambiente podem ser positivos a ponto de auxiliar no sucesso do seu negócio.

**2º** - Analise as condições internas da empresa e faça um diagnóstico identificando os pontos fortes e os fracos:

Pontos fracos: eleja quais características de seu negócio podem ser consideradas desvantagens.

Pontos fortes: eleja quais características do seu negócio podem ser consideradas vantagens.

**3º** - Após as análises anteriores, defina as ações estratégicas que orientam o seu objetivo.

Para cada característica ou aspecto apontado elabore uma ação ou atividade que potencialize (nos casos de fatores positivos) ou amenize (nos casos de identificação de fatores negativos) as situações identificadas nas análises anteriores.

## 4.3 Quem pode auxiliar para os primeiros passos de um negócio?

Todos os passos que tratamos até aqui parecem ser solitários, mas não o são. No processo de montagem e criação de um negócio, você pode encontrar muitos entes públicos e privados que podem auxiliá-lo com acesso ao conhecimento de métodos e técnicas, com financiamentos e ainda com a inserção do seu empreendimento no mercado. Podemos citar alguns que podem ser fundamentais desde a criação até a implementação de uma empresa:

O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas oferece cursos de empreendedorismo, auxilia na elaboração de um plano de negócio e promove conhecimentos sobre as diversas áreas da empresa, como gestão financeira, qualidade, marketing, gestão de pessoas, além de possibilitar a realização de eventos e feiras nacionais e, através delas, a inserção das empresas nos mercados.



Visite o site do Sebrae: <http://www.sebrae.com.br/>

Visite o site do Senar: <http://www.senar-ro.org.br>

Verifique se existe uma incubadora em sua região através do site: [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

O Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural visa oferecer condições de permanência do homem, mulher e jovens no campo, por meio da profissionalização, e oferecimento de conhecimento de novos métodos e técnicas para o pequeno produtor rural.

Nessa busca de parcerias e auxílio para iniciar seu negócio, as incubadoras de empresas também são essenciais para o desenvolvimento de um negócio. As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos, habitualmente vinculadas a algumas instituições de ensino que auxiliam as empresas nos primeiros anos de vida, dando-lhes suporte físico e de infraestrutura (laboratórios, telefone, internet, copiadoras entre outros), suporte na escolha e manuseio de tecnologias e assessoria nas práticas de gestão nas principais áreas: financeira, de marketing, pessoas entre outros (DORNELAS, 2012, AN-PROTEC, 2013). O principal objetivo da incubadora é promover condições para desenvolver e fortalecer a empresa de forma financeira e competitiva para atuar no mercado.

## Resumo

Nesta aula, você viu que o negócio é uma ação conjunta que visa fundamentalmente à produção de bens e serviços, gerar lucro, mas que principalmente é um meio de realizar sonhos. A criação de um negócio não é uma atividade solitária, pois vimos que a empresa depende de variáveis do macroambiente, um ambiente geral e global no qual está inserida a empresa (econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais entre outras) e de variáveis do microambiente, o ambiente constituído pelos clientes, fornecedores, agentes reguladores e concorrentes que estão diretamente ligados à empresa. Vimos ainda nesta aula que existem muitas oportunidades de negócio e o modo com que você observa as coisas ou a sua própria vivência podem oferecer-lhe fontes preciosas e inspiradoras para iniciar um negócio. Mas, assim como existem as oportunidades, também existem os riscos e, para evitá-los, busque dicas e técnicas. Uma das ações mais importantes para diminuir os riscos é a previsão das ações que você fará para iniciar e encaminhar o seu empreendimento, o planejamento. Vimos que prever é imprescindível, pois o auxiliará a criar objetivos, definir ações estratégicas e prever meios e os recursos necessários para seu negócio. Você não está sozinho nesta empreitada, procure parceria com as instituições que trabalham com esse intuito.





## Atividades de aprendizagem



1. Diferencie macroambiente e microambiente e cite quais variáveis cada um apresenta.

---

---

---

---

---

2. Quais fontes inspiradoras podem auxiliá-lo a escolher um ramo de negócio?

---

---

---

---

---

3. Quais são as três decisões que compõem um planejamento?

---

---

---

---

---

4. Faça uma análise das possibilidades de negócio em sua cidade. Pense em quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de sua cidade e liste as melhores oportunidades de negócio. Para isso, leve em conta sua experiência e seus conhecimentos sobre o local.

---

---

---

---

Chegamos ao final da quarta aula sobre empreendedorismo. Espero que esta aula tenha sido esclarecedora e que você se tenha apropriado dos conceitos e das dicas nela tratados. Estes elementos são essenciais para criar



um negócio seguro. Continue com sua garra e desejo de aprender. Até o próximo encontro!

Prezado (a) estudante,

É uma grande satisfação saber que você chegou até aqui e que ampliou cada vez mais seus conhecimentos sobre o ato de empreender. Sei que estudar é um desafio que exige muita disciplina e determinação, mas é o caminho mais promissor para alcançar nossos objetivos. Ainda estamos na metade dessa caminhada pelo conhecimento, tome mais fôlego e siga nesta direção. Até a próxima aula.

Avante, sempre avante, nunca desista!

## Aula 5. Plano de negócios: primeiros passos

### Objetivos:

- conceituar plano de negócios;
- discutir sobre a importância de um plano de negócio; e
- demonstrar as ferramentas para escrever um plano de negócios.

Olá, prezado estudante, vamos continuar nossa caminhada e encarar mais um desafio? Nós estamos entusiasmados e ansiosos para iniciarmos a desvendar, junto com você, um plano de negócio. Parabéns por chegar até aqui, mas vamos em frente!

Enquanto uns olham para seus objetivos e visualizam apenas os obstáculos, outros, os empreendedores, enxergam vários caminhos para contorná-los. Os empreendedores conseguem ver, além do caminho mais curto para chegar, várias oportunidades nesse caminho e conhecem as ferramentas que vão lhes dar suporte para avaliar a viabilidade de todas as oportunidades e lhes dar subsídios para decidirem se compensa ou não correr o risco e aumentar as possibilidades de chegar ao objetivo fortalecido e com uma rentabilidade dentro do planejado.

Claro que não é tão simples, pois, para chegar ao ponto de enxergar oportunidades mesmo nos obstáculos, tiveram que percorrer vários caminhos, não é mesmo?

Compreendemos que um empreendedor é uma pessoa que, partindo de um sonho e de um desejo, se dispuseram a correr riscos e e tiveram a capacidade e a coragem de transformar esse sonho e esse desejo em realidade. Para tanto, tiveram que olhar não apenas para as vantagens, mas também para as desvantagens de ser um empreendedor; buscando entender que o administrador está voltado para o controle e organização das empresas enquanto o empreendedor está mais voltado para descobrir novas oportunidades e



para criar estratégias para melhor aproveitá-las.

Compreendemos que as empresas fazem parte de nossas vidas, seja uma empresa industrial, comercial, de serviço ou social. Vimos que o empreendedor precisa ser criativo, flexível e buscar inovação; observamos que os riscos são inerentes às oportunidades, mas, com um planejamento estratégico, você pode prever os riscos existentes no caminho.

Ufa, como já caminhamos! Mas, temos que ser firmes e olhar para trás para buscar na lembrança o que já acumulamos de informações e como transformá-las em conhecimento e em ação. Então, vamos agora dar os primeiros passos rumo ao plano de negócios, que é um documento no qual o empreendedor descreve todos os passos que precisa ser percorrido do sonho até à realidade e que potencializa as chances de sucesso do empreendimento.

## 5.1 Plano de negócio

Um empreendimento, como já citado nas aulas anteriores, tem início com um sonho, mas para transformá-lo em realidade é preciso que você o imagine em ação, vendo cada detalhe sendo construído, escrever todos os passos e considerar todos os aspectos positivos e negativos. Este processo de planejar os passos para transformar seu sonho em um negócio lucrativo nós o chamamos de planejamento de negócio, que, segundo Dornelas (2012, p. 95), “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Muitas vezes, os empreendedores fazem um plano de negócio exclusivamente para conseguir o financiamento para iniciar o empreendimento. É claro que, para se conseguir um financiamento, é preciso um plano de negócio, o qual, contudo, não deve ser elaborado apenas para este fim, tendo que ir além, tendo que ser um guia para seu futuro empreendimento capaz de lhe dar o direcionamento necessário para você compreender e visualizar todos os recursos, sejam pessoais ou financeiros e sua inter-relação desde a criação da empresa ou do novo produto ou a modernização do empreendimento já construído.



Dornelas (2012, p.93) não descarta que muitas empresas são criadas sem planejamento, mas diz: “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Mas, para construir um plano de negócio ou business plan, é funda-



mental saber com precisão qual tipo de negócio você está desenvolvendo, o que você pretende vender e qual seu público-alvo (BANGS apud DORNELAS, 2012)

O plano de negócio é elaborado de forma racional e lógica, mas só estes elementos não garantem sucesso do negócio, pois é fundamental que o empreendedor use sua percepção e experiência de vida, pessoal e profissional para fazer a leitura do relatório para extrair o máximo de informação e assim potencializar as chances de sucesso no negócio.

Dornellas (2012) traz algumas justificativas que os candidatos a empreendedor usam para não escrever um plano de negócio:

- eu não necessito de um;
- eu tenho um em minha cabeça;
- eu não sei como começar;
- eu não tenho tempo;
- eu não sou bom com os números;
- eu tenho muito dinheiro e não preciso disso, já sou rico.

“Se você não for capaz de planejar uma empresa no papel, como poderá gerenciar uma organização de verdade e fazê-la cumprir seus objetivos?” (DOLABELA, 2002. P.76)



## 5.2 Razões para fazer um plano de negócio

As principais razões para elaborar um plano de negócio é aumentar os lucros de uma empresa existente, aumentar as chances de conseguir financiamento para seu empreendimento e de garantir que seja aplicado de forma adequada ao seu negócio e também para conseguir sócios ou investidores para seu empreendimento, pois o plano de negócio é feito principalmente para o próprio empreendedor e para os que vão apoiar o empreendimento. Dornellas (2012) traz uma pesquisa na qual mostra que as chances de ter sucesso em seu empreendimento aumentam em 60% quando se faz um plano de



negócio, pois com ele é possível:

- definir com clareza os procedimentos e a direção do plano de negócio;
- tomar decisões eficazes e eficientes;
- acompanhar diariamente todos os processos e perceber falhas rapidamente e logo corrigi-las;
- mais facilidade de acesso aos recursos financeiros e de apoio disponíveis no mercado, sejam públicos ou privados;
- transformar as oportunidades em vantagens competitivas;
- melhorar o relacionamento com os **stakeholders**; e
- minimizar os riscos no negócio;

## A-Z

**Stakeholder** significa público estratégico. Em inglês stake significa interesse, participação, risco. Holder significa aquele que possui. Assim, stakeholder também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

Fonte: <http://www.significados.com.br/stakeholder/>

Além disso, o empreendedor precisa ficar atento para descrever detalhadamente quais competências profissionais será necessária para desenvolver e colocar em produção cada etapa do plano de negócio. Desta forma, é possível formar e treinar uma equipe de gestão que possa testar a viabilidade do negócio e gerar credibilidade para o plano, o que significa: investidores, bancos, Sebrae, incubadores e outros órgãos de apoio às empresas ou investimentos acreditarem e contribuir financeiramente ou com apoio técnico ao empreendimento.

