



e-Tec Brasil  
*Escola Técnica Aberta do Brasil*

# Curso Técnico de Administração

Empreendedorismo

*Ariana Ramos Massensini*





e-Tec Brasil  
*Escola Técnica Aberta do Brasil*

# Empreendedorismo

*Ariana Ramos Massensini*



**UFMT**



**CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL  
ANÁPOLIS**

**Cuiabá-MT  
2011**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© Universidade Federal de Mato Grosso

Este caderno foi elaborado em parceria entre o Ministério da Educação, o Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira de Goiás e a Universidade Federal de Mato Grosso para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

## Equipe de Elaboração

**Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT**

**Coordenação Geral do e-Tec**

Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção**

**de Material Didático Impresso**

Pedro Roberto Piloni

**Designer Educacional**

Daniela Mendes

**Designer Master**

Marta Magnusson Solyszko

**Ilustração e Diagramação**

Téo de Miranda

**Revisão Ortográfica**

Livia de Sousa Lima Pulcherio Monteiro

**Revisão Técnico-Científica**

Claudinet Coltri Jr

**Centro de Educação Profissional  
Sebastião de Siqueira – CEPSS/GO**

**Coordenadora Geral**

Carmem Sandra Ribeiro do Carmo

**Supervisão de Ensino a Distância**

Uélica Alves Braga

**Coordenação do Curso de Administração**

Claudio Gomes David

**Coordenação do e-Tec Brasil em Goiás**

Carmem Sandra Ribeiro do Carmo

José Teodoro Coelho

**Revisão:**

Cláudio Gomes David

Fábia de Assis Arão

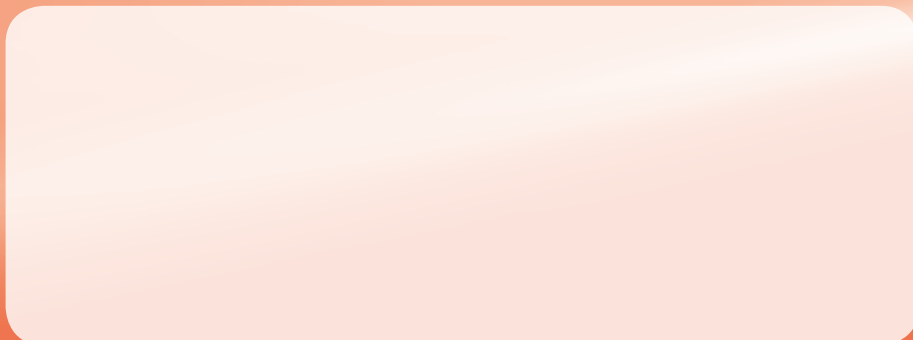
Keila Cristina Rodrigues de Lima

Telma Raimundo do Nascimento

**Projeto Gráfico**

e-Tec/MEC

## Ficha catalográfica



# Apresentação e-Tec Brasil

## **Prezado estudante, Bem-vindo ao e-Tec Brasil!**

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

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.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica – é 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**

Janeiro de 2010

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



# Indicação dos ícones

**Ícones** - elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização.



**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.



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





# Palavra do professor-autor

## Bem-vindo, prezado(a) estudante!

Você inicia, a partir de agora, mais um componente curricular de seu curso técnico.

A partir desse momento, vamos embarcar nos fundamentos do empreendedorismo. É isso mesmo,; você conhecerá alguns aspectos como ousadia, dedicação e persistência, que são fundamentais no dia a dia de qualquer pessoa.

A carga horária desse componente curricular é de 40 horas e está dividida em oito aulas. É importante que você estude todas elas. Leia com bastante atenção cada uma, realizando os exercícios propostos e, o mais importante, nunca deixe de trocar idéias com seu tutor e seus colegas de curso. A interação e a troca de experiências são muito importantes para a consolidação do conhecimento.

Esperamos que esse estudo possa despertar atitudes imprescindíveis para que você consiga alcançar os objetivos pretendidos – tanto pessoais quanto profissionais.

**Bons estudos!!!**

Ariana Ramos Massensini



# Apresentação da Disciplina

Você já deve ter ouvido falar que o empreendedorismo é um movimento que se torna cada vez mais importante nos dias atuais. O acesso dos jovens ao mundo do trabalho é cada vez mais complicado. As empresas buscam qualificação aliada à experiência profissional. Conciliar as duas coisas nos dias de hoje, sabemos, é muito difícil.

O empreendedor é uma importante figura que aparece nesse cenário, contribuindo para o crescimento econômico, geração de emprego e renda. A arte do empreendedorismo é algo que pode ser ensinado, seja na criação do próprio negócio ou na busca por inovações dentro de sua própria empresa, recriando processos e produtos. O fundamental é saber como identificar, avaliar e agarrar uma oportunidade.

Os conhecimentos nessa disciplina serão de grande importância não só no decorrer de seu curso, mas também em toda sua vida. Aprender a empreender significa aprender a pensar, liderar, agir e inovar. É algo necessário todos os dias, em qualquer tipo de empresa ou em qualquer tipo de atividade que você possa desenvolver.

No decorrer de nossas aulas, além dos conceitos de empreendedorismo, você conhecerá as características inerentes ao perfil empreendedor e aprenderá a construir um importante instrumento para o sucesso dos empreendimentos: o plano de negócio.

**Aproveite intensamente os conceitos apresentados neste componente curricular.**



# Sumário

## **Aula 1 - Empreendedorismo: Conceitos e Importância 17**

---

1.1 Introdução	17
1.2 Empreendedorismo: Conceitos e Definições	18
1.3 Criatividade e Inovação Sucesso dos Empreendimentos	20
1.4 Tipos de Empreendedorismo	22
Resumo	25
Atividade de Aprendizagem	25

## **Aula 2. Conhecendo um empreendedor 27**

---

2.1 Introdução	27
2.2 As Principais Características de um Empreendedor de Sucesso	28
2.3 O Perfil Empreendedor	33
Resumo	34
Atividade de Aprendizagem	34

## **Aula 3 - O Processo Empreendedor: Identificando e Avaliando Oportunidades 35**

---

3.1 Introdução	35
3.2 A Oportunidade: Como Identificá-la e Avaliá-la?	36

Atividade de aprendizagem	37
Resumo	41
Atividade de Aprendizagem	41

## **Aula 4 - O Processo Empreendedor:**

### **Desenvolvendo um Plano de Negócios** **43**

---

4.1 Introdução	43
4.2 O Plano de Negócios	44
4.2.2 Como elaborar um Plano de Negócios	44
Resumo	57
Atividade de Aprendizagem	58

## **Aula 5 - O Processo Empreendedor:**

### **Determinação e Captação de Recursos** **59**

---

5.1 Introdução	59
5.2 Quais são os recursos que sua empresa precisa?	60
Atividade de Aprendizagem	60
5.3 Captação de Recursos financeiros	61
5.4 Recursos Materiais	63
5.5 Recursos Humanos	64
Resumo	66
Atividade de Aprendizagem	66

## **Aula 6 - O Processo Empreendedor:**

### **Gestão da Empresa** **69**

---

6.1 Introdução	69
6.2 Gestão	69
Resumo	74
Atividade de Aprendizagem	75

### **Aula 7- Formalizando seu Negócio** **77**

---

7.1 Introdução	77
7.2 O Caso	78
7.3 Passos para Formalizar seu Negócio	78
Atividade de Aprendizagem	81
Resumo	81
Atividade de Aprendizagem	82

### **Aula 8. Novos Rumos** **83**

---

8.1 Introdução	83
8.2 Buscando Novos Conhecimentos	84
8.3 Cenário de trabalho atual e futuro	84
8.4 A Busca por Soluções Práticas	85
8.5 Motivação e Compromisso	86
8.6 Existe Sempre um Jeito Diferente de Fazer as Coisas	87
Resumo	88
Atividade de Aprendizagem	88
Palavras Finais	89

**Guia de soluções** **91**

---

**Referências** **95**

---

**Currículo da Professora-Autora** **96**

---



# Aula 1 - Empreendedorismo: Conceitos e Importância

## Objetivos

- Compreender os conceitos de empreendedorismo;
- Perceber a importância da criatividade e inovação para o sucesso dos empreendimentos; e
- Diferenciar os tipos de empreendedorismo.

## 1.1 Introdução

Olá, caro estudante!

Seja muito bem-vindo ao componente curricular de Empreendedorismo! Tenho certeza de que participar dessas aulas não será difícil e nem complicado, mas, para isso, é necessário que você organize seus horários e rotinas de estudo. Preparado?



Para iniciar nossa conversa, vamos fazer uma reflexão.

Quais são os fatores que você acredita serem necessários para que um empreendimento seja considerado um caso de sucesso, mantendo uma estabilidade no mercado e um bom percentual de lucratividade?

Podemos dizer que, se você for o dono do negócio, deve dispor de um grande capital? Ou que seu empreendimento deve ter mais de 20 funcionários?

Será que esse negócio já deve ser consolidado no mercado?

Será que é necessário conhecer quem são seus fornecedores?

Qual é o gosto de seu cliente, ou ainda, se terá prazer em administrar o que você decidir montar?

Vamos pensar em outras situações.

Se você é dono do negócio, poderá dormir até mais tarde e deixar que seus empregados tomem conta de tudo o que deve ser feito? Hum... Já imaginou? Ops! Nem tudo é o que parece ser, nem tudo é como ouvimos por aí. Você verá, no decorrer de nossos estudos, que muitas dessas idéias não são verdadeiras. O empreendedor, por exemplo, precisa estar atento ao que acontece em seu empreendimento todos os dias.



Atualmente, para que um negócio seja bem sucedido, precisa contar com muito mais recursos (financeiros, tecnológicos, etc.) do que os empreendimentos de anos atrás.

A concorrência era menor, os clientes menos exigentes, pois havia menos empreendimentos no mercado.

**Mas, afinal, o que significa a palavra empreendedorismo?**

**Vamos conhecer o seu significado?**

## **1.2 Empreendedorismo: Conceitos e Definições**

O termo empreendedorismo é uma tradução da palavra *entrepreneurship*. Utilizado para designar uma área de enorme abrangência, não trata apenas da criação de empresas. É isso mesmo! O empreendedorismo pode-se apresentar de várias formas. Além da geração do autoemprego – quando

você é o dono do seu próprio negócio –, podemos citar aquele empregado que introduz uma inovação na organização em que trabalha, criando valores adicionais como, por exemplo, novas formas de desenvolver um produto ou executar um processo, as políticas governamentais para um setor público, enfim, existem várias formas de manifestação.

Segundo Dolabela (2008), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, fruto de habilidades, práticas e valores das pessoas. Implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar.

Observando os conceitos acima, podemos dizer que empreender é ousar? Quem sabe, olhar para frente e descobrir novas **demandas** por produtos e serviços em cima de outros produtos que já estão no mercado.

Veja a opinião de Peter Drucker sobre o assunto:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, se isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER, 1987, p. 36)

Analisando os conceitos de Drucker, vemos que empreender é arriscar, ir além do tradicional, fazer coisas que os outros não fazem. O empreendimento é o negócio em si e o empreendedor é o grande responsável pelo empreendimento. É aquele indivíduo inovador capaz de visualizar uma realização futura e que, por isso, junta esforços humanos e financeiros para alcançá-la. Vejamos um exemplo prático: os supermercados Pão de Açúcar – uma rede espalhada pelo país inteiro. O supermercado é o empreendimento, o empresário, dono dessa rede – Abílio Diniz – é o empreendedor. Pense na panificadora que tem na esquina da sua casa. A panificadora é um empreendimento e o dono da panificadora – Sr. João – é o empreendedor.

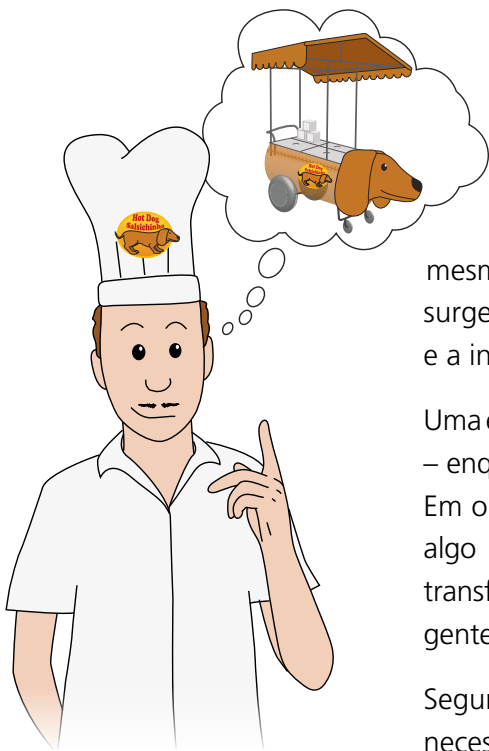
Na próxima aula, você conhecerá melhor as características de um verdadeiro empreendedor, e, digo mais, quem sabe você descobre que possui um espírito para ser dono do seu próprio negócio ou, então, fazer algo inovador no seu local de trabalho?