Na elaboração do plano de negócio (PN), o empreendedor consegue perceber que seu sonho não é realizável, que existem impedimentos jurídicos ou legais impossíveis de serem contornados, que os riscos não são compatíveis com o investimento, que não é possível prever se os lucros serão suficientes para cobrir as despesas. Diante destas informações, o empreendedor busca outras oportunidades e não tem prejuízos com um negócio inviável ou irre realizável (DOLABELA, 1999).



Imaginem quantas pessoas perdem suas economias investindo em um sonho inviável devido à falta de um PN.

O empreendedor precisa estar atento, quando já tiver um negócio funcionando, para não dedicar todo seu tempo a cuidar de compras, estoques,



peçoal, fluxo de caixa, marketing, entre outros controles do dia a dia de uma organização, esquecendo-se de buscar e analisar novas oportunidades no mercado e dentro da própria organização.

### 5.3 Ferramentas e tamanho do plano de negócio

Existem várias ferramentas para auxiliar o empreendedor a elaborar um plano de negócio, mas como já citado por várias vezes, o sonho é seu e, portanto, é você que vai definir as diretrizes para transformá-lo em realidade. O papel das ferramentas é facilitar suas atividades, indicando, inclusive, em que momento você deve fazer cada ação.

A ferramenta deve ser escolhida de acordo com o tamanho do empreendimento que pode ser desde um documento simples escrito em um editor de texto, um software especializado ou até a contratação de uma consultoria para auxiliá-lo em todos os processos. Lembre-se, porém, de que fazer um plano de negócio é uma atividade não delegável.

Os dois grandes estudiosos sobre empreendedorismo no Brasil, José Dornelas e Fernando Dolabela, têm vários modelos, mas há alguns elementos comuns e que devem constar em todos os planos de negócios feitos no editor de texto ou usando software e independentemente do tamanho da organização, tais como: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Conceito de Negócio, Equipe de Gestão, Mercado e Competidores, Estrutura e Operação, Análises Estratégicas, Previsões do Resultado Econômico e Financeiro, Anexos. Nesta aula, mostraremos apenas os elementos que compõem o PN, pois, na aula seguinte, trataremos de sua estrutura conceitual, com detalhes e dicas de preenchimento.

O SW, comercial ou grátis, é uma ferramenta ideal para testar uma ideia, avaliar a viabilidade de uma inovação, planejar um novo empreendimento, ajudar uma organização existente a inovar, aumentar sua competitividade e acessar novos mercados. Com o uso de um SW, elaborar um Plano de Negócio, um EVTEC (estudo de viabilidade técnica) ou um Plano de Inovação se torna uma tarefa simples e rápida (DORNELLAS, 2012).

Meu caro estudante, você pode encontrar através da pesquisa do Google vários softwares (SW) para auxiliá-lo na elaboração e na escrita do seu plano de negócio que podem ser comerciais (MakeMoney – disponível em: [www.](http://www.)



starta.com.br, EasyPlan – disponível em: [www.josedornelas.com.br/easy-plan/](http://www.josedornelas.com.br/easy-plan/), Empreenda! – disponível em: [www.empreendacomsucesso.com.br](http://www.empreendacomsucesso.com.br)) e gratuitos (SPPLAN – disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)). O empreendedor precisa analisar cuidadosamente cada SW e escolher o que mais se adapta ao tamanho do seu negócio.

O ramo de negócio em que você atua vai definir a ênfase que você vai dar para cada área em seu PN. Uma empresa de serviços, por exemplo, vai focar nas pesquisas de mercado para definir com precisão o quanto de serviço ainda não foi explorado e também em conhecer seus concorrentes. Agora, você pode estar se perguntando: quantas páginas deve ter um PN? Dornelas (2012) enfatiza que as estratégias e seu público-alvo são quem define quantas páginas terá seu plano de negócio, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Plano de Negócio (PN)	Finalidade	Quantidade de páginas
COMPLETO	Buscar grande quantidade de dinheiro; Apresentar uma visão completa de negócio.	15 a 40
RESUMIDO	Apresentar uma ideia inicial a um investidor e despertar seu interesse pelo PN completo; Mostrar os objetivos e o retorno esperado com o negócio; Demonstrar algo específico por solicitação de um cliente.	10 a 15
OPERACIONAL	Utilizado internamente por gestores e funcionários como um plano de ação para elaboração de estratégias em busca de melhorar os resultados de um departamento ou aumentar a eficiência financeira da empresa, melhoria de produtos.	Não tem limites de páginas, pois depende da finalidade



Se você pretende ser um franqueado, verifique se o gestor desta franquia já inclui no contrato uma consultoria para auxiliar na elaboração do plano de negócio.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012)

Pareceu assustador? Não se preocupem, pois, além de detalharmos todos os elementos na Aula 6, também faremos um PN na aula 7. Por isso fique tranquilo, pois sabemos que o curso é técnico em informática, mas, como já citamos que você pode empreender em sua carreira, entendemos que seja importante aprender a fazer o plano de negócio.

## 5.4 Plano de negócio como ferramenta de gestão

Com o plano de negócio, o empreendedor pode visualizar seu capital investido, sua rentabilidade estimada e aonde pretende chegar com a empresa. Desta forma, o gestor sabe onde está e, a partir desta informação, pode







elaborar um plano de ação para cada etapa da caminhada, facilitando a tomada de decisões em várias áreas, mas “as informações devem ser utilizadas internamente, guiando e validando o esforço da empresa” (DORNELAS, 2012. P.116), como:

- **Gestão Estratégica** - Você pode escolher entre uma estratégia de custo produzindo mais e vendendo a preços menores que o concorrente, mas terá que produzir muito para reduzir custos com fornecedores e serviços operacionais ou pode optar por uma estratégia de diferenciação na qual busque fazer diferente dos concorrentes, seja nos formatos, qualidade, garantia ou distribuição, enfim ter originalidade (FILLION; DOLABELA. 2000). Mas, para tomar esta decisão, o plano de negócio tem que ter dados sobre o concorrente e as análises de SWOT.
- **Gestão de Pessoas** - No plano de negócio já deve haver definições das competências que o ocupante de cada cargo deve ter para definir quais treinamentos deverão ser realizados e para facilitar o processo de recrutamento e seleção dos novos colaboradores.
- **Marketing de Vendas** - A partir do PN, o empreendedor pode elaborar uma apresentação convincente de seus produtos e com objetividade pode facilmente persuadir seu cliente e vender sua ideia, produto ou serviço.
- **Gestão financeira** - Com dados financeiros definidos você saberá quanto e se precisará de capital de terceiros, terá controle sobre seu fluxo de caixa e capital de giro e, com isso, será possível um comparativo entre o estimado e o realizado, o que vai facilitar a tomada de decisão para os ajustes financeiros e para o controle.

O empreendedor que conhece bem seu negócio visualiza com clareza suas limitações e seu potencial, o que é fundamental para auxiliar o gestor nas negociações e tomadas de decisão, sejam elas financeiras, de pessoal ou estratégicas.

## 5.5 Questões legais

Caro estudante, não fique assustados com os caminhos que terá de percorrer para abrir uma empresa, os quais, embora sejam demorados, são essenciais para você iniciar seu negócio dentro da legalidade. Além disso, você



pode obter ajuda para este processo junto ao Sebrae do seu estado, órgão de onde estamos extraindo todas as informações básicas para abertura e registro de uma empresa.

Então vamos lá!

<b>1º Passo</b>	<b>REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL</b> Consulte a documentação necessário á registrar a empresa no site da Junta Comercial do seu estado. Obtenha o NIRE - Número de Identificação do Registro da Empresa
<b>2º Passo</b>	<b>INSCRIÇÃO NO CNPJ</b> Com o NIRE em mãos acesse o site da Receita Federal e inscreva sua empresa no CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
<b>3º Passo</b>	<b>ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO</b> Com o CNPJ em mãos vá até a Prefeitura ou Secretaria de Fazenda Municipal para obter a liberação do funcionamento de seu estabelecimento
<b>4º Passo</b>	<b>CADASTRO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL</b> Vá até a uma Agência da Previdência Social de seu estado e faça o cadastramento de sua empresa e dos responsáveis legais
<b>5º Passo</b>	<b>INSCRIÇÃO ESTADUAL</b> Vá até a Secretaria de Fazenda Estadual e faça o seu registro fiscal Em alguns estados já é possível fazer o registro fiscal com o registro do CNPJ
<b>6º Passo</b>	<b>APARATO FISCAL</b> Solicite a autorização para impressão de notas fiscais e a autenticação de livros fiscais Consulte junto à Prefeitura e Secretaria quanto à documentação necessária.
<b>7º Passo</b>	<b>Abra sua empresa e boa sorte!</b>

Fonte: Elaborado pelos autores/Fonte de informações site SEBRAE

Antes de iniciar o percurso apresentado acima, o empreendedor precisa decidir como será constituída sua empresa dentro do que está definido no código civil brasileiro. As informações que serão apresentadas são baseadas nos dados disponíveis no site do Sebrae ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)), como se segue:

- **Sociedade Simples** – É constituída por pessoas que se obrigam a contribuir com bens ou serviços para exercer suas atividades econômicas e a partilhar os resultados, não sendo considerada uma atividade empresarial.



- **Sociedade Empresarial** – É considerado pessoa jurídica, exerce atividade empresarial sujeita a registro e suas atividades econômicas são organizadas para produção ou circulação de bens ou de serviços.
- **Sociedade Limitada** – A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de sua cota, mas respondem pela integralização do capital social.
- **Sociedade por Ações** – É utilizada por grandes organizações que dividem seu capital social e cada sócio só responde pela quantidade de ações adquiridas.
- **Sociedade Cooperativa** – Tem um número mínimo de sócios, mas sem limitação máxima para compor a administração, porém existem limitações no valor total das cotas que cada sócio pode ter.
- **Associação** – Entidade privada, mas sem finalidade econômica.
- **Fundação** – Sua criação deve ser de utilidade pública, porém seus fundadores fazem a doação de bens para que a mesma possa ser constituída.

Para incentivar o empreendedorismo, o Governo criou em 2007 a Lei complementar de nº 127 que definiu regras diferenciadas para abertura das microempresas e empresas de pequeno porte, tornando o processo mais simples e menos oneroso para o empreendedor que optou pelo simples nacional. Mas, para fazer esta opção, o empreendedor precisa se informar sobre todos os detalhes para garantir que esta opção trará benefícios ao seu negócio e nesse sentido, nós recomendamos o SEBRAE como um ponto de partida na busca destas informações.

Além disso, o Governo criou a Lei Complementar nº 128 para trazer o empreendedor informal para formalidade, sendo este chamado de empreendedor individual, sendo que sua renda máxima anual não pode ultrapassar R\$81.000,00. A grande vantagem de sair da informalidade é ter acesso ao crédito e a incentivos do Governo, bem como o de poder prestar serviços a grandes empresas, pois pode emitir nota fiscal dos seus serviços (DORNELAS, 2012).



### **Algumas informações adicionais sobre o Simples Nacional e o Microempreendedor Individual**

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:

- enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Fonte: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Sobre-Simples.aspx>

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 81.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

Fonte: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br>



## Resumo

Buscamos com esta aula sensibilizá-lo para a importância de se fazer um plano de negócio e, para tanto, apresentamos os principais conceitos e caminhos que o empreendedor deve percorrer na sua elaboração. Preocupamo-nos também em falar de algumas ferramentas, como softwares e sites especializados em auxiliar o empreendedor a elaborar seu plano de negócio. Também entendemos como necessário apresentar algumas questões legais, pois consideramos que um empreendedor não pode deixar de seguir rigorosamente o que determina a lei que rege as normas do empreendimento que você está iniciando.

## Atividades de aprendizagem



1. Após uma leitura detalhada, descreva a relação entre o plano de negócio e o tamanho do empreendimento.

---

---

---

---

---

2. Como um plano de negócio pode ser utilizado para solucionar problemas em um empreendimento já existente?

---

---

---

---

---

3. Você conhece alguma pessoa que trabalha no mercado informal? Descreva como a legislação do empreendedor individual poderia auxiliar essa pessoa a melhorar seu negócio.

---

---

---

---

---



Nossa! Já estamos concluindo nossa 5ª aula, como passa rápido. Mas, é bom perceber o crescimento de vocês nesta viagem rumo ao empreendedorismo. Agora vamos ver detalhadamente a estrutura de um plano de negócio.

Vamos nessa!

# Aula 6. Estrutura de um plano de negócio

## Objetivos:

- caracterizar o plano de negócio;
- reconhecer a estrutura do plano de negócio; e
- identificar o conceito e importância de cada componente do plano de negócio.

Caro (a) estudante,

Na última aula vimos, como é constituída a empresa legal e quais são os caminhos do desenvolvimento do plano, ou do ato de planejar. Você irá se deparar muitas vezes com a necessidade de planejamento, contudo só pensar ou falar em planos não é o suficiente. É importante que você registre esse plano, elaborando-o por escrito, através de pesquisas de mercado e outras fontes. Vamos ver adiante como concretizar um sonho através da elaboração deste documento: o plano de negócio.

Nesta aula, vamos resgatar a essência do negócio de sucesso, vista na aula 4, o planejamento. Como frisamos antes, o empreendimento, para ter bases sólidas e maiores chances de sucesso, precisa ser previsto, traçado, registrado, ou seja, precisa ter planejamento. Esse planejamento não pode ficar só no campo das ideias, ele só será útil se for registrado em forma de documento, ou, esclarecendo melhor: o plano de negócio. A elaboração desse plano deve contemplar todas as perspectivas e informações possíveis sobre seu negócio, como as características de mercado, as situações estratégicas em que o negócio se encontra, entre outras conforme veremos.

## 6.1 Caracterizando um plano de negócio

Caro (a) estudante,

O ato de planejar está ligado à previsão das coisas que poderão ser realiza-



das, e/ou que têm a necessidade de se realizarem para implementar o seu negócio. Neste aspecto, o planejamento, com todos os levantamentos necessários para um empreendimento, se materializa em um plano de negócio.

O plano de negócio pode ser considerado um registro de sua ideia de negócio, contendo toda a organização necessária para poder colocar seu empreendimento em prática: do espaço físico, de equipe, financeira, estratégica, de mercado entre outros. Ele é a maneira de organizar, rever os pontos positivos e negativos, verificar as possibilidades ou as formas de como seu empreendimento pode ser implementado.

O plano de negócio é uma ferramenta a ser utilizada pelo empreendedor em qualquer fase do negócio, pois ele aponta o objetivo que a empresa quer atingir, lista as metas e relaciona as ações estratégicas e os recursos necessários que vão ser fundamentais para o alcance dos resultados esperados. Portanto, o plano negócio pode ser utilizado para lançar um novo produto ou serviço, para abrir uma filial ou ampliar o empreendimento e até mesmo para os negócios em funcionamento. (Dolabela, 2002)

Possivelmente, você deve estar com algumas dúvidas quanto ao plano de negócio. Esperamos agora responder a algumas delas:

### **Para que serve um plano de negócio?**

Para responder a essa pergunta queremos que se lembre de que empreender não pode ser uma ação solitária. É necessário contar com apoios, parcerias, sócios, financiamentos. E é nessa busca que o plano de negócio entra. O plano de negócio é um espelho da proposta ou da ideia que você teve. É com esse documento que você pode comprovar para outras empresas e órgãos de apoio que seu negócio é viável e pode dar certo. (Fillion & Dolabela, 1999)

Com um plano de negócio bem elaborado, e escrito de forma clara e objetiva, você poderá transmitir confiança e credibilidade para conseguir apoio de órgãos do governo, do SEBRAE, de incubadoras de empresas, ou ainda recursos financeiros de bancos, governo, investidores e sócios. Pode, também, conseguir a organização da equipe e orientação quanto aos procedimentos das principais operações administrativas do seu negócio. A elaboração de um plano de negócio também promove o envolvimento do empreendedor num processo de conhecimento e autoaprendizagem sobre o mundo dos





negócios, por meio das pesquisas e leituras que serão realizadas. (Dornelas, 2012)

### **Quem pode fazer um plano de negócio?**

Respondemos com convicção que você ou qualquer pessoa que deseja empreender e iniciar um negócio pode e deve fazer um plano de negócio. Lembre-se de que não precisa ser um administrador de empresas para empreender. O empreendedor deve ser um constante questionador, tendo como sua principal ação a procura das respostas para esses questionamentos, buscando apoio e parcerias. (Fillion & Dolabela, 1999)

Você percebeu o quanto é útil a elaboração de um plano de negócio para iniciar um negócio? Se ainda lhe parece difícil este entendimento, não se preocupe, pois estamos apenas no começo. Vamos adiante com os elementos que constituem um plano de negócio.

## **6.2 Estrutura do plano de negócio**

Existem muitos modelos e formas de estruturar um plano de negócio, pois cada negócio possui especificidades e detalhes próprios do ramo. O plano de negócios de uma empresa de serviços de informática, por exemplo, é diferente do de um restaurante que é diferente do de uma loja de roupas. Na construção deste documento, cada empreendedor terá que se apropriar das principais informações inerentes a sua ideia de negócio para tornar o plano de negócio mais próximo da atual situação do ramo de negócio que você escolheu.

Apresentamos agora uma estrutura genérica que serve para muitos negócios baseada nos modelos de Fillion & Dolabela, (1999) e Dornelas (2012). Quando estiver elaborando o seu plano de negócio, lembre-se de apresentar as informações de forma clara e objetiva.

**1º. Capa** – Deve conter informações pontuais como título do documento, o nome do responsável e contatos, local e data. Deve apresentar um aspecto limpo e objetivo, sem informações delongadas sobre o negócio, pois estas constarão na parte interna do documento.

**2º. Sumário** – Deve apresentar os principais tópicos do documento, indicando as respectivas páginas, para facilitar a leitura do interessado.



**3º Sumário executivo** – Apresenta uma síntese dos principais tópicos do plano de negócio e por isso deve ser o último elemento a ser escrito. Esta parte tem a finalidade de proporcionar ao leitor uma visão geral do negócio de forma resumida. Alertamos que essa será a primeira visão do leitor sobre o seu negócio e por isso é importante elaborá-la com objetividade e clareza. O sumário executivo pode apresentar os seguintes elementos (Fillion & Dolabela, 1999):

- Enunciado do plano - Contém o conceito do negócio e pode ser elaborado contemplando as seguintes perguntas: Como será o desenvolvimento do seu negócio? Quais produtos ou serviços serão oferecidos? Quais as características do negócio e as estratégias que serão adotadas?
- Competências dos responsáveis - Referem-se às descrições sobre as funções, formação e experiências dos responsáveis pelo negócio.
- Produto, serviço e tecnologias - Apontam as características do produto ou serviço de forma objetiva, além de indicar as tecnologias (máquinas, equipamentos, softwares) necessárias para confeccionar ou realizá-los.
- Mercado potencial - Indica a fatia da população que fará parte de sua clientela, apontando as necessidades a serem satisfeitas e as características que essa população apresenta.
- Diferencial da empresa - O que diferencia seu negócio, seu produto ou serviços dos outros existentes no mesmo setor, ou seja, quais são as vantagens do seu negócio.
- Previsão de vendas - É a previsão de aceitação de seu produto ou serviços pela fatia de população que seu negócio pretende atender (é importante estimar a saída de produto e serviço e a demanda que será gerada).
- Rentabilidade e projeções financeiras - São os parâmetros de gastos, ganhos e aplicações financeiras no próprio negócio. Estes indicadores servem para controle e demonstração da viabilidade do negócio.
- Necessidade de financiamento - Em grande maioria, os novos negócios não dispõem de recursos próprios para iniciar e, dessa forma, o empreendedor precisa indicar a necessidade de financiamento e os possíveis órgãos financiadores que irá buscar.



**4º. A empresa e a equipe de gestão** – Este tópico trata de apresentar da empresa, indicando detalhadamente sua estrutura organizacional, seu histórico, último faturamento se houver. Pode conter as seguintes informações (Fillion & Dolabela, 1999):

- Estrutura organizacional e legal - São as estruturas que fazem a empresa funcionar. A estrutura organizacional se refere aos principais setores que compõem a empresa e seus principais procedimentos e operações diárias (por exemplo, setor de vendas, de atendimento, setor de recursos humanos, setor de compras). A estrutura legal se refere aos documentos e informações de constituição legal da empresa (por exemplo, razão social, CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, endereço de localização da empresa, Inscrição Estadual, entre outros).
- Equipe dirigente - Refere-se à apresentação das pessoas responsáveis pela direção da empresa e a função de cada uma delas na empresa. Torna-se importante a descrição do currículo do responsável ou, quando houver, dos sócios, pois esta informação é preciosa caso o leitor do seu plano seja um investidor.
- Plano de operação - Este plano deve indicar como a empresa age internamente nas operações diárias para atender os clientes. Seria a resposta para a seguinte pergunta: Quais as principais rotinas da empresa?
- Parcerias - As parcerias ou outras organizações que cooperam com a sua empresa tendem a agregar valor ao seu negócio. Assim, é interessante relatar sobre elas e sobre o nível de parceria que existe entre as duas empresas.
- SITE e Recursos tecnológicos – como será o site, será desenvolvido pela própria empresa ou será feito através de parcerias? E as atualizações dos sistemas e equipamentos acompanharão os avanços tecnológicos? O negócio iniciará somente quando tudo estiver 100% pronto ou iniciará com parte prevista para ser ampliado?