Mas, espera aí! O que é esse negócio de “espírito empreendedor”? Conheça agora dois elementos importantes para o início dessa avaliação pessoal.



## Glossário

**Demanda:**  
 procura, necessidade.



## 1.3 Criatividade e Inovação Sucesso dos Empreendimentos

Criatividade e inovação. Expressões que achamos tão comuns, não é mesmo? Temos ideia do conceito, porém, quando pensamos na aplicabilidade, surgem dúvidas. Como ser criativo? Como ser inovador? Como a criatividade e a inovação podem contribuir para o sucesso do empreendimento?

Uma está focada em pensar em coisas novas – é o que chamamos de criatividade – enquanto a outra – o que chamamos de inovação – em fazer coisas novas. Em outras palavras, criar é inventar algo. Inovar é transformar esse novo em algo que sirva às pessoas, ou seja, que possa ter utilidade. Empreender é transformar esse novo que tem utilidade, em negócio (as coisas só chegam à gente através de negócios, de processos de entrega, de empresas).

Segundo Campos (2004), o objetivo do trabalho humano é satisfazer as necessidades de quem precisa do resultado daquilo que você faz. Assim, um trabalho, uma ação, uma invenção, uma criação que não sirvam às pessoas, não surtem efeito. Empreender, então, é fazer chegar, aquilo que foi criado e que tem uma utilidade, a quem precisa e que, ao mesmo tempo, gere lucro a quem produz. Quando falamos de pessoas empreendedoras, a tendência é lembrarmos de grandes nomes como Albert Einstein – um gênio cientista que desenvolveu a teoria da relatividade, Santos Dumont, inventor do avião; Henry Ford, o primeiro empresário a produzir em massa automóveis e vendê-los a um baixo custo. Puxa! Quanta gente famosa!

Mas, não podemos esquecer dos inventores do lápis, da borracha, da mesa, enfim, coisas que para nós, hoje, são simples, mas que, quando inventadas há anos, causaram grande impacto e, agora, tornaram-se indispensáveis no cotidiano das pessoas. Pessoas empreendedoras são criativas e inovadoras. Segundo Dolabela (1999, p. 28) “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Criatividade e inovação são elementos de grande importância no ambiente organizacional. Pense na empresa em que você trabalha. Provavelmente existem alguns problemas que são sempre os mesmos. Vamos pensar num exemplo comum nas empresas do mundo moderno – **atendimento ao cliente**.

Você, certamente, já entrou em uma loja com a expectativa de comprar algo novo e que fosse útil para suprir uma determinada necessidade e, de repente, chega um vendedor mal humorado para recebê-lo.

Depois de ouvir um “pois não”, daqueles que no fundo gostaria de expressar: “não aguento mais atender ninguém por hoje!”, você sai extremamente

desanimado da loja e vai procurar o que precisa em outro lugar. Lembre-se de que um cliente mal atendido dificilmente voltará. Provavelmente, maneiras usuais de resolver esse caso não funcionam mais.

A inovação nasce, assim, de hábitos tradicionais que não contribuem nem para a competitividade e nem para agregar valor à organização. Quando ocorre isso, é preciso encontrar uma outra forma de resolver as coisas. Por isso, a criatividade e a inovação são tão importantes para o sucesso dos empreendimentos.

Para ser criativo e inovador, é necessário sair da zona de conforto, porque é muito fácil fazer do mesmo jeito o que fazemos todos os dias, concorda? E apresentar novas propostas? Muitas vezes inovação não é apenas aquilo que é novo. Podemos dizer que a introdução de freios ABS é um tipo de inovação.



Essa tecnologia é um sistema de frenagem para evitar que a roda bloqueie quando o pedal é pressionado fortemente, evitando o descontrole do veículo. Nos carros convencionais, o sistema de freios é a disco e, em caso de uma parada brusca, o carro tem uma grande chance de derrapar. Entendeu?

É importante que se diga que a criatividade não vem de um modo aleatório ao ser humano. Ela aparece à medida que a pessoa consegue ligar informações que já tem alojadas em seu cérebro e, delas, tirar, formar, enxergar novos conceitos e possibilidades. Por isso, para ser criativo, mais do que nunca, é preciso conhecer o princípio de como as coisas funcionam. Conhecendo-o, a pessoa pode tirar novas considerações e, assim, chegar ao novo. Para ser criativo, então, é preciso estudar muito, conhecer muitos modelos, estar atento às mudanças.

E você? Será que tem tentado exercitar sua criatividade ou está com medo de sair do seu cantinho e começar o dia fazendo algo novo? Já parou para pensar? Então, vai uma dica de Erich Fromm – psicanalista e escritor alemão – para ajudá-lo nesse processo:



“Criatividade exige a coragem de abandonar as certezas. As condições para a criatividade são de se surpreender; se concentrar; aceitar conflito e tensão, renascer a cada dia; ter consciência de sua individualidade.”

*Erich Fromm*

(extraído do site [criatividadeaplicada.com/2007/07/31/criatividade-pensamentos-selecionados/](http://criatividadeaplicada.com/2007/07/31/criatividade-pensamentos-selecionados/), em 18 de maio de 2010)

E, então? Será que você está preparado para renascer a cada dia? Faça uma reflexão de como tem sido sua vida pessoal e profissional e comece a surpreender aqueles que estão perto de você.

Vamos conhecer os dois tipos de empreendedorismo existentes? Observe as definições abaixo:

## **1.4 Tipos de Empreendedorismo**

### **1.4.1 Empreendedorismo Corporativo**

Também conhecido como intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno. O empregado empreendedor é o indivíduo que promove ou inspira a inovação dentro de uma organização existente. O esforço empreendedor pode resultar em mudanças significativas no negócio ou até mesmo na estrutura administrativa.

O maior influenciador desse processo é o ambiente: oportunidades, pessoas, riscos, mudanças externas, enfim, a empresa empreendedora precisa incentivar o processo criativo de seus colaboradores, favorecendo a busca por algo diferente, criando políticas de recompensa e aceitando possíveis falhas que possam vir a surgir. Como vimos no início da aula, é característica do empreendedorismo, a ousadia. Quem ousa, tem chance maior de cometer erros (é como diz o velho ditado: “só não erra quem não faz”). Desta forma, caso queira uma organização que tenha criatividade e inovação, é preciso que o erro seja permitido. Suponha que você trabalhe na linha de produção de uma grande montadora de veículos e, de repente, descobre um método que aumenta 15% a produção de veículos do mês, reduzindo perdas e custos. Parabéns! Você é um intraempreendedor. E claro, quando for testar seu método, algumas falhas podem ocorrer. Mas, fazendo os acertos que se fazem necessários, o ganho organizacional será fantástico.

É claro que exercer esse tipo de empreendedorismo não é algo fácil. Toda empresa deve ter regras e processos (que acabam trazendo certa dose

de burocracia). Isso é salutar, pois dá um norte aos seus colaboradores. Ocorre que, muitas vezes, as lideranças, na ânsia de melhores resultados em menor tempo, acabam por não permitir um ambiente onde as pessoas possam demonstrar os seus talentos, colocar a sua criatividade em prol da organização. É um contrassenso, indubitavelmente, mas, muitas vezes, fica difícil enxergar um espaço para exercer esse tipo de empreendedorismo, mesmo porque o controle não está na mão do empreendedor.

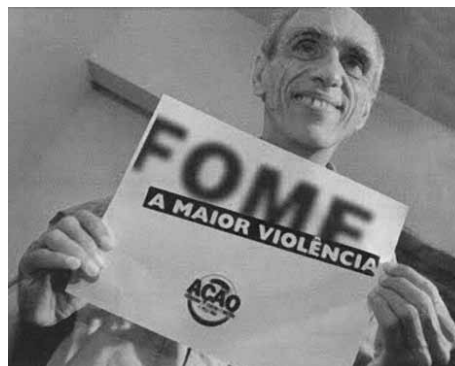
### 1.4.2 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social é formado pelas relações entre comunidade, governo e setor privado, através de parcerias estabelecidas, com o objetivo de promover a qualidade de vida das pessoas, gerando benefícios diretos e indiretos.

O empreendedor social é um líder que mobiliza pessoas e promove ações em prol de movimentos sociais de cooperação. Você se lembra da Madre Tereza de Calcutá?

Conhecida como missionária da caridade, Madre Tereza iniciou sua vida religiosa como professora. Mais tarde, criou uma congregação de religiosas para auxiliar pobres, doentes e famintos. Pouco a pouco, foi angariando adeptas para sua causa entre as antigas alunas, tendo fundado casas religiosas por toda a Índia e, depois, no exterior.

O trabalho de Madre Tereza ficou conhecido no mundo todo, levando-a a receber o Prêmio Nobel da Paz em 1979. Então, podemos dizer que ela é um exemplo de empreendedora social. Podemos citar também o empreendedor Betinho, um transformador social. Você o conhece? Betinho realizou grandiosos projetos para a valorização da solidariedade e dos direitos humanos.



Esse tipo de empreendedorismo surge a partir de problemas sociais que apresentam impacto nos mais diversos setores, buscando gerar soluções eficientes e eficazes.

A forma de se fazer o empreendedorismo social é caracterizado mais pela intuição do que pela racionalidade dos fatos. O empreendedor social é um sonhador, um visionário. Além de tudo isso, e o mais importante, talvez, é que ele é um grande realizador. Seu grau de confiabilidade, tanto no âmbito técnico daquilo que faz, como comportamental, moral, é altíssimo. A grande mobilização das pessoas se dá, via de regra, por esse grau de confiabilidade.

A cooperatividade, solidariedade e coletividade são algumas características desse tipo de empreendedorismo. O empreendedor social é um líder pleno! É um artista das relações humanas.

### **1.4.3 Empreendedorismo Start-up ou de Negócios**

Esse tipo de empreendedorismo está focado na criação de novos negócios. E, para a implementação de um novo negócio, existem vários desafios a serem enfrentados: conquistar uma clientela, enfrentar concorrentes, oferecer produtos ou serviços com diferenciais competitivos.

Esse empreendedor é aquele que não tem medo das críticas, das “batalhas”, dos conflitos. É um grande planejador.

Todos esses aspectos são importantes para a sustentabilidade do empreendimento. O empreendedorismo de *start-up* trabalha com empreendedores potenciais e empresas em estágio inicial. O desenvolvimento deste tipo de atividade é mobilizado através de palestras, capacitações, consultorias etc.

E você? Conseguiu se identificar em algum tipo de empreendedorismo? Você verá, no decorrer desse componente curricular, que muitas pessoas, normalmente ex-funcionários, sem o preparo suficiente, resolvem arriscar e abrir um negócio no mercado em busca de realizar o sonho da independência financeira. Porém, são poucos que se conseguem manter e realmente estabelecer seu empreendimento.

Esses certamente contribuem muito para o desenvolvimento econômico do país. Já, uma grande maioria, não alcança êxito por vários fatores e, aí, acabam por encontrar uma nova decepção, pois o negócio não se consegue manter no mercado.

Não se assuste! É claro que, se um dia você desejar ser o dono de seu próprio negócio, utilizará todos os ingredientes propostos no decorrer dessas aulas, certo? Se houver um bom planejamento, certamente os riscos de um empreendimento dar errado, serão muito menores.



## Resumo

Você percebeu quantos conceitos foram estudados nessa aula? Conhecemos o significado das palavras empreendedorismo, empreendedor e empreendimento. Você viu que muita gente confunde os conceitos, achando que empreendedor é somente aquele que decide abrir seu próprio negócio. O empreendedorismo se manifesta também quando o indivíduo aplica uma inovação na empresa em que trabalha.

Vimos ainda que existem três tipos de empreendedorismo: o corporativo, o social e o de negócios, cada um com um fim diferente. Estudamos que a criatividade e a inovação são elementos de sustentabilidade dentro das organizações.

Muito bem! Agora que você chegou ao final desse encontro, realize as atividades propostas e siga em frente com os estudos.

## Atividade de Aprendizagem

Relacione nas linhas abaixo duas características para cada tipo de empreendedorismo.



### Empreendedorismo Corporativo

---

---

### Empreendedorismo Social

---

---

### Empreendedorismo de Negócios

---

---

Olá, chegamos ao final da nossa primeira aula. Acredito que tenha gostado. Continue dedicando-se cada vez mais. Na próxima aula, você conhecerá o perfil de um empreendedor e, quem sabe, conseguirá identificar as características desse profissional em você e nas pessoas que estão ao seu redor. Siga em frente e bons estudos.