**5º. Análise Estratégica** – Neste tópico, apresentamos quais são as bases ou concepções estratégicas em que a empresa está firmada. As concepções estratégicas auxiliam na implementação dos outros itens do plano de negócio. Assim, deverão ser desenvolvidos os seguintes elementos (Fillion & Dolabela, 1999):



- Visão - Refere-se aos objetivos de longo prazo. Estabeleça claramente um objetivo e um prazo para que isso ocorra. As seguintes perguntas podem ajudar: Onde você quer que sua empresa esteja ou o que quer que ela alcance daqui a três, quatro ou cinco anos?
- Missão - É a expressão do motivo de existir da empresa. Em poucas linhas, para obter a missão da empresa, responda às questões: Como a empresa terá que agir para atingir os objetivos propostos? Qual é a razão de existir da empresa? A missão deve ser percebida por todos os funcionários de modo a reconhecê-la nas próprias ações diárias em suas funções na empresa. (Dolabela, 2002; Fillion & Dolabela, 1999)

É importante, ainda, apontar uma análise estratégica interna e externa do negócio, que pode ser a análise S.W.O.T. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - em português, análise F.O.F.A. - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. (Maximiano, 2006)

- Oportunidades - São as variáveis existentes na sociedade que fortalecem ou favorecem de alguma forma seu negócio.
- Ameaça - São as variáveis existentes na sociedade que prejudicam ou desfavorecem de alguma forma seu negócio.
- Pontos fortes - São forças e diferenciais internas que favorecem o negócio.
- Pontos fracos - São fraquezas internas que desfavorecem o negócio.

## ANÁLISE SWOT – (EMPRESA DE LOCAÇÃO DE VIDEOS ON-LINE)

### Ambiente Externo

OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
1. A escassez de tempo das pessoas, Principalmente nos grandes centros, abre uma excelente oportunidade de oferta de lazer a custo baixo e com a comodidade de não ter que se deslocar até uma vide-locadora.	1. Forte concorrência das vídeo-locadoras já Implantadas, principalmente nos grandes centros urbanos.
2. Mudança comportamental da sociedade. À medida que novas gerações vão surgindo, amplia-se a familiaridade com o uso da Internet como fonte de informação e meio para realização de transações.	2. Necessidade de alto volume de investimentos na montagem de loja, compra de vídeos, veículos para entrega e afins.



3. Benefícios da Tecnologia. As Vídeo-locadoras tradicionais têm milhares de fitas nas prateleiras onde o cliente tem que vasculhar a procura de algo que lhe agrade. A tecnologia da Internet possibilita que o cliente possa encontrar facilmente o que procura, receber sugestões de filmes, dicas, saber a avaliação do filme dada pelos outros clientes, entre outras, gerando valor adicional ao serviço.	3. Risco de obsolescência do modelo de comercialização. Existe uma tendência de que produtos digitalizáveis como livros, imagens e filmes migrem para o ambiente Internet em função da maior facilidade e conveniência no recebimento do produto.
---	---

## Ambiente Interno

PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)
1. Conhecimento do ambiente competitivo. A Internet é um canal recente de comercialização e um ambiente de grande dinamismo em termos de inovações. A falta de conhecimento dos princípios que regem esse setor foi uma das causas de quebra de muitas empresas da Internet. Um dos sócios é gerente de uma empresa ponto-com há cerca de 4 anos e conhece bem o mercado de atuação.	1. Falta de recursos financeiros para Alavancar o projeto durante o período de amadurecimento no qual, necessariamente, se operará com resultados negativos.
3. Acesso ao mercado. Um dos sócios foi Gerente de uma vídeo-locadora durante vários anos e conhece o mercado, os distribuidores e as variáveis importantes do ramo de negócios.	

Fonte: FILIPINI, 2012. P. 10

### • Promoção Online e Off-line

Para empresas virtuais é fundamental fazer uma relação custo/benefício sobre as estratégias de divulgação fora da internet, já na promoção online é fundamental definir ter clareza sobre o público alvo e que produtos serão oferecidos.

#### Exemplo:

Meio	Estratégia de promoção on-line
SITES DE BUSCA	Cadastrar as principais páginas do site no Google e no Yahoo. Otimizar o site de forma a conseguir uma boa classificação. Utilizar, sempre que possível inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas.
E-MAIL MARKETING	Utilizar efetivamente o e-mail junto aos clientes cadastrados, visando à divulgação de lançamentos e novidades na loja. Utilização de Newsletter como canal permanente de comunicação com os clientes e ferramenta de relacionamento.
BANNERS PAGOS POR CLICKS	Parcerias com sites de conteúdo complementares que concordem em direcionar visitantes em troca de pagamento por visitante.

**6º. Análise de mercado e concorrente** – É uma análise que busca demonstrar conhecimento sobre o consumidor, os concorrentes e seus possí-



veis fornecedores. Esta análise deve deixar claro quais são as características do mercado consumidor, cujos dados podem ser conseguidos através de uma pesquisa de mercado. Além do conhecimento adquirido sobre os clientes, é importante explanar sobre os concorrentes para conhecer quem são, qual sua participação no mercado e quais seus diferenciais.

**7º. Plano Financeiro** – O plano financeiro é um tópico que reúne todas as informações que fornecem conhecimento sobre a situação financeira da empresa. Neles podem constar os fluxos de caixa, balanço patrimonial, projeções de investimentos e outros documentos contábeis que demonstrem os resultados da empresa. Essas informações são importantes para conseguir apoio de agentes financiadores, financiamentos em banco, investidores e parcerias.

De forma resumida, apresentamos o seguinte quadro com o Modelo do Plano de Negócio:

#### **Capa**

#### **Sumário**

#### **Sumário executivo**

- Enunciado do plano
- Competências dos responsáveis
- Produto, serviço e tecnologias
- Mercado potencial
- Diferencial da empresa
- Previsão de vendas
- Rentabilidade e projeções financeiras
- Necessidade de financiamento

#### **Empresa e equipe de gestão**

- Estrutura organizacional e legal
- Equipe dirigente
- Plano de operação
- Parcerias

#### **Análise estratégica**

1. Visão
2. Missão
3. Oportunidades
4. Ameaça
5. Pontos fortes
6. Pontos fracos

#### **Análise de mercado e concorrentes**

#### **Plano financeiro**

Modelo de Plano Negócio adaptado de Fillion & Dolabela (1999)



Existem muitos modelos de planos de negócio. O que muda de um para o outro são alguns elementos de sua estrutura e a finalidade de utilização. A finalidade de realização de um plano de negócio está vinculada ao leitor que você quer atingir. Vamos explicar melhor: o que você quer conquistar com o seu plano de negócio? Mais capital para sua empresa? Um financiamento? Um sócio? Uma parceria? Você deseja que uma empresa desenvolva o seu produto? Então, todas essas questões podem ser o objetivo de seu plano de negócio, mas o principal benefício para você é conquistado no processo de elaboração deste documento, que é o conhecimento e seu aprimoramento a respeito do ramo de negócio que você escolheu.



Alguns sites podem auxiliar na elaboração de planos de negócios. Aproveite para ampliar seu conhecimento sobre este documento tão essencial para os novos negócios:  
[www.planodenegocios.com.br/](http://www.planodenegocios.com.br/)  
<http://www.josedornelas.com.br/>  
<http://www.sebrae.com.br/>

## Resumo

Nesta aula, você viu todos os elementos que constituem um plano de negócio. Estes elementos são fontes de informações importantíssimas para negociar sua ideia de empreendimento ou produto com outras empresas, órgãos governamentais e bancos e, também, na busca de parcerias, apoio, financiamento ou investidores. Vimos que, além disso, o plano proporciona ao empreendedor uma visão geral do negócio: situação financeira, a situação e as possibilidades estratégicas no mercado e a confirmação da viabilidade do negócio. Um bom começo para seu negócio é a elaboração deste documento e, por isso, não se sinta intimidado pela quantidade de elementos que foram vistos. Tenha coragem e mãos à obra.

## Atividades de aprendizagem

1. Em sua opinião para que serve o plano de negócio?

---

---

---

---

---

2. Descreva quais seus benefícios do plano de negócio para o empreendedor?

---

---

---

---

---

3. Por que podemos afirmar que o sumário executivo é uma das partes mais





atrativas do plano de negócio?

---

---

---

---

---

**4.** Vamos treinar? Neste momento, escolha um negócio (um restaurante, uma loja de roupas, uma sorveteria ou outro). Agora faça uma pequena pesquisa sobre o negócio escolhido: a pesquisa pode ser realizada na internet, e/ou em visitas a empresas similares. Depois de levantados alguns dados, preencha os itens do sumário executivo. Lembre-se de que o sumário executivo deve ser escrito de forma resumida, clara e direta.

---

---

---

---

---

Chegamos ao final da sexta aula sobre empreendedorismo. Espero que esta aula tenha sido esclarecedora e que você se tenha apropriado dos conceitos e das dicas nela tratados. O plano de negócio é essencial para criar um negócio de credibilidade e que seja viável. Continue com sua garra e desejo de aprender. Até a próxima aula!

Prezado (a) estudante,

É uma grande satisfação saber que você chegou até aqui e que ampliou cada vez mais seus conhecimentos sobre o ato de empreender. Sei que estudar é um desafio que exige muita disciplina e determinação, mas é o caminho mais promissor para alcançar nossos objetivos. Estamos quase encerrando a disciplina e completando este rico conhecimento. Tome mais fôlego e siga nesta direção. Até a próxima aula.

Avante, sempre avante, nunca desista!



# Aula 7. Fazendo um plano de negócio

## Objetivo:

- elaborar um plano de negócio.

Estamos felizes por estarmos realizando com você esta caminhada na trilha do empreendedorismo! Tem sido fascinante ver o desenvolvimento de cada um construindo, junto conosco, os passos essenciais para fazer um plano de negócio. Pois bem, agora vamos colocar as mãos na massa.

Vamos nessa!

Transformar sonhos em realidade é, sem dúvida, o nosso desejo. Neste sentido, ao longo de nossas aulas, buscamos despertar em você o reconhecimento destes sonhos, levando-o, ao mesmo tempo, a pensar sobre sua viabilidade para que, através de sua execução, você possa ser um empreendedor e contribuir para o desenvolvimento social e financeiro do País.