# Aula 2. Conhecendo um empreendedor

## Objetivos

- Perceber as características do perfil de um empreendedor;
- Identificar os desempenhos que caracterizam a ação do empreendedor

## 2.1 Introdução

Olá, caro estudante!

Seja bem-vindo à segunda aula deste componente curricular. Na aula anterior, você conheceu alguns conceitos relacionados à palavra empreendedorismo. Percebeu ainda que ele se pode manifestar de várias formas, dependendo de seu objetivo. Conheceu também alguns aspectos que são fundamentais para o sucesso da organização: a criatividade e a inovação.



Nesta aula, você se aprofundará mais neste estudo sobre o empreendedor. Poderá entender o perfil desse profissional e as características comuns a ele. Preparado? Quem sabe identificamos estas características em você? Então, embarquemos nesta viagem.

Você já conheceu o significado da palavra empreendedor e percebeu que ele não designa apenas aquele indivíduo que cria uma empresa, mas aquele que sai de uma situação “A” e conduz a organização (sua ou alheia), ou um departamento que seja, um grupo, ou sua própria vida, a uma situação B. E esse caminho é construído de um modo estratégico. Resumidamente, ele transforma sonhos em realidade.

Mas, o que será que motiva alguém a ir atrás de seus próprios sonhos, assumindo os riscos de gerenciar o seu próprio negócio?

## **2.2 As Principais Características de um Empreendedor de Sucesso**

### **2.2.1 Aceitação do Risco**

A primeira característica que o empreendedor deve possuir é a aceitação de um risco. Neste sentido, o empreendedor precisa estar ciente de que, na mesma proporção em que um negócio pode dar certo, ele também pode dar errado. É claro que você não decide ter um comércio ou uma empresa sem antes fazer uma pesquisa de mercado e um bom planejamento, não é mesmo? Essas ferramentas ajudam a minimizar os riscos. É importante salientar que riscos, em maior ou menor proporção, sempre existirão.

O fato é que é imprescindível conhecer o máximo possível dos riscos inerentes àquele negócio (seja seu ou de outrem) em que a pessoa começa a se envolver através do sonho que tem. E como conhecê-los?

Obviamente, um planejamento das atividades necessárias à realização de um empreendimento evidencia os riscos inerentes. É como um engenheiro: através da criação planta, ele consegue estudar os fatores que intervêm na construção. Alguns são pré-requisito para a elaboração do plano de trabalho. Outros, aparecem com sua construção. Para conhecer, por exemplo, a largura e profundidade do alicerce, é preciso conhecer em que tipo de solo será construída a casa, e assim por diante. Portanto, o primeiro passo para identificar o risco é o planejamento.

## 2.2.2 Planejamento

Planejar aquilo que deve ser feito significa definir metas, dividir tarefas, montar planos de ação, revisar constantemente aquilo que deve ser feito e poder verificar, de antemão, fatores que podem interferir positiva e negativamente nessas ações. O planejamento, também, auxilia a definir o que fazer, quando, como e quem irá realizar.

SENGE (2005) nos mostra que, toda vez que buscamos alavancar uma situação, que exercemos uma força construtora, forças limitadoras entrarão em ação e poderão destruir o movimento de ascensão. Assim, planejar é preciso, também, no sentido da identificação dessas forças para que possamos anular os seus efeitos.

Após realizado o planejamento, é hora de entrar em ação. Mas, só fazer resolve? Pode ser que não. Se não tivermos metas, ou seja, métricas pré-estabelecidas durante o percurso, não saberemos se estamos no caminho certo. Assim, é de suma importância a avaliação do que estamos fazendo. É preciso avaliar, sempre, se tudo ocorre conforme o que foi planejado inicialmente.

E se não está tudo ocorrendo conforme o planejado? Aí é hora de atuar, de corrigir a rota. Caso não tenha planejado e esteja fora do caminho, não terá como saber para onde está indo. Assim, não terá como corrigir o erro de condução de processo.

Vamos conhecer uma ferramenta que pode auxiliá-lo na realização de qualquer atividade? Observe o quadro e, logo abaixo, um exemplo prático.

<b>Plano de Ação</b> <b>Objetivo: o que se pretende alcançar.</b>						
O QUÊ?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?
O que será feito?	Onde será feito?	Por que deve ser feito?	Como será realizado?	Quem o fará?	Quando será feito?	Quanto custará?
Realizar uma festa.	Em uma chácara fora da cidade.	É seu aniversário.	Um churrasco durante todo o dia.	O próprio aniversariante.	No feriado do dia 12 de outubro..	R\$ 800,00 (oitocentos reais).

Essa ferramenta pode ajudá-lo a traçar planos para sua vida pessoal. Que tal exercitar? Coloque em seu caderno algo que deseja muito alcançar. Faça o planejamento de como isso será feito. Estabeleça metas, guarde-o em um local visível e não se esqueça de organizar seu tempo para realizá-lo. Lembre-se de avaliar, periodicamente, se tudo está dentro da conformidade. Se algo não estiver, corrija e continue em ação.

**Oportunidade :** vem de “ob portus” (vento que conduz ao porto), pois referia-se, na antiguidade, ao vento que direcionava as embarcações em direção ao porto, ao lugar seguro, ao êxito (que vem do grego exodus, e significa saída)



Oportunidade significa chance. Um verdadeiro empreendedor fica atento ao momento, às ocasiões e não deixa que a oportunidade, o vento que levará ao êxito, escape.

### 2.2.3 Foco na Oportunidade

Dizem que, quando queremos algo verdadeiramente, o universo conspira para que aquilo aconteça. Pode ser uma verdade, mas uma coisa é certa: quando você tem algo que domina a sua mente, que o faz vibrar de vontade para que aconteça, sua mente e seus sentidos se abrem para aquilo. Desta forma, você fica mais atento a situações que tenham a ver com aquilo que espera que aconteça.

Veja o exemplo de um Fusca. Talvez fizesse muito tempo que não prestasse atenção neste carro. Como o citei, ao sair à rua, provavelmente você encontrará algum. Isso levando em consideração que não é o que você quer. Imagine o que ocorre com um desejo sincero!

Assim, estando atento, tendo foco no que quer, você identifica mais **oportunidades** e tem mais condições de conseguir o que almeja. Lembre-se: é preciso aproveitar as oportunidades.

### 2.2.4 Conhecimento do Ramo e de Práticas Gerenciais

Para que o empreendedor consiga fazer algo bem feito, necessita conhecer a atividade que realizará. Vejamos um exemplo: como você pode abrir uma indústria de confecção, se não entende nada disso? Como acompanhar os demais colaboradores, saber que tipo de tecido comprar ou até mesmo como negociar com seus fornecedores, contratar seus colaboradores e atender às demandas do mercado? Não seria difícil? Portanto, antes de abrir qualquer negócio, é necessário conhecer suas características.

Além disso, é preciso conhecer as práticas gerenciais. Muitas pessoas se equivocam no negócio por achar que conhecem o ramo. Bons cabelereiros, por assim serem, creem ter condições de abrir o seu próprio salão. Pizzaiolos, idem. Mas, ter um negócio, não significa saber fazer aquela atividade. Saber é importante, mas é preciso conhecer as atividades e competências transversais, ou seja, aquelas que dão suporte à atividade-fim, como administração de estoque, de pessoal, de marketing, financeira, dentre outras, pois são elas que serão os pilares do seu negócio. Cortar cabelo e não receber, não dá resultado e, portanto, não há sucesso no empreendimento. Não controlar o estoque e faltar recheio para fazer a pizza, idem. Para ser empreendedor (seu negócio ou dos outros), é preciso saber fazer e gerenciar o que está sendo feito.

### 2.2.5 Liderança

É o processo que leva à condução das pessoas a alcançarem os objetivos de uma organização ou de um grupo. Um bom líder motiva e influencia os liderados que, de forma voluntária, trabalham em prol de alcançar melhores resultados. Um bom empreendedor sabe definir objetivos e orientar a realização de tarefas.

Pense, por exemplo, no coordenador de área da empresa em que você trabalha. Você o acha um bom líder? Para ajudá-lo a compreender mais sobre esse assunto, veja a dica abaixo:

### 2.2.6 Saber Organizar

A organização contribui para o alcance de melhores rendimentos no trabalho, economizando tempo e dinheiro. Envolve a capacidade de utilização dos recursos humanos e materiais necessários à execução de uma tarefa, de forma racional.

A organização é uma competência essencial ao empreendedor. Sem organização não há planejamento que se consiga concretizar de forma plena.

### 2.2.7 Capacidade de Decisão

Tomar uma decisão, seja na vida pessoal ou na vida profissional, não é nada fácil. É necessário estar bem informado, além de avaliar as alternativas a fim de escolher a solução mais adequada.

O empreendedor deve saber tomar a decisão certa, no momento certo e não ficar esperando que as pessoas decidam por ele, muito embora, antes de decidir, faz-se importante ouvir as pessoas envolvidas para que possa ampliar sua visão sobre o fato a ser analisado, melhorando, sobremaneira, a qualidade dos resultados da decisão a ser tomada.

### 2.2.8 Otimismo

Significa acreditar que o seu negócio vai dar certo. Um verdadeiro empreendedor nunca perde a esperança de ver os seus projetos realizados. E, você? É daquelas pessoas que criticam tudo e desacreditam facilmente das coisas? Ou é daquelas que acreditam que, mesmo diante das dificuldades de se concretizar um projeto, tem tudo para dar certo e vai dar certo? Já parou para pensar nisso?

### 2.2.9 Flexibilidade

Caso algo não ocorra conforme o que foi planejado, o empreendedor deve adaptar-se às situações que o rodeiam. Quando falamos de flexibilidade, queremos dizer que, as vezes, é preciso mudar o que foi planejado. Como o planejamento, por sua natureza, é antecessor aos fatos, coisas não previstas podem acontecer e o cenário pode mudar. Afinal, nossos clientes mudam e os gostos deles também, concorda? Desta forma, como dito no início da aula, é preciso ter métricas durante o caminho que permitam observar a mudança de rota. Assim, podemos adequar a caminhada à rota preestabelecida ou, ainda, adequar a rota ao momento, em virtude de mudanças importantes que afetam o projeto.

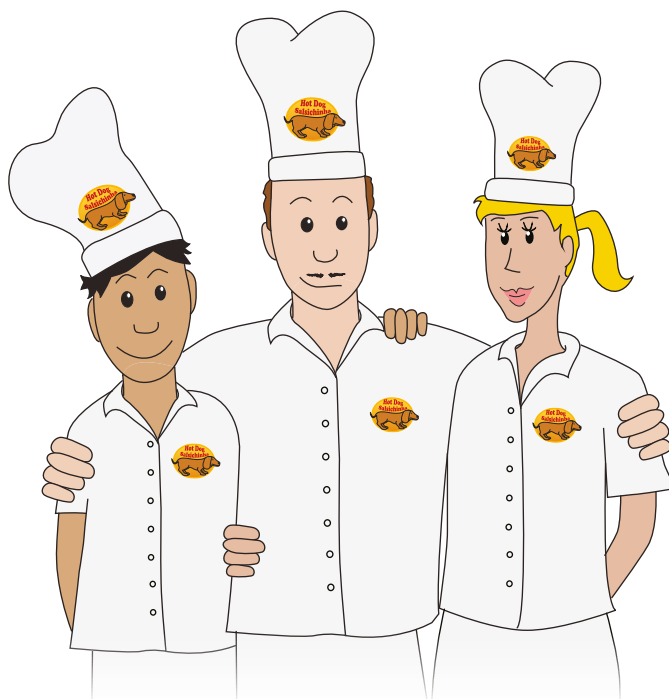


Em seu livro "O Monge e o Executivo", James C. Hunter conta a história de um empresário que abandonou sua brilhante carreira para se tornar um monge. Numa narrativa criada para ensinar de forma clara os princípios fundamentais de um verdadeiro líder, você encontrará ideias que lhe permitirão lidar melhor com os outros. Não deixe de ler.

## 2.2.10 Capacidade de Trabalhar em Equipe

Acreditar nos outros é importante para a realização de qualquer trabalho. O trabalho em equipe combina talentos individuais para alcançar resultados que um indivíduo sozinho, dificilmente, conseguiria.

Só em equipes é possível a harmonia, por sua característica de ser a junção dos diferentes, da divergência, em prol de um resultado comum. Uma pessoa vê o que outras não são capazes. Uma sintetiza o pensamento e clareia as possibilidades e alternativas. Outras conceituam melhor. Outras detêm competências em certas ferramentas. Outras planejam melhor. E assim por diante. Trabalhar em equipe minimiza esforços e potencializa resultados. Se ainda não o fez, experimente.



Você viu quantas características? Todas as características acima são importantes para o sucesso de um empreendedor, mas, de nada valerão se o dono do negócio não tiver amor e dedicação por aquilo que faz. Aí está o segredo do sucesso profissional. Seja você um intraempreendedor ou o dono de seu próprio negócio, realize aquilo que você sinta prazer em fazer.

Mas será que existe uma pessoa que consegue reunir todas essas características? Dificilmente conseguiremos encontrar. Daí a importância de se saber trabalhar em equipe. O fato é que o empreendedor deve buscar um equilíbrio entre elas, pois essas características não são herdadas e sim adquiridas. Dolabela (1999, p. 33) afirma que “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas”.



## 2.3 O Perfil Empreendedor

Se você é uma pessoa persistente, otimista e obstinada pelo crescimento pessoal, saiba que possui grandes evidências de ser um empreendedor. No mundo dos negócios, é importante que as pessoas que tenham interesse em ter o seu próprio negócio ou sugerir mudanças em algum processo ou produto na empresa em que trabalha, consigam identificar se possuem perfil para isso ou não.

Abaixo, relacionamos algumas questões que podem ajudá-lo ou qualquer outra pessoa a realizar essa avaliação. Vamos conhecê-las?

### O empreendedor...

- age antes de ser forçado pelas circunstâncias;
- adapta-se facilmente a mudanças;
- encontra a melhor maneira de fazer as coisas;
- faz um enorme sacrifício pessoal para conseguir realizar uma tarefa;
- aprende com os próprios erros;
- define metas e traça estratégias para alcançá-las;
- busca sempre um retorno de seu comportamento e utiliza essas informações a fim de melhorar seu desempenho;
- é orientado para resultados;
- mantém uma boa rede de relacionamentos;
- é criativo e inovador;
- é altamente consciente de seus atos; e
- busca sempre informações.

Assim é o empreendedor! Alguém que busca realizar seus próprios sonhos, colocando o destino a seu favor e fazendo a diferença no mundo... O que achou? Conseguiu identificar algum desses traços em você ou em algum colega? Se observarmos ao nosso redor, veremos que as pessoas podem ter uma ou mais características como essas. O fato é que todas elas podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, com estudos, conhecimento técnico do negócio, planejamento e muito esforço.

## Resumo

Na aula de hoje, você conheceu algumas características de um empreendedor de sucesso. Ah! Não se esqueça de que elas não são natas e, sendo assim, podem ser desenvolvidas ao longo dos anos, incentivadas por vários fatores como, por exemplo, os culturais e familiares.

Vimos, ainda, algumas atitudes que são comuns aos empreendedores, porém, de nada adianta tê-las se, além do conhecimento técnico, não se tem amor naquilo que faz. Esse sentimento é imprescindível em nossas vidas.



## Atividade de Aprendizagem

Vamos exercitar? Escolha nas colunas abaixo aquela que possui algumas das características indicadas nessa aula como sendo típicas de um empreendedor.

Coluna 01 ( )	Coluna 02 ( )	Coluna 03 ( )
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Flexibilidade</li><li>2. Organização</li><li>3. Planejamento</li><li>4. Indecisão</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planejamento</li><li>2. Aceitação do risco</li><li>3. Pessimismo</li><li>4. Flexibilidade</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organização</li><li>2. Capacidade de decisão</li><li>3. Otimismo</li><li>4. Flexibilidade</li></ol>

Chegamos ao final de mais uma etapa do curso. Na próxima aula, você conhecerá o processo empreendedor: como identificar e avaliar as oportunidades. Então, realize os exercícios propostos e siga em frente nos estudos. Saiba que o seu sucesso profissional depende da dedicação e empenho. Acredito que você está se identificando com esta disciplina, pois cada um de nós possui características empreendedoras. Continue firme na caminhada e até o próximo conteúdo.

# Aula 3 - O Processo Empreendedor: Identificando e Avaliando Oportunidades

## Objetivos:

- Identificar as fases do processo empreendedor;
- Diferenciar ideia de oportunidade; e
- Distinguir os fatores que podem intervir no processo empreendedor e na identificação e avaliação de uma oportunidade.

## 3.1 Introdução

Bem-vindo ao nosso terceiro encontro do componente curricular Empreendedorismo.

Na aula anterior, você conheceu o perfil do empreendedor.

**Nos estudos desta aula, conheceremos uma das fases do processo empreendedor, que é composto basicamente por quatro etapas, a saber:**

- 1ª identificação e avaliação da oportunidade;
- 2ª desenvolvimento do plano de negócios;
- 3ª determinação e captação de recursos; e
- 4ª gestão da empresa criada.

Mas, atenção! Essas fases referem-se ao empreendedorismo de negócios, aquele que está focado na abertura de uma nova empresa. O nosso estudo nesse encontro estará focado na primeira etapa: a identificação e avaliação da oportunidade. Preparado?

Então, não perca essa oportunidade, iniciando já sua leitura.



## 3.2 A Oportunidade: Como Identificá-la e Avaliá-la?

Tudo começa com uma “oportunidade”! Uma palavra de som e significado muito forte, não acha? Segundo o dicionário Houaiss (2003, p. 482), significa chance, momento, instante. Você já deve ter ouvido alguma situação do tipo:

“- Puxa! Perdi uma oportunidade excelente!”

Identificar uma oportunidade empreendedora é enxergar um possível espaço para atuação no mercado ou até mesmo na empresa em que você trabalha. Avaliar essa oportunidade é analisar se a ideia proposta tem uma real potencialidade perante clientes, fornecedores e concorrentes.

Dessa forma, por que será que as pessoas perdem oportunidades? Aliado à falta de preparo, podemos afirmar que muitas vezes não conseguem avaliar a viabilidade de uma oportunidade em um determinado momento, concorda? É assim que acontece no mundo dos negócios. Como vimos em aulas anteriores, o empreendedor mantém foco nas oportunidades, observando tudo o que acontece ao seu redor.

### Observe os exemplos abaixo:

“Alessandra formou-se em Educação Física e voltou para a sua cidade natal, com apenas 30.000 habitantes para cuidar de seu pai doente. Lá os empregos eram escassos e Alessandra estava disposta a abrir o seu próprio negócio. Ela passou a observar as pessoas com mais atenção e percebeu que em sua pequena cidade, havia cada vez mais interessados em cuidar de sua saúde. Existia um parque na cidade que vivia lotado de pessoas fazendo caminhada e exercício todos os dias. Ao conversar com algumas delas, identificou que muitas gostariam de ter um serviço personalizado, que pudesse ajudá-las a melhorar os exercícios que faziam. Alessandra percebeu que ali havia uma oportunidade.”

“Uma situação bem diferente aconteceu com Antônio, um coordenador experiente da área de projetos de uma grande empresa. A empresa em que trabalhava sofreu uma mudança em sua estrutura e teve que fundir dois departamentos, mantendo apenas um coordenador. Antônio não seria mais coordenador do departamento em que atuava e muito menos colaborador da organização. Os diretores ofereceram a ele a oportunidade de continuar realizando consultorias e implementando ferramentas de gestão nas empresas parceiras, oferecendo-lhe toda a clientela já existente. Além disso, a empresa firmaria um contrato de exclusividade com Antônio, porém, ele deveria abrir sua própria empresa para prestar esse serviço. Surgiu uma oportunidade sem que ele estivesse esperando por ela.”

“Eduardo Bom Ângelo, presidente da corretora de seguros Lazam- MDS, costuma dizer que o tecnólogo Mauro Bentes tem cabeça de dono — uma das características de um empreendedor corporativo. Há dois anos, Mauro observou que os computadores da empresa precisavam ser trocados, pois estavam obsoletos e tornavam as estações de trabalho desconfortáveis. Ele propôs o desenvolvimento de um computador pequeno, econômico e potente. Mauro projetou e negociou o preço com um parceiro e apresentou o projeto aos chefes. Este mês, a Lazam recebe 270 máquinas cuja CPU é 90% menor do que a convencional. Os novos computadores são mais silenciosos, emitem menos calor e vão reduzir 73% do consumo de energia por ano.”

Fonte: Matéria extraída da revista Você S/A edição 0136 de outubro de 2009

Você percebeu que apesar de Antônio – o consultor do segundo exemplo, não ter ido atrás da oportunidade, ele estava preparado e soube aproveitá-la? E quanto à Alessandra? A professora de Educação Física – manteve seu foco nas situações que aconteciam ao seu redor e, quando o ambiente cedeu um espaço, ela se inseriu no mercado como uma profissional autônoma. Eduardo não abriu seu próprio negócio, mas implantou um produto inovador em sua empresa que representará uma economia significativa de energia. Assim acontece na vida dos empreendedores. Eles estão sempre atentos ao que ocorre ao seu redor.

## Atividade de aprendizagem



**Vamos exercitar? Baseado na leitura dos textos acima, responda às questões que se seguem.**

a) Quais foram os fatores que levaram Alessandra a enxergar sua oportunidade?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Quais foram as estratégias utilizadas por Alessandra para validar a sua idéia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Em sua opinião, por que devemos considerar Antônio e Gustavo verdadeiros empreendedores?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Sobre a oportunidade...**

- Deve-se adequar à pessoa – talvez o que é interessante para mim, não é interessante para você.
- É dinâmica – se alguém a enxerga, significa que ela ainda tem uma chance para dar certo.
- A oportunidade é sedutora, duradoura e tem a hora certa para ser aproveitada.
- Uma oportunidade é um desafio.

Reconhecer e não perder a oportunidade requer muito mais do que técnicas e teorias. Agarrar uma oportunidade depende da capacidade empreendedora. É bom lembrar, também, que na vida da gente não aparece uma única oportunidade, mas, cada oportunidade que aparece é única. O empreendedor está sempre atento!

### 3.2.1 As Ideias

**Uma das grandes causas do insucesso dos empreendedores é não saber identificar a diferença entre uma ideia e uma oportunidade.**

Atrás de uma oportunidade, existe sempre uma ideia. Porém, só saberemos se é boa, depois de testá-la. E quando falamos em testar, significa realizar um estudo de viabilidade, porque somente através dele é que será possível identificar o verdadeiro potencial de uma ideia.

Existem fatores pessoais que contribuem para o desenvolvimento de uma nova ideia. Pense, por exemplo, na situação de um amigo que alcançou o sucesso por meio de uma atividade empreendedora. É natural que você se sinta estimulado para trilhar um caminho parecido.

Existem ainda fatores que ocorrem no meio ambiente que também contribuem para o surgimento de uma nova ideia. Imagine que você possui um espírito empreendedor e uma capacidade de avaliar o mercado. De repente, percebe que existe uma lacuna que poderia ser preenchida. Esse pode ser o primeiro passo rumo ao processo empreendedor.

Uma ideia pode ser criada para atender a diversas situações consideradas empreendedoras, dentre as quais poderíamos citar uma que fosse relacionada à promoção ou venda de um produto ou serviço. Nesse caso, seria importante testar uma ideia junto a potenciais clientes: será que eles comprariam o seu produto ou serviço? Haveria uma demanda no mercado?

Conheça agora algumas situações favoráveis ao surgimento de idéias.

- Negócios existentes no mercado, feiras e exposições, instituições de ensino superior; experiências profissionais anteriores, pesquisa, mudanças de mercado, consultorias, experiências como consumidor e uma infinidade de outras situações. É só observar o ambiente que o cerca ! Com quantas pessoas conversamos diariamente, quantas situações e fatos diferentes ocorrem a cada instante?

Precisamos passar por esse processo, pois muitas pessoas confundem necessidade com oportunidade. Ao identificar uma necessidade em grupo de pessoas, vem a ideia de um negócio ou produto. O que precisa ser checado, neste momento, é se as pessoas identificam para si esta necessidade. E mais, se ela é tão forte a fim de causar uma tensão que a levaria a adquirir o produto ou serviço fruto da sua ideia. Por exemplo: as pessoas precisam de educação formal. É uma necessidade clara e evidente no mundo e, principalmente, em nosso país. Será que as pessoas “compram” educação ou compram aprovação? Prevenção à saúde é uma necessidade premente.

Quantos sabem disso? Talvez muitos. Quantos investem tempo e dinheiro na prevenção de sua saúde? Não que ninguém invista, mas esses mercados citados, em termos de necessidade, são imensos, mas, de usabilidade, nem tanto. A ideia de negócio que vem é excelente, mas, em termos de tensão para a compra, de demanda efetiva, ainda é muito incipiente. São casos em que as oportunidades são menores que o tamanho da ideia.

Assim, é possível a você ter várias ideias, mas o desafio é descobrir a oportunidade por trás dela.

Vamos conhecer agora os fatores que intervêm no processo empreendedor?

### **3.2.2 Fatores que Intervêm no Processo Empreendedor – Fase de Identificação e Avaliação de Oportunidade**

Existem vários fatores que podem intervir no processo empreendedor durante a fase em que uma ideia está sendo testada. Podemos citar, por exemplo, as mudanças que ocorrem no mercado em função do cenário econômico, político e social. Pode ser que, mesmo que você esteja com tudo engatilhado para abrir seu negócio, ele pode não ser o melhor investimento neste momento. Analise as situações a seguir: E se a economia estiver em crise? O mercado está em crescimento estável ou está estagnado? Será que as pessoas comprarão seu produto? Como está a situação dos concorrentes?