Claro que neste processo tivemos que entender o que é um empreendedor e um administrador e aprender sobre o que é negócio, organização e empresa. Vimos também as diferenças entre cada um e conhecemos algumas fontes de auxílio financeiro e técnico para quem deseja enveredar no empreendedorismo.

Conversamos sobre oportunidades, criatividade, inovação e riscos e entendemos que estas são competências essenciais ao empreendedor e que podem ser aprendidas. Também procuramos fazer um breve relato das exigências legais, para que você inicie seu empreendimento formalmente e com isso consiga realizar contratos com grandes empresas e com o governo.

Agora que conhecemos várias técnicas para elaborar um PN e conceitos de empreendedor e de administração, vamos ao nosso grande desafio: elaborar um plano de negócio de uma microempresa, pois, como vimos nas aulas anteriores, o plano de negócio sozinho não garante sucesso, mais aumenta em 60% as chances de seu empreendimento prosperar.



## 7.1 Plano de negócio passo a passo

O nosso desafio será estimulá-lo a construir um plano de negócio para abertura de uma empresa comercial ou de serviço. A proposta é a seguinte: nós vamos colocar dicas e algumas perguntas que servirão de guia para você elaborar seu PN. Para facilitar seu percurso, criamos um formulário como modelo de PN.

Aceita o desafio? Vamos em frente!

### 7.1.1 Sumário executivo

Este passo, apesar de aparecer em primeiro lugar para quem lê, é o último a ser feito.

- Resumo dos principais pontos; dados do empreendedor e do empreendimento; missão; tipo jurídico; regime tributário; capital social e origem do dinheiro que será usado para iniciar as atividades da empresa.

Agora é sua vez!

SUMÁRIO EXECUTIVO			
Principais Pontos do PN – Resumo			
Indicadores Financeiros		Valores (R\$)	
Lucro estimado			
Rentabilidade			
Retorno do Capital Investido			
Ponto de Equilíbrio			
Sócios			
Nome			
Endereço			
Cidade		UF:	
E-mail			
Telefone			
Perfil Profissional			
Atribuições/Cargo			

Dados da Empresa			
Nome da Empresa			
CNPJ/CPF			
Ramo de Atividade			
Forma Jurídica			
Capital Social / Fonte de Recursos			
	Nome	Valor	%Participação
Sócio 1			
Sócio 2			
Capital Próprio (Sócio 1+Sócio 2)			
Capital de Terceiro		Investidores	
		Empréstimos	
Missão da Empresa			
Visão da Empresa			

Fonte: Adaptado do Sebrae

## 7.1.2 Análise de mercado

Antes de escrever este item, o negócio em que você vai atuar tem que está totalmente amadurecido. Crie uma planilha para comparar cada item de sua empresa com os itens oferecidos pela concorrente. Evite fechar contrato de exclusividade com fornecedores, pois o ideal é ter pelo menos três empresas credenciadas;

- Detalhes do cliente: Qual o perfil? Onde estão? O que eles buscam?
- Concorrentes: Quem são? O que eles oferecem? Onde eles estão?
- Fornecedores: Onde estão? O que eles oferecem (preço, prazo de entrega, variedades, condições de pagamentos, qualidade dos produtos)

Agora é sua vez!



ANÁLISE DE MERCADO				
Perfil dos Clientes				
Característica Geral				
Comportamento dos Clientes				
Área de Atuação				
Análise dos Concorrentes				
	Empresa1	Empresa1	Sua Empresa	
Qualidade				
Preço				
Condições de Pagamentos				
Localização				
Garantias				
Serviços Oferecidos				
Observações/ Parecer Final				
Levantamento de Fornecedores				
Material a Ser Adquirido	Fornecedor	Preço	Condições Pagamento	Prazo de entrega
Observações Parecer Final				

Fonte: Adaptado do Sebrae

### 7.1.3 Plano de marketing

Neste item, você deve descrever com clareza qual o produto e/ou serviço que será oferecido. Cria sua MARCA e defina o produto que a representará. Lembre-se de que suas escolhas têm que estar em sintonia com a missão de sua empresa e sincronizadas com o perfil de seus clientes.

**a) PRODUTO E/OU SERVIÇO:** Qual o principal produto ou serviço divulgador de sua marca? Descrever as linhas de produtos ou serviços que serão ofereci-

do, como serão divulgados? Qual o design das embalagens? Como a marca da empresa vai aparecer? Se forem serviços: quais suas características?

**b) PREÇO:** Defina o preço levando em conta os preços de seus concorrentes, seu público e as condições oferecidas por seus fornecedores e fatores econômicos do país.

**c) PROMOÇÕES:** Como serão divulgadas e com que frequência? A sua capacidade financeira permite promoções agressivas? Serão para fidelizar clientes ou apenas para divulgarem novos produtos? Ou serão apenas com distribuições de brindes e sorteios?

**d) COMERCIALIZAÇÃO:** Como serão vendidos seus produtos? internet ou loja física? Ambos? Com será a entrega dos produtos? Transporte próprio ou terceirizado? Sua empresa tem estrutura para entregar quantos produtos por dia? Tem estrutura par realizar grandes serviços? Vai trabalhar com parceiros para atender pedidos maiores que sua capacidade produtiva? Fará venda por telefone?

**e) LOCALIZAÇÃO:** Onde ficará? Como é o movimento no local? Seus clientes potenciais frequentam este local? Será prédio próprio ou alugado? Tem segurança? É próximo dos fornecedores e concorrentes?

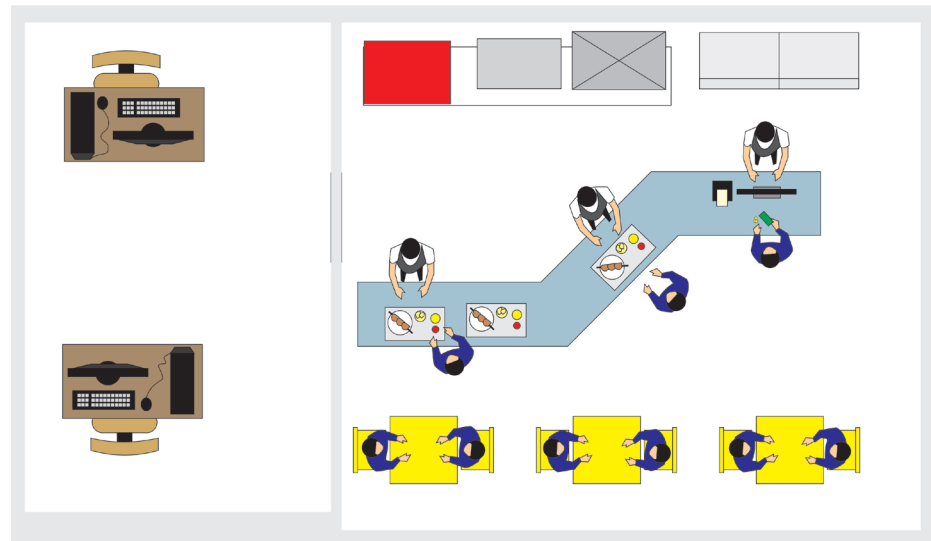
Agora é sua vez!

PLANO DE MARKETING			
Produtos ou Serviços	Preço	Divulgação do Produto e/ou Promoção	Distribuição dos Produtos
Localização da Empresa			
Endereço			
Bairro:	Cidade:	UF:	
Telefone:	E-mail:		
Aspectos Relevantes da Localização			

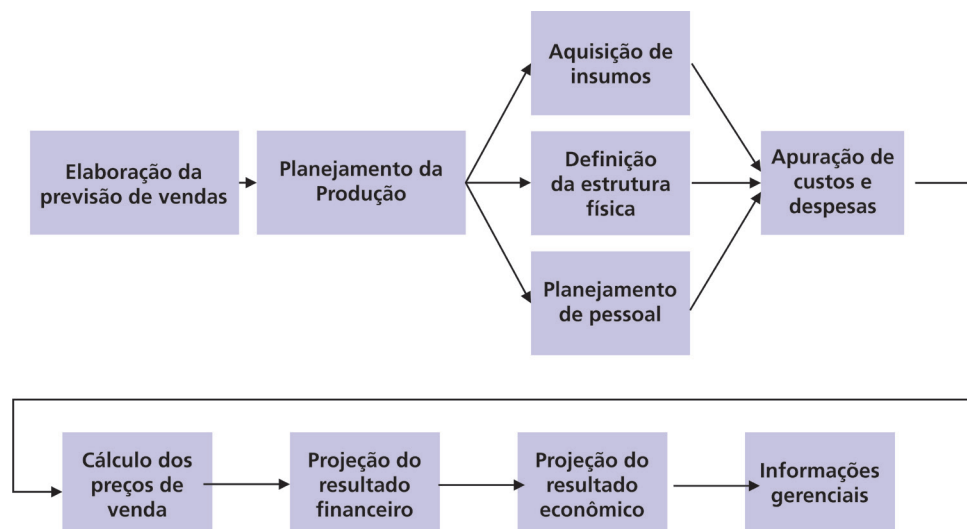
Fonte: Adaptado do Sebrae

## f) PLANO OPERACIONAL

- **LAYOUT:** O ideal é contratar um especialista (arquiteto ou engenheiro) para realizar esta etapa, pois o desenho da empresa define sua capacidade produtiva. A disposição dos móveis e a organização do ambiente deve proporcionar maior eficiência e eficácia operacional.



- **CAPACIDADE PRODUTIVA:** Comércio ou serviço? Defina sua capacidade máxima de produção e o volume inicial de produtos ou serviços. Lembre-se de que esta capacidade deve respeitar sua capacidade financeira e o tamanho da estrutura definida pelo layout anterior.
- **OPERAÇÃO:** Como sua empresa vai operar? Como serão feitos os produtos e sua comercialização? Como será a prestação de serviços? Você pode fazer um gráfico em rede para definir em que sequência cada etapa será realizada.



- **PESSOAL PARA OPERAÇÃO:** Defina como será a hierarquia da organização (cargo e salário). Quem vai gerenciar? Família? Quem é responsável pela empresa, por uma área ou por um produto ou serviço? Quantas pessoas serão contratadas? Possuem treinamento ou você terá que fornecer o treinamento? A qual sindicato eles estão ligados e quais as decisões sindicais em relação à jornada de trabalho, horas extras, salário-base?

Faça agora um *layout* para sua empresa!

PLANO OPERACIONAL					
Capacidade Produtiva		Produção Inicial (Serviço ou Produto)			
Descreva os processos (passos) para produção ou serviços					
Passo 1	➔	Passo 2	➔	Passo 3	Passo 4
Relação de Pessoal					
Cargo	Competências			Salário	

Fonte: Adaptado do Sebrae

## g) PLANO FINANCEIRO

Este item precisa ser feito com bastante cuidado, mas, como você está fazendo um curso de informática, este será o mais fácil de realizar. Neste item, você vai descrever quanto e como vai investir os recursos, seja dos sócios ou financiados e que atendam a sua capacidade produtiva.

- **INVESTIMENTOS FIXOS:** Quantos e quais equipamentos e ferramentas vai adquirir para iniciar o negócio? Vai adquirir tudo novo ou usado? Vai alugar para iniciar ou terceirizar algumas atividades e reduzir o imobilizado?
- **CAPITAL DE GIRO:** Uma empresa não sobrevive sem um capital de giro. Quanto você vai adquirir de matéria-prima? Qual a previsão de despesas mensais? Quanto prevê gastar em material de expediente mensal? E quanto pretende manter no caixa para pequenas despesas? Quanto tem

a pagar e quanto a receber? Precisa prever o tempo de giro das mercadorias e o prazo médio de vendas para equilibrar receitas e despesas. Qual o tempo médio para receber novas mercadorias?



Muita atenção neste item, pois empresa sem capital de giro pode ir à falência mesmo com boa capacidade produtiva.

Agora é sua vez!

PLANO FINANCEIRO				
	Descrição	Qtde Unitária	Valor Unit.	Valor Total
Equipamentos necessários				
Móveis				
(1) Total dos investimentos fixos				
Estoque Inicial				
(2) Valor Total do Estoque Mínimo				
Prazo Médio de Vendas	Condições de Recebimento	% de Vendas (A)	Quantidade de Dias para Receber(B)	Média em Dias (A*B)
	A vista			
	1 Parcela			
	2 Parcelas			
	3 Parcelas			
Prazo Médio para Pagamento ( C )				
(G) Tempo estimado para permanência da Mercadoria em Estoque em Dias (Quanto menor melhor)				
(CG) Necessidade de Capital de Giro (Em Dias) = (V+G) – (C)				
(CM) Caixa Mínimo (Em Reais)= (1+2) /30 dias * CG				
Total do Capital de Giro = CM + (2)				



Despesa Pré-Operacional	Descrição	Valores(R\$)
	Despesas para Registrar a Empresa	
	Despesas com Adaptação/Reforma/Construção de Prédio	
	Propaganda	
	Treinamento de Pessoal	
	Valor Total	
Vendas	Estimativas de Vendas	
	Estimativa de Serviços	
Custo estimado	Gastos com Vendas (Comissões)	
	Impostos Federais (calculados sobre a estimativa de vendas)	
	Impostos Estaduais (calculados sobre a estimativa de vendas)	
	Impostos Federais (calculados sobre a estimativa de vendas)	
	Impostos Municipais (imposto sobre os valores de serviços)	

Fonte: Adaptado do Sebrae

Colocamos alguns formulários que deverão ser usados como um guia, pois você deve adaptar o plano de negócio às suas necessidades e ao tamanho da empresa que deseja criar. Mas, não tenha receio de buscar auxílio nos mais diversos canais disponíveis para a elaboração de seu PN, inclusive contratando profissionais ou usando softwares específicos, como já citado ao longo de nossos estudos.

Chegamos ao final desta unidade, tendo apresentado elementos para que você possa praticar. Trouxemos, no início, um sumário executivo onde você vai resumir o negócio de forma clara e sedutora, para garantir entusiasmo nos seus investidores e sócios. Em seguida, colocamos um modelo de análise de mercado, para que você saiba o que deve buscar e conhecer sobre seus clientes, fornecedores e concorrentes. Depois, apresentamos o plano de marketing com um modelo prático onde você vai descrever como vai divulgar seu produtos e serviços e os canais de distribuição. Na sequência, há um formulário para você descrever como vai operar sua empresa, desde a estrutura física até a localização. Terminamos com o plano financeiro, no qual colocamos os principais itens que você precisa saber antes de abrir uma empresa, principalmente como definir o capital de giro. Depois de tudo isto, você poderá montar um cenário para visualizar sua empresa operando antes da abertura, calcular a rentabilidade esperada, e, em suma, saber a probabilidade de sucesso do seu empreendimento. Para que você tenha uma noção de um negócio de sucesso, na unidade seguinte há três casos reais para você se espelhar, bem como um negócio que fracassou, para você identificar quais foram seus erros e poder evitá-los.

Bons estudos e até nosso próximo encontro!



## Aula 8. Seja um empreendedor de sucesso

### Objetivos:

- comparar as experiências de negócio com os fatores que promovem a sobrevivência das empresas e os fatores que causam a sua falência ;
- listar as causas de fracasso e os fatores de sobrevivência dos negócios; e
- reconhecer a importância do desenvolvimento de indicadores de resultados.

Caro (a) estudante,

Estamos chegando à última aula da disciplina de empreendedorismo e é interessante que você resgate na memória tudo pelo que passamos, desde o esclarecimento do que é ser um empreendedor até a importância do planejamento do negócio e a elaboração de um plano de negócio. Esperamos que estes aprendizados sejam mais que o simples estudo de uma disciplina. Esperamos que você leve estes conceitos de organização e planejamento para tudo que você pretende realizar na sua vida. Nesta aula, vamos conhecer algumas experiências reais de pessoas que decidiram empreender. Tente perceber que cada um trilha um caminho próprio e, portanto, tenha em mente que você pode trilhar seu próprio caminho na busca de seus sonhos. Todos estes conhecimentos são técnicas que você pode utilizar para atingir seus resultados com êxito.

Nesta aula, vamos fazer um paralelo entre as ações que fazem o negócio chegar ao sucesso e as que o fazem chegar ao fracasso. Quando as pessoas buscam realizar seus sonhos através de um negócio, elas ficam suscetíveis a várias situações que podem ser favoráveis ou desfavoráveis, mas, se elas conhecerem a maioria das situações que se podem apresentar nesta jornada, é possível se preparar adequadamente. Neste sentido, vamos conhecer algumas histórias de negócios bem sucedidos, apontando os aspectos que



fizeram este negócio dar certo. Você irá conhecer também os aspectos que podem causar o fracasso do negócio.

Para evitar as adversidades enfrentadas pela maioria dos novos negócios, veremos ainda a importância de estabelecer quais indicadores de desempenho possam apontar os resultados positivos. E, finalmente, a quais aspectos do negócio você precisa dar maior atenção para que ele sobreviva.

## 8.1 Negócios de sucesso da área de informática

Veremos agora experiências de negócios simples, mas que rendem e possibilitam a qualidade de vida.

### Caso 1

#### Steve Jobs

Dos dois Steves que formaram a Apple Computer, Steve Jobs era o verdadeiro empreendedor. Embora ambos se interessassem por eletrônica, Steve Wozniak era o gênio técnico, e estaria feliz se o deixassem sozinho na oficina. Mas Steve Jobs não desgrudava dele nem por um minuto; estava sempre levando-o em alguma cruzada promovendo alguma coisa. Realmente, Wozniak havia se ligado a um doutrinador, e ambos faziam uma dupla e tanto.

Quando a Apple começou a decolar, Jobs queria que Wozniak saísse de se emprego para trabalhar em tempo integral na nova aventura. Wozniak se recusou. Seu sócio implorou e chorou. Wozniak cedeu. Enquanto Wozniak construía computadores Apple, Jobs saía à luta, descobrindo a melhor pessoa de marketing, o melhor investidor em fundos de risco e o melhor presidente de empresa. Esse espírito empreendedor recompensou todo o trabalho de maneira espetacular quando a Apple se elevou ao topo da lista de fabricantes de computador pessoal.

Fonte: CAPRON, 2004, p.264



Já conhecia a história de Steve Jobs? Reconhecemos a marca de sua empresa por meio de produtos de alta tecnologia como smartphones, tablets entre outros. Quero que você perceba como criar ou inovar uma tecnologia não é tudo. O empreendedor deve buscar estratégias de como lançar sua invenção no mercado. Se o empreendedor não sabe como fazer deve buscar profissionais, ajuda através de parcerias entre outros.

Como já tratamos anteriormente, o processo de empreender não deve ser solitário, deve ser uma constante busca de parcerias e de conhecimentos sobre técnicas, mercado e tecnologias.

## Caso 2

### Michael Dell

O desenvolvimento da Dell Computer Corporation, fundada por Michael Dell, é surpreendente de acordo com qualquer padrão. Seria difícil dizer quem está mais satisfeito – os clientes, os acionistas ou o próprio sr. Dell. Clientes, grandes e pequenos, aprenderam que os computadores Dell são excelentes e que o serviço da empresa é ainda melhor. Os acionistas gostaram de possuir as ações com mais rápido crescimento da década de 1990. E Michael Dell? Além de incontáveis bilhões, ele tem a satisfação de ter inventado um modelo de negócios que agora é copiado no mundo inteiro.

O negócio não se iniciou em uma lendária garagem, mas em um lugar quase tão notável para uma boa história: o quarto de Michael Dell na universidade do Texas. Isso ocorreu em 1983, e Dell tinha apenas 19 anos de idade. Ele iniciou com a premissa de entregar computadores de elevado desempenho diretamente ao usuário final. Por não usar revendedores, Dell reduziu tanto o custo do computador como o tempo de entrega. Ao longo do caminho, adotou a internet como uma ferramenta de vendas chave. Hoje ele gera milhões de dólares em receitas a cada dia em seu site Web.

Fonte: CAPRON, 2004, p.264

A história de Michael Dell é interessante. Perceba que ele durante a faculdade ele inovou produzindo computadores de boa qualidade e entregando em



um curto espaço de tempo. A inovação não partiu apenas do produto diferenciado mais também da forma de entrega. O segundo passo para inovar o produto que já tinha domínio foi agregar um outro serviço ao equipamento, a internet. Assim como Jobs, Dell também realizou um excelente trabalho de marketing do seu produto. Fazendo com que seus clientes o reconhecesse seu produto pelo nome e a qualidade agregada a ele.

Podemos afirmar aí a importância de um Plano de negócio que apresente um plano de marketing bem elaborado que indique quais as possibilidades de levar seu produto aos clientes, e não somente isso: mas de fazer com que seu seja reconhecido por sua qualidade e eficiência.

### Caso 3

#### **Bill Gates**

Quando Bill Gates era adolescente, prometeu afastar-se dos computadores por um ano e, de acordo com suas palavras, “tentava agir normalmente”. Seus pais, que queriam que ele fosse advogado, devem ter-se sentido aliviados quando Bill Gates desistiu da tolice dos computadores e foi para Harvard em 1974. Mas Bill começou a passar os fins de semana com seu amigo Paul Allen, sonhando com computadores pessoais, que ainda não existiam. Quando o MITS Altair, o primeiro computador pessoal surgiu no mercado em janeiro de 1975, tanto Bill quando Paul mudaram-se para Albuquerque para tomar parte da ação na MITS. Mas demonstravam um desejo ainda maior de traçar seu próprio destino. Embora escrevessem software para a MITS, mantinham os direitos por seu trabalho e formaram sua própria empresa. Ela foi chamada de Microsoft.