Pode ser que a economia esteja a seu favor, mas você já analisou a relação entre a oportunidade x habilidade x suas metas pessoais? Seria uma relação harmônica?

Temos, aqui, uma variável importante que é a que se refere às metas pessoais. Como dissemos acima, o que é oportunidade para um pode não ser para outro. E isso tem muito a ver com as metas pessoais. Elas, quando bem construídas, estão alicerçadas no dom, no prazer em fazer algo. Não devemos abrir um negócio porque “fulano” ou “beltrano” estão ficando ricos com ele. Só levando em conta esta variável, podemos fracassar de uma maneira avassaladora. Fazer o que não conhecemos (relembrando que isso, só, também não basta), ou o de que não gostamos, pode trazer sérias consequências negativas ao seu projeto.

Viu como abrir um negócio não é nada fácil? É necessário se atentar para cada detalhe, para cada situação. O empreendedorismo é um processo dinâmico constituído por três etapas: percepção, concepção e realização de uma oportunidade em negócio, um conjunto de pessoas e processos que levam à transformação de ideias em oportunidades.



## Resumo

Caro cursista, estamos chegando ao final de nossa terceira aula. Estudamos que o processo empreendedor é composto por três fases que vão desde a concepção de uma nova ideia e da busca pela oportunidade, até a gestão do negócio.

Nesse encontro, estudamos a primeira fase desse processo. As outras serão detalhadas no decorrer das próximas aulas. Vimos que a oportunidade surge a partir de uma ideia, embora nem sempre seja uma oportunidade. Antes de validá-la, é necessário testá-la. Testar uma ideia inclui um estudo de sua viabilidade: as pessoas comprariam meu produto? Qual a demanda por ele? Quem são os fornecedores?

Aprendemos que congressos, feiras, universidades, empregos anteriores, dentre outros, podem ser uma grande fonte de ideias. As ideias são influenciadas por fatores pessoais como a capacidade de assumir riscos, educação, experiências e fatores ambientais como, por exemplo, modelos de sucesso, oportunidade e criatividade.

Existem vários fatores que podem interferir no processo empreendedor. Se o mercado não está em crescimento, não é hora de abrir um negócio. Realize as atividades propostas e siga em frente com seus estudos de empreendedor.

## Atividade de Aprendizagem



1) Cite alguns fatores que podem intervir no processo empreendedor:

---

---

---

---

---

---

---

---

É muito bom chegar ao final de uma etapa de estudos e perceber como foi proveitoso. Continue dedicando-se ao máximo, pois esta disciplina sem dúvida é fundamental para os administradores que buscam o sucesso. Na próxima aula, você conhecerá o desenvolvimento de um plano de negócio. Caso tenha dúvidas, procure os tutores.



# Aula 4 - O Processo Empreendedor: Desenvolvendo um Plano de Negócios

## Objetivos

- indicar a importância do planejamento de um negócio na abertura de novos negócios;
- identificar os principais pontos de um plano de negócios; e
- utilizar os passos para construção do plano.

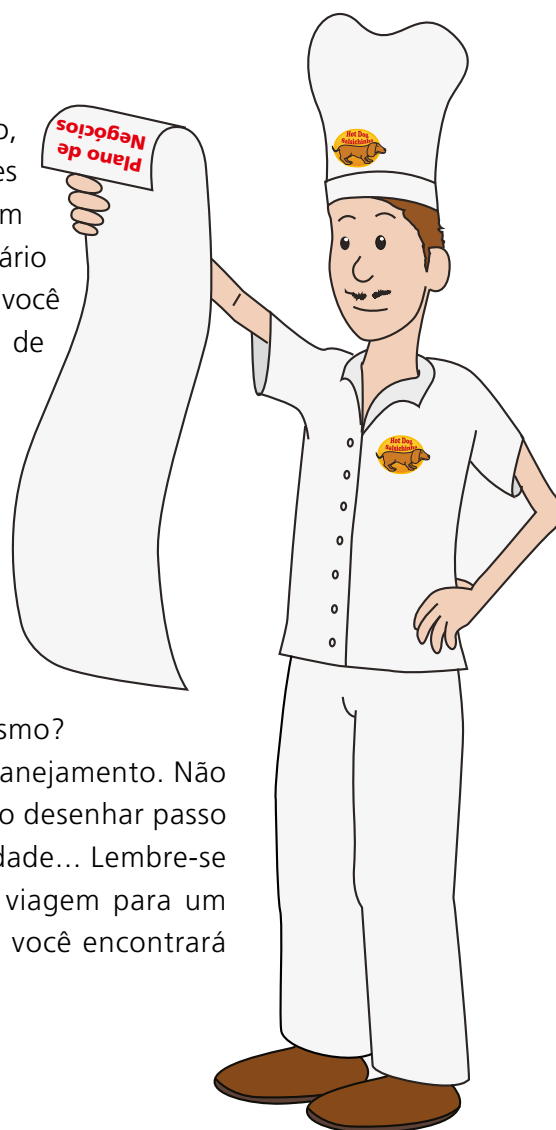
## 4.1 Introdução

Olá, prezado estudante!

Seja bem-vindo à nossa quarta aula. No último encontro, você teve a oportunidade de conhecer as quatro fases que compõem o processo empreendedor. Estudamos um pouquinho mais sobre a primeira etapa na qual é necessário identificar e avaliar uma oportunidade. Nesse estudo, você conhecerá a segunda etapa desse processo: o plano de negócios.

O nosso encontro estará focado na importância do planejamento que permite realizar um estudo antes de implantar qualquer tipo de negócio. É isso mesmo! Não é necessário apenas identificar e avaliar uma ideia, concorda? Imagine que você deseje fazer uma festa ou construir uma casa.

É claro que você desejará que dê tudo certo, não é mesmo? Mas, para isso acontecer, é necessário um criterioso planejamento. Não basta apenas querer que as coisas aconteçam. É preciso desenhar passo a passo cada uma das ações para que se tornem realidade... Lembre-se de que empreender sem planejamento é como uma viagem para um lugar desconhecido. Não se sabe bem ao certo o que você encontrará quando chegar.



## 4.2 O Plano de Negócios

### 4.2.1 Para quê Serve?

O plano de negócio é um documento que permite a organização de ideias a respeito da criação de uma empresa/organização. Podemos dizer que ele é um mapa de todo o percurso necessário para a consolidação do empreendimento a ser montado. Ele poderá orientá-lo quanto à busca de informações detalhadas sobre o ramo, análise do mercado – quem são seus concorrentes, clientes e fornecedores, a proposta de sua empresa – enfim, uma infinidade de informações que lhe permitirão ter um retrato do seu negócio hoje e no futuro. Tudo isso, para minimizar os riscos de seu trabalho não dar certo.

Observe o conceito do autor Rosa (2007, p. 8):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Muito bem! Agora que você entendeu a importância desse planejamento, vamos conhecer os elementos que o compõem? Sucesso e mãos à obra!

### 4.2.2 Como elaborar um Plano de Negócios

#### 4.2.2.1 Sumário Executivo

É um resumo do seu plano de negócios, no qual deverão ser listados os itens que contêm o documento, como o propósito, apresentação, missão, produto ou serviço ofertado, localização, dados dos empreendedores, da empresa, de quanto dinheiro será necessário para montá-la e de onde sairão os recursos, além do retorno financeiro.

**Segundo ROSA (2007), o modelo do sumário pode ser assim:**

#### 1 Sumário executivo

1.1 Resumo dos principais pontos do seu negócio (incluindo indicadores de viabilidade, tais como: lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio)

1.2 Dados dos empreendedores

1.2.1 Perfil do sócio 1 (dados pessoais, breve currículo e atribuições dele na sociedade)

1.2.2 Perfil do sócio 2 (idem a anterior e repetir tantas vezes quantos forem os sócios)

- 1.3 Dados do empreendimento (razão social, nome fantasia, CNPJ)
- 1.4 Missão da empresa
- 1.5 Setor de atividade (agropecuária, indústria, comércio, serviços, outros)
- 1.6 Forma jurídica (qual o tipo de sociedade)
- 1.7 Enquadramento tributário (âmbito federal, estadual e municipal)
- 1.8 Capital social discriminando por sócio e com percentual de participação
- 1.9 Fonte de recursos (descrever a origem dos recursos necessários para a abertura do negócio)

Vamos conhecer a segunda parte desse documento? Mas, antes, observe a dica abaixo:

Apesar de o “Sumário Executivo” ser o primeiro item do seu plano, por ser um resumo, ele deve ser escrito por último. Ao ser lido, deve deixar claro qual é a ideia e a viabilidade de sua implantação>.



#### **4.2.2.2 Análise de Mercado**

Pois bem! O que será que significa analisar o mercado? Como dissemos em seções anteriores, para abrir um novo negócio, é necessário realizar um estudo sobre a viabilidade de sua implantação. Analisar um mercado significa realizar um estudo que inclui as seguintes informações: quem são os meus clientes? Como eles se comportam? Onde eles estão localizados?

Não se esqueça de que o cliente é a peça fundamental de seu negócio, pois, afinal, eles não compram produtos ou serviços e sim, soluções.

Um fator importantíssimo é saber quantos clientes em potencial na sua área de atuação, o seu negócio possui. Assim, você saberá o tamanho do esforço que deverá despender para conseguir com que seu negócio tenha sucesso, pois os dados indicarão se há demanda reprimida, se há excesso de empresas que ofertam o mesmo produto ou serviço etc.

Alinhado a isso, após entender o perfil de seu cliente, é necessário conhecer os seus concorrentes, ou seja, empresas ou pessoas que ofertam serviços ou produtos semelhantes aos seus. Vamos pensar num exemplo? Hum.. O McDonald's é a maior rede internacional de *fast food* (comida rápida) do mundo. O Bob's também é uma cadeia de restaurantes brasileira que introduziu o conceito de lanchonetes *fast food* no Brasil.

Ambos são concorrentes, porque oferecem produtos semelhantes como sanduíches, batatas fritas e *milkshakes*. O que levaria um cliente a optar entre um e outro? Pense em você, como cliente. Podemos citar

o atendimento, o preço, a qualidade, enfim. É necessário conhecer seus concorrentes para, em cima dos pontos fortes dele, você criar estratégias que valorizem seu produto.

Além de conhecer clientes e concorrentes, é necessário, também, saber quem são seus fornecedores. É isso mesmo! Conhecer quem são as pessoas ou empresas que entregarão as matérias-primas (os insumos) para o desenvolvimento de seu negócio. Vamos pensar no exemplo do sanduíche. De onde vem o pão, a carne, a alface, o tomate e todos os itens que o compõem? O fornecedor está perto de você? Oferece boas condições de pagamento? Qual é o seu prazo de entrega?

Um fator determinante, neste caso, também (e por incrível que possa parecer), é verificar se há fornecedores que estão dispostos a vender para você. Isso pode acontecer por acordo de exclusividade com seus concorrentes, por não acreditarem na sua “força” de pagamento, por exigirem quantidade inicial de compra que seja inviável para você, seja por condições financeiras, seja por demanda (o que impactaria em alto custo pela manutenção de um grande estoque, deixando dinheiro “parado” etc). Vamos ver o modelo que ROSA (2007), propõe:

## **2 Análise de Mercado**

2.1 Estudo dos clientes (público-alvo - perfil; comportamento desses clientes – quando, como, quanto, em que periodicidade, compram; área de abrangência – onde estão, quantos são)

2.2 Estudo dos concorrentes (comparativo sobre qualidade, preço, condições de pagamento, localização, atendimento, serviço aos clientes e garantias oferecidas) – importante cruzar informar informações com os dois ou três concorrentes mais importantes)

2.3 Estudo de fornecedores (descrição dos itens a serem adquiridos – matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços; nome dos fornecedores; preço; condições de pagamento; prazo de entrega; localização; compra mínima)

Achou difícil? Planeje como irá colher essas informações. Conhecer o mercado é uma das tarefas mais importantes do plano de negócio. Vamos conhecer a terceira parte de nosso plano?

Importante frisar que, se você está achando complexa a situação, saiba que irá passar por ela, planejando ou não. Sem planejamento, você corre sérios riscos de não identificar a inviabilidade de seu negócio ou mesmo de não perceber fatores que o tornem viáveis, mesmo em condições, inicialmente, desfavoráveis. Portanto, aumente a vontade de planejar e o faça. Você e seu negócio ganharão muito com isso.

Continuando...

### 4.2.2.3 O Plano de Marketing

O Plano de Marketing é um documento no qual constam o planejamento das ações de marketing adotadas pela empresa e os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido. Esse documento descreve os principais produtos vendidos, fabricados ou os principais serviços prestados, define o preço a ser cobrado, além das estratégias de comunicação a serem utilizadas.