Em decorrência da falência da MITS, Gates e Allen transferiram sua empresa de software para a nativa Bellevue, em Washington. Havia 32 pessoas empregadas em 1980 quando a IBM os convocou. Gates reconhecia uma grande aliança quando via uma, e vestiu um terno para a ocasião. O que lhe ofereceram era tudo que ele queria: a chance de desenvolver o sistema operacional( um conjunto crítico de software) para computador pessoal da IBM prestes a ser lançando. Embora soubesse que estava pondo em jogo a empresa inteira, Gates nunca hesitou em assumir o risco. Comprou um sistema operacional existente e , com sua equipe, retrabalhou nele para produzir o MS-DOS ( Microsoft



Disk Operating System, sistema operacional de disco Microsoft). Foi esse produto o responsável pelo meteórico da Microsoft.

Fonte: CAPRON, 2004, p.264

Mais uma experiência interessante. Bill Gates transformou o talento em desenvolver softwares em negócio, mesmo contra o desejo de seus pais. Ele apresentou uma forma ousada de empreender assumindo riscos, mas acreditando no sucesso do negócio. Muitas vezes, poderemos escutar de outras pessoas uma fala de desencorajamento, que desmotive e que atrase um pouco o nosso sonho. Mas no fundo do seu ser você pode perceber o seu verdadeiro talento e apostar nele. Como diria o escritor americano Dalle Carnegie, “Quando a vida lhe der limões faça uma limonada” (CARNEGIE, 2003). Exercite sua visão e seu poder de observar o que realmente te satisfaz na vida. O ato de empreender deve estar relacionado com o que realmente gostamos de fazer.

E você, será que tem algum talento que possa ser transformado em negócio? Você cozinha bem, atende bem, vende bem, confecciona algum produto, costura bem? Não esqueça que o talento e/ou ato de fazer bem alguma coisa está diretamente ligado à satisfação de fazer, ou seja, você tem que gostar do que faz! Esse é um ponto importante para se chegar ao sucesso.

## 8.2 Causas de fracasso nos negócios

Acabamos de verificar três histórias de negócios bem sucedidos, mas um estudo do Sebrae com empresas brasileiras que iniciaram suas atividades no ano de 2007 indicou que cerca de 20% desses novos negócios fecharam as portas em até dois anos de atividades. As estatísticas demonstram que, apesar de uma significativa redução na mortalidade das empresas nos primeiros dois anos de atividade, ainda se observa que os erros já identificados e conhecidos pela maioria dos empresários continuam acontecendo na prática empreendedora.

Por que será que tantos empreendimentos fracassam nos primeiros anos?

Para responder a esta pergunta vamos elencar dez fatores que são marcantes na falência dos negócios. São causas já conhecidas e algumas já foram



até tratadas no decorrer das aulas. Mas, nunca é demais revermos e conhecermos outras causas de fracasso, pois assim é que será possível se preparar para algumas situações difíceis e evitar o insucesso do novo empreendimento. São elas (adaptado de Dornelas, 2012; Sebrae, 2007; Dolabela, 2002):

1. falta de planejamento;
2. inexperiência do ramo de negócio;
3. escolha de local inadequado;
4. foco apenas no lucro e não no trabalho que promova satisfação e prazer;
5. projetar gastos ou investimentos maiores do que a sua capacidade financeira;
6. falta de recursos financeiros;
7. falta de conhecimento do mercado;
8. ser uma pessoa sem características empreendedora ou ficar sócio de uma pessoa assim, ou ainda haver conflitos entre sócios;
9. falta de conhecimento e de preparo para gerenciar; e
10. acomodar-se na rotina do negócio, não buscando inovações, qualificação, conhecimento, tecnologias, parcerias ou novos conceitos para seu negócio.

Muitos empreendedores comentem estes e outros erros. Contudo, se você sente que nasceu para empreender não pode se deixar abater pelos primeiros fracassos. Sempre se coloque numa postura de aprendizado, pois com os erros podemos aprender valiosas lições, que nos vão auxiliar num futuro sucesso. É assim também que se constrói uma experiência consistente.

Sugerimos que leia o Caso 4, que trata sobre um empreendimento que não deu certo, mas que deixou importantes aprendizados.





#### Caso 4

### **Falta de experiência do jovem empreendedor pode ser empecilho ao sucesso com negócio próprio**

Empreendedorismo, 26 de junho de 2013, 6h 38

A decisão de abrir o próprio negócio pressupõe alguns riscos. E o maior deles, a falência, não pode ser desconsiderado. Ainda mais quando o empresário é assumidamente inexperiente no universo corporativo, seja como empreendedor ou funcionário de uma empresa.

Erick Coser, 21 anos, sabia disso quando inaugurou, com o colega José Augusto Aragão, a startup Cidade Viva em 2011. Contra os dois pesava o desafio de encontrar um meio de transformar uma empresa inovadora em lucrativa e, ainda por cima, ter o jogo de cintura para driblar os contratempos causados por eventuais erros. Passado um ano do início da empreitada, eles decidiram encerrar as atividades. O investimento inicial de R\$ 40 mil acabou e os contratos comerciais até então assinados não garantiriam a sobrevivência do negócio.

“Apesar de a nossa decisão ter sido pautada mais por fatores de mercado, eu, pessoalmente, encarei a falta de experiência profissional como um desafio a mais que tive que enfrentar”, analisa Coser, abalado pelo insucesso da empresa que pretendia recompensar as pessoas por atitudes sustentáveis e cidadãs, como reciclar o lixo doméstico, usar transporte público, fazer exercícios físicos ou se engajar em atividades de voluntariado. “Eu tinha muitos planos e fiquei acabado. Estou até passando por consulta com psicólogo para me reerguer”, confessa.

Mergulhado em reflexões, Coser avalia atualmente se vale a pena procurar um emprego para assimilar experiências de gestão de processos e de recursos humanos – ele considera que esses são seus pontos fracos – ou se deve tentar empreender novamente. “Imagino que uma passagem pelo mercado financeiro pode me ajudar com subsídios que não tenho. Mas a verdade é que gosto de empreender.”

Conselhos. Desde que tomou a decisão de fechar a empresa, os acontecimentos estão se sucedendo em ritmo acelerado na vida de Erick Coser. Por isso, ainda não passou por sua cabeça pedir a opinião de



seu antigo professor de empreendedorismo, Rene Rodrigues, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Se assim o fizesse, no entanto, ele ouviria do mestre um conselho favorável a seguir na trilha empreendedora. “A gente entende que falir é um risco, mas entende que falhar é um grande aprendizado nesse processo de construção do empreendedor”, destaca o especialista. Rodrigues dá como exemplo uma experiência pessoal, uma barraca em que ele comercializava pijamas em uma antiga feira que acontece aos domingos na região da Avenida Paulista.

“O negócio não foi para frente. Mas dali tirei grandes aprendizados que até hoje uso para lecionar empreendedorismo. Falhar é duro, mas é bom. Falhar representa, de vez em quando, um aprendizado muito maior”, afirma o professor.

“No Vale do Silício, tem a velha história que vale a pena lembrar. Quando um empreendedor vai se sentar com um investidor, ele precisa responder quantas vezes já falhou no passado. Lá, a pergunta é importante para saber se o empresário já teve aprendizado suficiente para receber uma rodada de investimento”, complementa o professor Rodrigues.

Fonte: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,falta-de-experiencia-do-jovem-empendedor-pode-ser-empecilho-ao-sucesso-com-negocio-proprio,3130,0.htm>

### 8.3 Desenvolvendo indicadores de resultados

Já dizia Peter Drucker: “Se não consegue medir, não consegue gerenciar” (MAXIMIANO, 2006, p.19). Então como saber se seu negócio está gerando resultados satisfatórios? É importante determinar quais são os objetivos principais da sua empresa. A partir desses objetivos, será possível eleger quais aspectos do seu negócio devem ser medidos, avaliados e/ou monitorados. Segundo Chiavenato (2007), um indicador de desempenho deve apontar os principais aspectos, ou os mais importantes do negócio, pois eles podem garantir o sucesso. Cada negócio apresenta uma característica e, por isso, os indicadores podem variar de uma empresa para outra. Assim, sugerimos alguns indicadores que podem ser considerados comuns em muitos negócios



(Chiavenato, 2007; Maximiano, 2006):

- Qualidade: pode ser verificada nos processos produtivos, nos processos de prestação de serviços. Esse aspecto pode ser também verificado junto aos clientes.
- Produtividade: é verificada numa relação entre os recursos que são utilizados e a quantidade de produtos ou serviços que resulta desses recursos.
- Eficiência: é quando se avaliam os custos no início do processo.
- Eficácia: é quando se avaliam os resultados obtidos no término dos processos.
- Lucratividade: é uma avaliação realizada na relação entre o valor que é gasto na preparação do produto ou serviço e o valor gerado na venda.
- Qualidade de vida: é a avaliação do clima organizacional ou da cultura da empresa. Essa avaliação leva em consideração a satisfação dos funcionários, os conflitos e outras situações geradas no relacionamento entre as pessoas.
- Responsabilidade social: refere-se ao resultado da atuação da empresa na comunidade. Esse resultado pode ser realizado através de avaliação da empresa pela comunidade.

O monitoramento dos indicadores de desempenho fornece parâmetros para o empreendedor tomar decisões nos seguintes âmbitos: verificar se o planejamento está sendo realizado e identificar e definir novos objetivos e indicadores de desempenho. (Maximiano, 2006). Serve ainda para sua empresa manter-se ativa, a ponto de não fazer parte das estatísticas de mortalidades de empresas.

Não entre nas estatísticas dos que fracassaram!

Segundo pesquisa do Sebrase, para que a empresa sobreviva, os empreendedores devem ter atenção nas seguintes ações (Sebrase, 2007): bom conhecimento no mercado em que atua; boas estratégias de marketing e venda; criatividade dos empreendedores; perseverança e persistência do empreendedor; aproveitamento de boas oportunidades; escolha de um bom



administrador; utilização de capital próprio; reinvestimento do lucro em melhorias na empresa.

Aproveite essas preciosas dicas para pensar e organizar sua ideia de negócio!

## Resumo

Prezado aluno,

Nesta última aula, vimos os dois tipos de experiências que um empreendedor pode ter ao iniciar um negócio: o êxito ou o fracasso. Ambas as experiências resultam em aprendizados preciosos que auxiliam na manutenção do sucesso ou na reavaliação das suas ações para auxiliar no começo de um novo empreendimento. Fechar as portas de um negócio não quer dizer o fim da ação empreendedora. Você pode tentar de novo, com mais experiência e conhecimento do que fazer para dar certo.



## Atividades de aprendizagem

1. Liste as características que auxiliaram a sobrevivência do negócio dos casos 1 (experiência da Marinalva), caso 2 (experiência do Wagner) e 3 (experiência da Patrícia).