Você sabia que, para cada público, é necessário utilizar um canal de comunicação diferente? É isso mesmo! Quer um exemplo? Vamos pensar numa empresa multinacional que deseje contratar um gerente financeiro. O que seria mais viável? Divulgar a vaga por meio de uma chamada na televisão ou por meio de uma revista que circule no meio econômico? Se você respondeu que a melhor opção seria divulgar na revista, parabéns! A televisão é um meio massivo, certamente iria atrair pessoas que não teriam perfil adequado à vaga. Já a revista, teria um público mais selecionado. Concorda?

Além disso, é preciso definir como esse produto chegará até o consumidor, a estrutura de comercialização e a localização do negócio.

Assim, no plano de negócios, o plano de marketing, segundo ROSA (2007), deve conter:

### 3 Plano de marketing

3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

3.2 Preço a ser praticado

3.3 Estratégias promocionais

3.4 Estrutura de comercialização

3.5 Localização do negócio (com descrição do endereço, bairro, cidade, estado, telefones e justificativa estratégica do ponto escolhido).

Repare que, ao descrever o plano de marketing na estrutura proposta acima, estamos trabalhando os chamados quatro "Ps" do marketing, que são:

- produto;
- ponto;
- preço; e
- publicidade.

Este entendimento é de suma importância para o empreendedor, pois muitos têm o conceito equivocado de que marketing é propaganda. Podemos, simplificadaamente, dizer que marketing é um conjunto de ações estratégicas que visam à facilitação da relação de troca. Este conjunto de ações estratégicas engloba as características e benefícios dos produtos a serem ofertados, o local onde vai ser entregue, e vendido, o preço praticado e o plano de comunicação para promoção/divulgação, deste produto.

Muito bem! Depois de descrito o plano de marketing, chega a hora da descrição do plano operacional. Vamos entender melhor o que ele é e o que representa?

#### 4.2.2.4 Plano Operacional

Chegamos, assim, à quarta seção do plano de negócio: o plano operacional. Essa etapa diz respeito a como seu negócio funciona. Nela deve constar a localização do negócio, o arranjo físico da empresa – também conhecido como layout, ou seja, como será a distribuição dos setores e equipamentos na sua empresa.

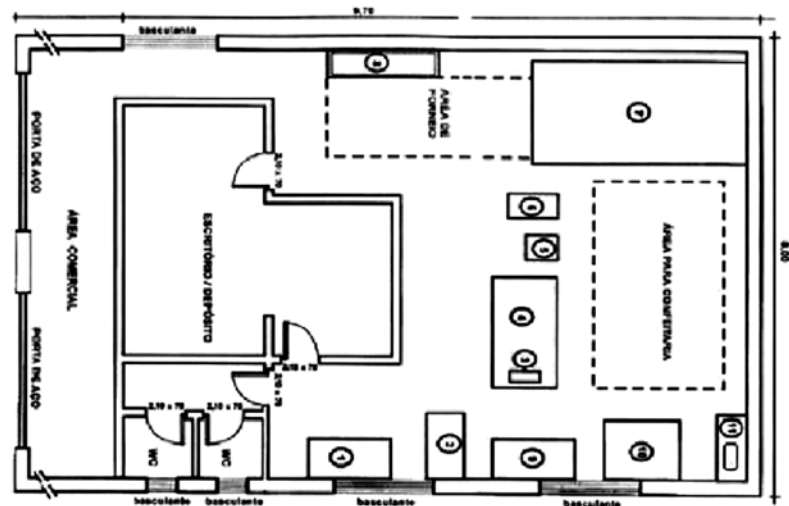
No plano operacional, também é necessário definir a capacidade de produção do empreendimento, os processos da empresa e a necessidade de pessoal para o funcionamento do negócio.

Segundo Rosa (2007), o plano operacional deverá ser apresentado da seguinte maneira:

#### 4 Plano operacional

4.1 *Layout*: deverá conter um desenho de como deverá ficar o arranjo físico de máquinas, equipamentos, móveis etc. Veja imagem de exemplo abaixo:

Exemplo de layout de uma padaria



Fonte: Sebrae MG – <http://pt.scribd.com/doc/2582205/PLANO-OPERACIONAL>, acessado em 02/10/2011



4.2 Capacidade de produção (neste item é preciso fazer um comparativo da capacidade total de produção em relação à estrutura organizacional proposta e o volume de vendas inicial)

4.3 Processos operacionais (descrição dos fluxos de trabalho dos principais produtos da organização). Veja exemplo de fabricação de artigos de vestuário:



Fonte: Sebrae MG – <http://pt.scribd.com/doc/2582205/PLANO-OPERACIONAL>, acessado em 02/10/2011

4.4 Necessidade de pessoal (descrever quais cargos e funções serão necessários na organização e qual nível de qualificação as pessoas que os ocuparão deverão ter).

Após ter concluído essa etapa, você deverá determinar a quantidade de recursos a serem investidos para o empreendimento funcionar. Vamos conhecer?

#### **4.2.2.5 Plano Financeiro**

O investimento da empresa é composto basicamente pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Vamos conhecer cada um deles?

Os investimentos fixos correspondem a todos os bens que devem ser adquiridos para o bom funcionamento do negócio, que serão utilizados a longo prazo. Podemos citar as máquinas, equipamentos, utensílios, veículos, dentre outros.

O capital de giro é o total de recursos necessários para o funcionamento rotineiro da empresa. Como o próprio nome sugere, é o valor necessário para fazer a empresa “girar”.

Já os investimentos pré-operacionais referem-se aos gastos necessários antes do início das atividades na empresa, como uma obra.

Além disso, é necessário ter uma estimativa do faturamento mensal da empresa, custos de comercialização, de mão de obra, o ponto de equilíbrio a ser alcançado para que a empresa não fique no vermelho, dentre outros.

Segundo Rosa (2007), o modelo do plano financeiro do plano de negócios deverá conter:

## 5 Plano Financeiro

### 5.1 Estimativa de investimentos fixos

#### 5.1.1 Máquinas e equipamentos

Descrição	Qtde.		Valor Unitário		Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal A				R\$	

#### 5.1.2 Móveis e utensílios

Descrição	Qtde.		Valor Unitário		Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal B				R\$	

#### 5.1.3 Veículos

Descrição	Qtde.		Valor Unitário		Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal C				R\$	

Total dos investimentos fixos	Subtotal (A+B+C)	R\$	
-------------------------------	------------------	-----	--

## 5.2 Capital de giro

### 5.2.1 Estimativa do estoque inicial

	Descrição	Qtde.		Valor Unitário		Total
1			X		=	
2			X		=	
3			X		=	
4			X		=	
5			X		=	
Total A					R\$	

### 5.2.2 Caixa mínimo – contas a receber

	Prazo médio de vendas	%		Número de dias		Média ponderada em dias
1	A vista		X		=	
2	A prazo (1)		X		=	
3	A prazo (2)		X		=	
4	A prazo (3)		X		=	
5	A prazo (4)		X		=	
Total A					R\$	

### 5.2.3 Caixa mínimo – cálculo de prazo médio de compras

	Prazo médio de compras	%		Número de dias		Média ponderada
1	A vista		X		=	
2	A prazo (1)		X		=	
3	A prazo (2)		X		=	
4	A prazo (3)		X		=	
5	A prazo (4)		X		=	
Total A					R\$	

### 5.2.4 Cálculo de necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	Número de dias

### 5.2.5 Cálculo de necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	
2. Estoques – necessidade média de estoques	
Subtotal 1 (1+2)	

Recursos de terceiros no caixa da empresa	Número de dias
3. Fornecedores	
Subtotal 2 (1+2)	

Necessidade líquida de capital de giro em dias	
(subtotal 1 – subtotal 2)	

### 5.2.6 Caixa mínimo – resumo

A - Custo fixo mensal (quadro 5.11)	
B - Custo variável mensal	
C - Custo total da empresa	
D - Custo total diário (item C ÷ 30 dias)	
E - Necessidade líquida de capital de giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	
Total caixa mínimo (D x E)	

### 5.2.7 Capital de giro – resumo

A – Estoque inicial	
B - Caixa mínimo	
Total capital de giro (A + B)	

### 5.3 Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	R\$
Despesas de legalização	
Obras civis e/ou reformas	
Publicidade	
Capacitação	
...	
Outras despesas	
TOTAL	

### 5.4 Investimento total (Resumo)

Descrição dos investimentos	R\$	%
A - Investimentos fixos (quadro 5.1)		
B - Capital de giro (quadro 5.2)		
C - Investimentos pré-operacionais		
Total (A+B+C)		100

Fonte de Recursos	R\$	%
A – Recursos próprios		
B – Recursos de terceiros		
C – Outros		
Total (A+B+C)		100

### 5.5 Estimativa de faturamento mensal da empresa

Produto / serviço	Qtde. (estimativa de vendas)		Valor Unitário		Faturamento Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Total				R\$	

### 5.6 Estimativa dos custos de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Materiais / insumos utilizados	Qtde.		Custo Unitário		Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Total				R\$	

Observação: é preciso fazer um quadro deste para cada produto/serviço ofertado ao mercado.

### 5.7 Estimativa de custos de comercialização

Impostos	%		Faturamento estimado (quadro 5.5)		Custo Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal 1				R\$	

Gastos com vendas (comissões, taxas de cartões etc.)	%		Faturamento estimado (quadro 5.5)		Custo Total
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal 2				R\$	

Custo de comercialização	
(subtotal 1 – subtotal 2)	

### 5.8 Apuração do custo do material direto (CMD) e/ou mercadorias vendidas (CMV)

Produto / serviço	Estimativa de vendas (em unidades)		Custo unitário de aquisição		CMD / CMV
1		X		=	
2		X		=	
3		X		=	
4		X		=	
5		X		=	
Subtotal 2					R\$

### 5.9 Estimativa do custo com mão de obra

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Função	N. colab.		Salário mensal		Subtotal		% encargos sociais		Encargos sociais	Total (coluna D + J)
		x		=		x		=		
		x		=		x		=		
		x		=		x		=		
		x		=		x		=		
		x		=		x		=		
Total										

### 5.10 Estimativa do custo com depreciação

Ativo Fixos	Valor do bem (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Máquinas e equipamentos (quadro 5.1.1)				
Móveis e máquinas (quadro 5.1.2)				
Veículos (quadro 5.1.3)				
TOTAL				

### 5.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais (itens como aluguel, condomínio, IPTU, água, energia elétrica, telefone, combustível, material de escritório, dentre outros)

Descrição	Custo total mensal
Total	

## 5.12 Demonstrativo de resultados

Quadro	Descrição	R\$	%
5.5	A – Receita total com vendas		
	B – Custos variáveis totais		
5.8	(-) custos com materiais diretos e/ou vendidos		
5.7 - Subtotal 1	(-) impostos sobre vendas		
5.7 - Subtotal 2	(-) Gastos com vendas		
	Subtotal de B		
	C - Margem de contribuição (A-B)		
5.11	D – (-) Custos fixos totais		
	E – Resultado operacional (lucro/prejuízo) (C-D)		

## 5.13 Indicadores de viabilidade

5.13.1 Ponto de equilíbrio (representa o faturamento que a empresa deve ter para pagar todos os seus custos em um determinado período de tempo)

Fórmula:

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

Onde:

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{\text{margem de contribuição}^*}{\text{Receita total}}$$

\* Margem de contribuição = (receita total – custo variável total)

## 5.13.2 Lucratividade (índice de lucro da empresa)

Fórmula:

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

5.13.3 Rentabilidade (mede o percentual de retorno do capital investido – em um determinado período de tempo)

Fórmula:

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

5.13.4 Prazo de retorno do investimento (indica o tempo em que o empreendedor terá o dinheiro investido recuperado)

Fórmula:

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

Pois bem, feito este cenário, é preciso que o empreendedor construa mais alguns outros, pois o mercado pode oscilar positiva ou negativamente. Vamos, então, ao próximo item que trata deste tema.

#### 4.2.2.6 Construção de Cenários

Essa etapa diz respeito a uma simulação que deve ser feita prevendo as situações diversas do negócio, sejam de instabilidades ou de períodos otimistas. Em um mês, as vendas podem cair, no outro, elas podem subir, certo? A partir desse cenário, é necessário prever ações corretivas e preventivas. O importante é sempre ter um plano alternativo.

Para isso, você deve copiar os quadros do item 4.2.2.5 da aula (plano financeiro) e remontar levando em consideração um cenário otimista e um pessimista para ver como seu empreendimento se comportará.

É preciso especial atenção ao cenário pessimista, visto que pode ocorrer de se mostrar inviável ao negócio que você pretende realizar. Dentro desta situação, você deve descrever e propor ações corretivas para buscar a viabilidade, mesmo num cenário supostamente de inviabilidade.

#### 4.2.2.7 Avaliação Estratégica

Vamos conhecer agora um poderoso instrumento para análise estratégica de mercado: a análise de SWOT – uma expressão oriunda do idioma inglês, também conhecida como matriz FOFA. A sigla seria justamente os aspectos avaliados do negócio, em português: **S**trengths (Forças), **W**eaknesses (Fraquezas), **O**pportunities (Oportunidades), e **T**hreats (Ameaças).

As forças e fraquezas são consideradas como fatores internos, visto estarem sob a governabilidade da organização. Elas dizem respeito ao poder de decisão dos líderes, da capacitação do quadro funcional, da comunicação, da manutenção predial e de equipamentos, da estrutura física, dos métodos de gestão, dos processos organizacionais etc., ou seja, de tudo aquilo que depende de fatores de dentro da organização.

Já as oportunidades e ameaças são consideradas como fatores externos, por advirem de decisões governamentais, acordos sindicais, novas tecnologias, dentre outros, ou seja, de decisões das quais a organização não tem controle direto.



Assim, a organização tem que ter claro quais são esses fatores para poderem potencializar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades. Junto a isso, deve buscar ações estratégicas de melhoria dos pontos fracos e se preparar e tentar minimizar os efeitos das ameaças.

O quadro pode ser descrito assim:

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores externos	Oportunidades:	Ameaças:
Fatores Internos	Pontos fortes:	Pontos fracos:

Essa matriz lhe permitirá avaliar aspectos favoráveis e desfavoráveis do mercado. Então, na hora de fazer essa análise, faça uso de suas forças, aproveite as oportunidades, acabe com as fraquezas e procure evitar as ameaças.

#### **4.2.2.8 Avaliação do Plano de Negócios**

Chegamos à última seção do plano de negócios. Após ter feito todo o planejamento, chegou a hora de avaliar se, realmente, vale a pena abrir o negócio. É isso mesmo! Pode ser que, depois de todo esse trabalho, você conclua que a ideia de seu empreendimento não é viável. Dessa forma, será necessário planejar novamente seu negócio.

Assim, faça uma breve descrição da avaliação final, mostrando a viabilidade (ou não) e em quais aspectos sua decisão está pautada.

O plano de negócio não é uma garantia de sucesso, mas, indubitavelmente, vai ajudá-lo a tomar decisões mais precisas.



### **Resumo**

Durante nosso encontro, você conheceu a segunda fase do processo empreendedor para criação de novos negócios: o plano de negócio, levantamento que pode auxiliar, e muito, o estudo sobre a viabilidade de abrir um novo empreendimento.

Baseado em informações colhidas no mercado, esse documento possui basicamente oito seções: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários,

análise estratégica e a avaliação do plano. Após a construção de cada uma delas, é possível decidir com mais precisão se a ideia do negócio é boa ou não.

Sugerimos aqui informações básicas que devem estar contidas nesse documento. É claro que a sua estrutura pode variar de acordo com o projeto que você quer desenvolver. O importante é mantê-lo sempre atualizado, pois, afinal, o mercado está em constante mudança, não é?



## Atividade de Aprendizagem

Vamos exercitar? Em sua opinião, existe algum dos itens do plano de negócios apresentado durante nossa aula, que seja mais importante do que o outro? Justifique sua resposta.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Olá, chegamos ao final de mais aula. Neste momento, é importante que você reflita, sobre como esta sendo o seu desenvolvimento no curso. Na próxima aula, você conhecerá dicas para captar recursos para seu negócio. Então, realize as atividades propostas e continue seus estudos empreendedores.

# Aula 5 - O Processo Empreendedor: Determinação e Captação de Recursos

## Objetivos:

- Refletir sobre os recursos necessários para abrir um negócio;
- identificar fontes de recursos de financiamento existentes no Brasil; e
- adotar os cuidados básicos na aquisição de um financiamento.

## 5.1 Introdução

Olá, caro estudante !

Estamos iniciando a nossa quinta aula do componente curricular de empreendedorismo. No encontro anterior, você conheceu a ferramenta “Plano de Negócio”, um poderoso instrumento que permite realizar um estudo sobre a viabilidade de implantar empreendimentos, além do planejamento detalhado de como ele acontecerá, lembra? Na oportunidade, apresentamos a você as etapas e itens que compõem esse planejamento.

Nessa aula, trataremos da terceira fase do processo empreendedor: a determinação e captação de recursos necessários para a montagem do negócio e a manutenção de sua sustentabilidade. Aqui, você conhecerá algumas atividades financeiras que podem determinar o fracasso ou o sucesso de seu empreendimento, vamos lá?



## 5.2 Quais são os recursos que sua empresa precisa?

Segundo Rodriguez (2005), podemos dizer que gestão é a arte de aglutinar, coordenar, fazer funcionar junto e de forma harmoniosa os diferentes recursos, equipamentos, tecnologia e materiais, capital e pessoas, visando a atingir lucros e /ou cumprir uma papel social.

A etapa de determinação dos recursos necessários para a abertura do negócio é uma consequência daquilo que foi planejado no plano de negócios. Você se lembra que logo no início do plano, no sumário executivo, é preciso descrever quais serão os principais produtos ou serviços do seu empreendimento?

Logo em seguida, já na etapa de planejamento de marketing, é necessário escrever a estrutura de comercialização, lembra-se? E na hora de fazer o planejamento financeiro, é preciso descrever os equipamentos, máquinas, utensílios, veículos, pessoas e tudo aquilo necessário para o bom funcionamento do negócio. Tudo isso são recursos, que, como vimos acima, podem ser financeiros ou não.



### Atividade de Aprendizagem

Vamos exercitar? Pense numa pequena padaria, aquela que tem bem próximo de sua casa. Liste pelo menos quatro recursos necessários para que ela funcione em perfeita harmonia.

Harmonia, aqui, significa a junção dos diferentes, mas com o objetivo em comum.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Você pode ter listado um forno, para assar os pães, uma geladeira, para manter produtos como leite, iogurte, manteiga, dentre outros; uma prateleira, para expor os produtos, um balcão, para atender os clientes, enfim.

Viu como até mesmo um pequeno negócio requer um investimento razoável? Nem sempre o empreendedor dispõe de economias pessoais para adquirir todo esse aparato, sendo necessário recorrer a bancos, família, amigos ou instituições financiadoras.

**Dica:** Ao abrir um novo negócio, considere a possibilidade de terceirizar algumas atividades, pois isso reduzirá a necessidade de compra de máquinas e equipamentos. Por exemplo, se você deseja abrir uma lanchonete, alguns salgados não precisam ser de fabricação sua, podem ser de outro fornecedor. Dessa forma, não é necessário um número grande de fornalhas e outros equipamentos.

## 5.3 Captação de Recursos financeiros

### 5.3.1 Fontes de Financiamento

Você se lembra do filme “Alice no País das Maravilhas”? Em determinado momento, a personagem se perde em uma encruzilhada e pergunta ao coelho por qual estrada ela deveria seguir.



Fonte: [www.lovenutella.tumblr.com](http://www.lovenutella.tumblr.com)

O coelho questionou-a sobre aonde ela gostaria de ir, mas ela disse que não sabia. O coelho logo respondeu: “Então, qualquer estrada serve!”

Assim acontece também quando estamos procurando recursos. Se não sabemos onde queremos chegar, é difícil encontrar parcerias para o negócio. Para captar recursos, é preciso saber onde eles estão. O plano de negócios é a principal ferramenta do empreendedor na busca pelo capital. É a partir dele que os investidores decidirão ou não pelo investimento na empresa. Conheça algumas fontes de financiamento no país:

- **Economia pessoal, família e amigos:** é o tipo de financiamento mais comum, geralmente conseguido através de fatores pessoais e ambientais. Esse é o único caso em que a amizade e a confiança valerão mais do que um plano de negócios. Porém, agora que você já sabe a importância do plano de negócios para um empreendimento, quando amigos ou parentes vierem a você para propor uma parceria, você não deve entrar sem que tenha um plano de negócio construído.

- **Banco do Brasil:** O Banco do Brasil oferece linhas de financiamento nas quais o empresário encontra condições de mercado para instalar, ampliar ou modernizar seu empreendimento.



| [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)



www.bndes.gov.br  
www.caixa.gov.br

- **BNDDES – Banco de Desenvolvimento Sustentável:** o objetivo maior é financiar empreendimentos que priorizem o desenvolvimento, como a criação de empregos.

- **Agências de Fomento:** são órgãos com características especiais de atuação limitada, com o objetivo de realizar uma intermediação financeira voltada para a concessão de créditos de médio e longo prazo.

- **CEF - Caixa Econômica Federal:** pequenas, médias ou grandes empresas contam com uma variedade de opções de empréstimos, com diferentes finalidades, para criar, ampliar ou modernizar seu empreendimento.

- **Banco do Povo:** o banco do povo ajuda a quem possui ou quer montar o seu próprio negócio, com o objetivo de atender pequenos empreendedores, formais ou informais, que, de um modo geral, não têm acesso ao crédito, porque não podem corresponder às exigências burocráticas do mercado.

- **CEAPE – Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos:** uma organização da Sociedade Civil de Interesse Público, criada para apoiar financeiramente os microempreendedores, através da prestação de informações gerenciais e facilidades em empréstimos para capital de giro.

Para todos esses agentes financeiros, um plano de negócios bem elaborado é condição *sine qua non* para se iniciar a negociação.

## Glossário

### A-Z

#### *Sine qua non*

Expressão latina que indica alguma coisa que é indispensável, sem a qual não é possível aquilo a que se refere



### 5.3.2 Cuidados ao Solicitar um Financiamento

Lembre-se que nem pessoas, nem bancos e instituições emprestam dinheiro apenas por emprestar, pelo simples fato de o terem sobrando, certo? E, para definir onde buscar recursos, veja abaixo algumas dicas.

- Procure uma fonte segura para realizar seu financiamento.
- Na abertura de um negócio, sempre deve ser aplicada uma parcela de recurso próprio.
- Planeje o pagamento de seu empréstimo e não se esqueça de analisar a taxa de juros, prazo para pagamento e o limite financiável.
- Verifique a qualidade dos serviços prestados.
- Nunca adquira um financiamento que você não dê conta de pagar.
- Fique atento para as garantias expostas em seu favor.



É preciso especial atenção às taxas de juros, visto que elas podem comprometer os resultados da organização quando não bem avaliadas.

## 5.4 Recursos Materiais

Como vimos no início da aula, três são os tipos de recursos de que precisamos para que tenhamos uma gestão harmônica e de qualidade. Já estudamos os recursos financeiros, ou seja, o capital. Mas, além do dinheiro, é preciso que tenhamos materiais de qualidade, equipamentos modernos e que detenhamos tecnologia para desenvolver eficazmente o nosso trabalho.

A fase de definição desses itens é de suma importância para os resultados esperados, visto que um investimento em equipamentos desatualizados pode colocar a organização em rápida desvantagem junto a seus concorrentes, muitas vezes até inviabilizando o negócio. Por outro lado, muitos investem em equipamentos de última geração, mas que não são os que trarão o maior custo-benefício a médio prazo para a empresa, empregando e imobilizando capital desnecessário e que fará falta em outros itens de igual importância para o negócio.

Quanto aos materiais utilizados para a elaboração dos produtos organizacionais, é preciso entender a necessidade do cliente e, a partir daí, definir a qualidade pretendida para estes produtos. Quando falamos em qualidade, temos, ao menos, três variáveis importantes: a qualidade pretendida, o tempo e o custo de produção. A escolha dos materiais deve ser estratégica, levando em consideração a melhor relação entre essas três variáveis.

O tempo e o custo de produção devem-se adaptar à qualidade esperada e não o inverso.



O mesmo raciocínio vale para as tecnologias utilizadas pela organização. No momento da eleição dos tipos de *softwares* e equipamentos de informática a serem utilizados, é preciso ter as estratégias adotadas, os objetivos pretendidos e as metas a serem alcançadas, como base para a escolha. Outra coisa a ser considerada é a previsão de tempo em que terá utilidade, comparada com o investimento a ser realizado.

Assim, fica claro ser necessária muita pesquisa sobre qual o melhor tipo de equipamento, tecnologia e matérias que mais se adaptam àquilo que é pretensão de resultados da organização. A elaboração do Plano de Negócios é de suma importância, também, neste aspecto, pois nos possibilita ver o mapeamento do negócio e das necessidades dos possíveis clientes, do público-alvo.

## 5.5 Recursos Humanos

Falar em recursos humanos, para muitas pessoas, causa estranheza. Alguns autores não aceitam o termo, pois dizem que pessoas não são recursos. Precisamos entender os significados das palavras para que tenhamos uma análise mais clara e palpável da realidade. Segundo o dicionário Houaiss (2009), a palavra recursos vem do latim *recursus* e quer dizer “possibilidade de voltar”.