---

---

---

---

---

---

2. Liste, nos quatros casos, os aspectos que poderiam causar ou causaram a falência dos negócios do caso 1 (experiência da Marinalva), caso 2 (experiência do Wagner), caso 3 (experiência da Patrícia) e caso 4 (experiência de Erick e José Augusto).

---

---

---

---

---

---



3. O que são e para que servem os indicadores de resultados?

---

---

---

---

---

---

4. Utilizando o plano de negócio que você elaborou na aula anterior, defina os possíveis indicadores de resultados que você precisará avaliar e monitorar constantemente no seu negócio.

---

---

---

---

---

---

Chegamos ao final da disciplina de empreendedorismo. Esperamos que todos os ensinamentos sirvam de guia para a realização de seus sonhos, quais sejam a criação de um negócio e a melhoria de sua atuação no cargo da empresa em que você trabalha. Continue com sua garra e desejo de aprender. Esse é o grande truque para se viver!



## Palavras Finais

Prezado (a) estudante,

Foi gratificante percorrer com você o caminho desafiador do empreendedorismo. Tenho certeza de que não foi fácil compreender que correr risco é a mola propulsora do empreender, mas sua disciplina e determinação foram fundamentais para você chegar até aqui. Esse aprendizado não é o fim, mas o pontapé inicial para um aprendizado maior que virá com seus estudos nas demais atividades no decorrer do curso.

As novas tecnologias e o avanço da internet proporcionaram esta modalidade de ensino EaD com qualidade e facilidade de acesso, mesmo para quem precisa trabalhar e estudar. Também tem causado uma verdadeira revolução na educação, principalmente por proporcionar uma grande variedade de ferramentas educacionais cada vez mais modernas e inovadoras, além de promover interação no processo educacional com pessoas em diferentes ambientes.

Faça uma autoavaliação e veja o que você aprendeu até aqui. Você compreende que as possibilidades, na área do conhecimento, são infinitas? O empreendedorismo lhe será de grande proveito, não apenas na criação de uma empresa, mas para seu desenvolvimento como profissional, nas relações com seus pares, fornecedores e no decorrer do curso você vai notar a importância desta disciplina e das demais para o técnico em informática.

O curso continua e você, atento e perseverante, vai sempre buscar novos conhecimentos, consciente de que este é o caminho para ter bons resultados.



# Guia de Soluções

## Aula 1

**1.**Resposta: Esta atividade tem a intenção de instigar seu pensamento rumo ao autoconhecimento, levando-o a pensar no que você realmente deseja ser como profissional: se você deseja ser um criador de uma empresa, gerador de empregos ou se pretende investir em uma carreira de gestor.

**2.**Resposta: Pretendemos que você consiga visualizar um produto de sucesso, seja criado por você ou apenas transformado. Também esperamos que você consiga pensar em um nome para sua empresa. O nome da empresa deve ser exclusivo e ter relação com seu ramo de atividade.

## Aula 2

**1.** Resposta: Espera-se que o estudante seja capaz de se ver como empreendedor e descreva o tipo de empreendedor selecionado por ele e as características aprendidas.

**2.** Resposta: Esperamos que o estudante elabore uma definição que contemple a atuação do administrador como um profissional que possui conhecimentos e técnicas adquiridas para gerenciar as empresas; e do empreendedor, como pessoa que desenvolve atitudes e ações movidas por um sonho, uma ideia, um compromisso, que o faz pensar de forma estratégica e visionária.

**3.** Resposta: Esperamos que o estudante relate as seguintes afirmativas: que a empresa é um espaço que reúne um conjunto de recursos para gerar lucro e renda; e que relate sobre o que é tangível e intangível como diferenciais de produto e serviço.

**4.** Resposta: Esperamos que o estudante relacione o tipo de empresa e de empreendedor com que se identificou durante o estudo da aula.

## Aula 3

**1.** Resposta: Esta atividade tem o intuito de incentivar a refletir sobre a relação entre conceitos, além de fazer com que os alunos percebam que uma



dose de pressão é positiva para tornar as pessoas criativas e produtivas.

**2.** Resposta: Espera-se que o estudante consiga perceber em um empreendimento o que é inovação. Também se deseja que ele, através do relato de um empresário mostrando só aspectos positivos, possa verificar que existem pontos de melhorias mesmo em um negócio de sucesso e que, dominando os conceitos sobre inovação, ele possa descrever onde e como melhorar algo que funciona muito bem.

## **Aula 4**

**1.** Resposta: Espera-se que o estudante seja capaz de relacionar as variáveis dos macro e microambientes, diferenciando ambas as dimensões do ambiente, uma mais próxima da empresa e outra mais num âmbito mais geral ou global.

**2.** Resposta: Esperamos que o estudante reconheça quais possibilidades ou quais aspectos de sua vivência podem auxiliá-lo na verificação ou escolha das oportunidades de negócio.

**3.** Resposta: Esperamos que o estudante relate os principais aspectos do planejamento.

**4.** Resposta: Esperamos que o estudante elabore uma análise sobre a sua cidade para exercitar suas percepções sobre novas possibilidades de negócio no local em que vive.

## **Aula 5**

**1.** Resposta: Espera-se que o estudante perceba que o tamanho de um plano de negócio é flexível e está relacionado diretamente ao tamanho e ao tipo de empreendimento criado.

**2.** Resposta: Deseja-se que o estudante tenha claro que o plano de negócio pode ser e deve ser revisado após a empresa estar em funcionamento, seja para expandir ou para auxiliar na resolução de um problema de gestão.

**3.** Resposta: Espera-se que o estudante consiga descrever quem pode ser um empreendedor individual e quais benefícios um trabalhador informal pode ter saindo da informalidade.





## Aula 6

1. Resposta: Espera-se que o estudante seja capaz de se expressar sobre a utilidade do plano de negócio, indicando a atração de apoios, parcerias, financiamento e investidores.
2. Resposta: Esperamos que o estudante reconheça quais os benefícios do plano para a ampliação do conhecimento do negócio, por parte do empreendedor.
3. Resposta: Esperamos que o estudante demonstre o entendimento sobre a importância que o sumário executivo tem por ser a primeira visão do leitor do plano sobre a proposta de negócio.
4. Resposta: Esperamos que o estudante exercite a prática da pesquisa, coleta e relação das informações importantes sobre um negócio, exercitando ainda a disposição dessas informações no formato de um sumário executivo do plano de negócio.

## Aula 8

1. Resposta: Espera-se que o estudante seja capaz de relacionar as características que auxiliam a sobrevivência das empresas às experiências relatadas nos três casos de negócios bem-sucedidos.
2. Resposta: Esperamos que o estudante seja capaz de identificar, nos quatro casos utilizados nesta aula, os aspectos que podem causar o fracasso das empresas. Exige-se, para realização dessa atividade, a compreensão dos fatores que causam a falência dos negócios.
3. Resposta: Esperamos que o estudante conceitue e caracterize os indicadores de negócio.
4. Resposta: Esperamos que o estudante exercite a construção de um negócio, desenvolvendo a construção de indicadores de resultados para sua ideia de empreendimento.



## Referências

ANPROTEC. **Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/>> Acesso em: 24 jul. 2012.

ASHOKA: BRASIL & PARAGUAY. **Empreendedorismo social**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>>. Acesso em: 09 set. 2013.

CAPRON, H. L.; JOHNSON, J. A.. **Introdução à informática**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2004. 368p

CARNEGIE, D. **Como evitar preocupações e começar a viver**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor** (6ª ed.). São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo a viagem do Sonho**: como se preparar para ser um empreendedor. Brasília: Aed, 2002.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração)

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. (C. Melferrari, Trad.) São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning. 2002

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira 2005.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 3ª ed. 2008.

ESTADÃO: Pequenas e médias empresas. **Falta de experiência do jovem empreendedor pode ser empecilho ao sucesso com negócio próprio**. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,falta-de-experiencia-do-jovem-empendedor-pode-ser-empecilho-ao-sucesso-com-negocio-proprio,3130,0.htm>> Acesso em: 07 set. 2013.

FELIPINI, Dailton. **Empreendedorismo**: E as novas oportunidades de negócios trazidas pela internet. São Paulo; LeBook, 3ª ed. 2012.

FILLION, L. J. DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.



G1 ECONOMIA. **Franquia de espetinho é opção de investimento baixo e lucro alto.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/03/franquia-de-espetinho-e-opcao-de-investimento-baixo-e-lucro-alto.html>> Acesso em: 18 out. 2013.

KOFMAN, F. **Metamanagement:** O Sucesso além do sucesso, a nova consciência dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 5ª ed.

MALHEIROS, R.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo.** Florianópolis: IEA, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO, S. **Renda garantida com massagens.** Senac-DF. Disponível em: <<http://www.senacdf.com.br/portal/index.php/caso-de-sucesso/1257-renda-garantida-com-massagens>>. Acesso em: 07 set. 2013.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Após formalização, empresária expande fabricação de beiju.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2013/08/apos-formalizacao-empresaria-expande-fabricacao-de-beiju.html>> Acesso em: 07 set. 2013.

OLIVEIRA, D. Câmara, R. **Jovem paraibana á exemplo de empreendedorismo.** Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/jovem-paraibana-e-exemplo-de-empreendedorismo/20/>>. Acesso em: 07 set. 2013.

SCARAMUZZA, B. C.; BRUNETTA, N. **Plano de negócios e empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SCHUMPETER, J. **A teoria econômica e história empresarial, na mudança e do empresário: postulados e os padrões de história empresarial.** Cambridge: Havard UP, 1949.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Como elaborar um Plano de Negócio.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/157-produtos-online/planejamento/aplicativos/1577-como-elaborar-um-plano-de-negocios>>. Acesso em: 08 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Guia prático para abrir uma empresa.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/bia-14/BIA\\_14](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/bia-14/BIA_14)>. Acessado em: 30 maio 2013.

\_\_\_\_\_. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 22 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Serviço brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Sobrevivência das empresas brasileiras.** Brasília: SEBRAE, 2013.



\_\_\_\_\_. Serviço brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SENAR. Serviço nacional de aprendizagem rural. Disponível em: <<http://www.senar.org.br/>> Acesso em: 24 jul. 2013.

TRIÁS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação:** Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

## Currículo dos Professores-autores



**Renato Lima dos Santos** é bacharel em Administração pela Universidade Federal de Rondônia – Unir e especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade São Lucas. Atualmente, é tutor presencial na Unopar, no Curso de Administração, professor do ensino superior nas disciplinas de empreendedorismo e gestão da qualidade e professor pesquisador conteudista do Curso

Técnico em informática na Modalidade a Distância, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.



**Lady Day Pereira de Souza** é bacharel em Administração e mestra em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Rondônia. Atualmente é professora efetiva e conteudista do Curso Técnico em Informática na Modalidade a Distância, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.