As organizações são instituições que possibilitam, através de seus produtos e serviços, satisfazer necessidades e desejos de pessoas que precisam daquilo que ela produz. Sabendo que isso só acontece quando determinado conhecimento é posto em prática e, entendendo que esse conhecimento posto em prática é o mesmo que a devolução às pessoas daquilo que se aprendeu, podemos, então, dizer que recurso, dentro das organizações, é aquilo que auxilia a atingir resultados, seja da organização, seja o esperado pelos clientes, ou seja, faz voltar, em prol do outro, um conhecimento, uma expertise.

Ainda, segundo o dicionário, recurso significa meio, aptidão, dom, talento. Como sabemos que 80% dos resultados das organizações, hoje em dia, dependem da atuação das pessoas, não há porque não considerar recursos humanos (meios de se atingir resultados, aptidões, dons, talentos) como uso correto.

Na verdade, o que incomoda certos autores é o outro sinônimo de recursos, que é insumos. Pessoas, efetivamente, não são INSUMOS, mas são o principal MEIO pelo qual as organizações conseguirão atingir aquilo que esperam, satisfazendo, ao mesmo tempo, as necessidades de seus clientes.

Assim como se faz com o capital e com os materiais, equipamentos e tecnologias, é preciso que a escolha das pessoas e o trabalho dentro das organizações sejam realizados levando em conta as estratégias organizacionais. Para isso, segundo CHIAVENATO (2004), seis fatores devem ser levados em consideração. São eles:

- Como agregar as pessoas – incluem-se, aqui, estratégias de recrutamento (como buscar profissionais no mercado), seleção (como escolher o melhor profissional dentro do perfil necessário para cada cargo) e, ainda, como fazer esse profissional ser incluído profissional e socialmente dentro do dia a dia da organização;
- Aplicar pessoas – para que saibamos o que se tem que fazer, é preciso saber o que se quer fazer. Assim, é necessário que se tenha um objetivo definido. A partir daí, faz-se o desenho dos cargos, definem-se os perfis necessários para que se possa estruturar os esforços. Com o objetivo e esforços estruturados, ou seja, cada um sabendo o que se espera dele, a avaliação de desempenho pode ser realizada.



- Recompensar pessoas – obviamente a organização não precisa pagar os melhores salários, mas deve pagar dentro daquilo que o mercado espera. Estratégias de endomarketing, também, são importantes dentro deste contexto.
- Um plano de benefícios bem elaborado e executado, como plano de saúde, vale- alimentação, participação nos lucros, são estratégias que trazem melhores resultados para o todo organizacional. Dentro desta linha, não nos podemos esquecer do reconhecimento aos bons trabalhos. Elogios sinceros são fundamentais para o ser humano se perceber como importante dentro de um grupo, e, quando aplicado com correção e sem exageros, são motivadores de bons resultados futuros.
- Desenvolver pessoas – Quando traçamos políticas de desempenho e, para visualizar os resultados, avaliamos os colaboradores e o foco não pode ser outro senão o desenvolvimento dessas pessoas para a melhoria dos resultados. As avaliações devem ser o insumo para as políticas de capacitação, de educação corporativa. Empresas sem políticas de desenvolvimento de seu quadro correm o risco de passar por problemas de mão de obra, podendo, inclusive, chegar a um colapso de produção ou de capacidade de gerar resultados dentro de situações não esperadas (fato que vem acontecendo com mais frequência, atualmente).
- Manter pessoas – Este quesito está diretamente ligado aos outros, visto que, quando a seleção ocorre da melhor maneira para os dois lados, a pessoa tende a ficar mais no posto, por ser feliz naquilo que faz. Quando recebem capacitação constante, são bem remuneradas e a organização possui uma política de benefícios adequada, além do reconhecimento do trabalho por parte da liderança, as pessoas tendem a não desejarem trocar de empresa.
- Monitorar pessoas – as organizações precisam garantir que os esforços sejam efetivamente estruturados. Não se pode permitir que as pessoas exerçam atividades que fujam ao cunho estratégico da organização. É preciso entender o trabalho de cada área e monitorar para que ele seja efetivamente realizado para que as metas sejam cumpridas. O foco, aqui, é ajudar as pessoas a realizarem aquilo que precisam fazer e não ficar controlando se estão trabalhando ou não.

Desta forma, tão importante quanto os outros dois recursos, é preciso ter um planejamento estratégico de recursos humanos, escolhendo certo, potencializando os dons e talentos, recompensando, capacitando sempre, criando políticas de retenção destes talentos e desenvolvendo estratégias de trabalho que auxiliem as pessoas a buscarem uma melhor organização de seu tempo em prol dos resultados pretendidos pela organização.



## Glossário

### Endomarketing

significa *marketing* institucional interno; conjunto de estratégias e ações de *marketing* institucional voltadas para o público interno (empregados, revendedores, acionistas etc.)



Acesse o site: [http://www.coltri.com.br/noticias/artigos\\_view3.asp?cod=267](http://www.coltri.com.br/noticias/artigos_view3.asp?cod=267) e leia o artigo "Por que reconhecer o outro incomoda tanto?".

## Resumo

Caro estudante, estamos chegando ao final de nossa quinta aula. Durante esse encontro, você teve a oportunidade de conhecer a terceira fase do processo empreendedor do empreendedorismo de negócios – a determinação e captação de recursos.

Essa fase faz um levantamento dos tipos de recursos que você deverá ter quando propõe abrir um novo negócio: quais são as máquinas, os equipamentos, a captação e a utilização do capital e as pessoas.

Muitas vezes, o empreendedor precisa recorrer a recursos financeiros de terceiros para consolidar o sonho do empreendimento e aí, para ir à fonte certa, é necessário saber aonde se quer chegar.

Existem várias instituições governamentais e não-governamentais, bancos, incubadoras que disponibilizam recursos para a realização do sonho daquele que deseja ser o dono do seu próprio negócio.

Quanto aos materiais, equipamentos e tecnologia, devem ser eleitos dentro das estratégias da organização, assim como a organização de pessoas, no que diz respeito a agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Quero lembrar que, embora as fases do processo empreendedor sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa, necessariamente, ser completamente concluída para iniciar a outra.

Agora que você fez a leitura desse encontro, realize as atividades propostas e continue com os estudos. E não se esqueça de socializar suas dúvidas com os colegas de curso.



### Atividade de Aprendizagem

Faça uma pesquisa sobre qualquer uma das fontes de financiamento apresentadas no decorrer de nossa aula. Procure apresentar as vantagens, critérios para aprovação do financiamento, documentação necessária, taxa de juros, prazos para pagamento e outras informações que julga pertinentes. Em seguida, elabore uma proposta de financiamento como se você estivesse tentando fechar o negócio com o seu cliente. O seu cliente será o seu colega de curso. Após realizar a atividade, envie para a pessoa que o seu tutor indicar e tente fechar o negócio com ele. Relate aqui suas impressões sobre a atividade.





# Aula 6 - O Processo Empreendedor: Gestão da Empresa

## Objetivos:

- Distinguir os aspectos relevantes para a gestão de uma empresa;
- diferenciar os tipos de liderança;
- compreender os conceitos de departamento e processos; e
- identificar a importância do controle como função da administração.

## 6.1 Introdução

Olá, prezado estudante!

Seja bem-vindo ao nosso sexto encontro no qual conheceremos a última fase do processo empreendedor na construção de novos negócios. Depois de ter identificado e avaliado as oportunidades, montado o plano de negócios e captado e estruturado os recursos para o empreendimento, chegou a hora de fazer a gestão do novo negócio.

A gestão de uma empresa é um desafio, pois, além de todos os recursos financeiros, é necessária uma boa equipe. Curioso para conhecer algumas técnicas que poderão ajudar nessa empreitada? Então, vamos navegar nesse mundo dos negócios!!!

## 6.2 Gestão

Para iniciar o nosso assunto, você saberia conceituar a palavra gestão? Marque nos quadrados abaixo aquilo que caracterize a palavra gestão:

- Administração
- Direção
- Coordenação
- Controle
- Planejamento

Se você marcou todas as opções, parabéns! Gestão significa isso e muito mais. Gerir, assim como administrar, pode envolver pessoas, empresas, produtos, clientes. A gestão busca controlar, com eficiência, aquilo que foi planejado. Pense, por exemplo, em seu plano de negócios.

Você teve que planejar como seria feita a comercialização de seu produto, qual seria o retorno de seu investimento, sua taxa de lucro. Agora, é preciso trabalhar para garantir que tudo saia conforme o que foi previsto.

Ter um plano contribui para diminuir os riscos do empreendimento. Vamos conhecer alguns elementos que contribuem para o sucesso da gestão? Observe os itens abaixo.

### **6.2.1 Custos e Formação de Preço**

Existem três atividades financeiras que servem para avaliação dos executivos ao analisarem um negócio: o lucro, o fluxo de caixa e a “saúde financeira”.

O lucro refere-se ao retorno positivo de algum investimento. Genericamente, é representado pela expressão  $L = R - C - D$ , que significa que lucro é igual a receita (R), menos os custos (C), menos as despesas (D). O objetivo do empresário é obter lucro e, para isso, ele precisa recuperar todos os gastos e ainda sobrar dinheiro.

Você conhece os conceitos de custos, receitas e despesas? As receitas são as entradas monetárias que ocorrem em uma empresa, quando um produto é vendido. As despesas são os gastos feitos para geração da receita. O salário de um vendedor é uma despesa. Já os custos são os valores gastos com bens e serviços para a produção de bens e serviços, entendeu?

O fluxo de caixa é a movimentação do montante recebido e gasto por uma empresa, em um determinado período, uma ferramenta que tem o objetivo de mostrar ao empresário a movimentação diária de seus recursos financeiros.

Já a “saúde financeira” do empreendimento avalia a capacidade financeira que a empresa possui para satisfazer compromissos de pagamentos de dívidas.

O sucesso de um empreendimento dependerá da harmonia desses três elementos. É claro que o alcance dos objetivos financeiros está sujeito ao bom desempenho de todas as funções gerenciais.

A formação do preço de venda de um produto é um fator determinante de sobrevivência da exploração da atividade.

## **6.2.2 Liderança**

A liderança é um fenômeno de influência interpessoal que designa a capacidade de levar uma pessoa a realizar objetivos propostos em uma determinada situação. O conceito de liderança é diferente do conceito de chefia. Você saberia diferenciar?

O chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante os deveres do cargo, e utiliza do poder para fazer com que os outros cumpram seus objetivos ou os objetivos da organização.

Já o líder, mesmo que não disponha de uma autoridade formal, é seguido, respeitado e obedecido, por meio de sua habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem, entusiasticamente, em prol de objetivos que sejam para o bem de todos.

É claro que cada um tem um jeito de liderar sua equipe. Por isso, o nosso próximo assunto será conhecer os estilos de liderança. Preparado?

### **6.2.2.1 Os Estilos de Liderança**

Existem algumas teorias que estudam a liderança em termos de estilos e comportamentos do líder em relação ao liderado, referindo-se àquilo que o líder faz. Chiavenato (2003) aponta três estilos de liderança. Vamos conhecê-los?

#### **6.2.2.2 Liderança Autocrática**

Também conhecido como liderança autoritária. Esse é o famoso líder conhecido como centralizador. É aquele que fixa as diretrizes em si mesmo, sem dar oportunidade a qualquer participação do grupo. Esse tipo de liderança tem seu foco na realização de tarefas.

#### **6.2.2.3 Liderança Liberal**

O líder liberal é aquele que delega as decisões ao grupo, deixando-os completamente à vontade. Nesse tipo de liderança, não há participação do líder. Ele apresenta apenas informações ao grupo, porém, quando é solicitado. As ferramentas de controle não existem nesse contexto e, conseqüentemente, a produção do grupo é baixa.

#### **6.2.2. 4. Liderança Democrática**

O líder democrático é aquele que debate as diretrizes decididas pelo grupo e procura ser um membro que faz parte da equipe como qualquer outro. O líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação de todos. Acabam sendo desenvolvidas relações cordiais de amizade e respeito de um com o outro.

Desta forma, como vimos nas definições acima, nenhuma das três formas apresentadas são, efetiva e essencialmente, definições de liderança. Como o líder influencia as pessoas a atingirem objetivos comuns, ele deve ter foco no resultado e, ao mesmo tempo, entender que não pode atingi-lo a qualquer custo. É preciso levar em consideração a capacidade que cada um possui naquele momento. Ao mesmo tempo, deve auxiliar na constante evolução de cada um para que todos consigam trazer melhorias nos seus processos de trabalho. O líder não impõe. Quem o faz é chefe. O líder não pode participar do grupo, apenas conduzindo as discussões. O líder não pode deixar que a maioria vença. Nem sempre a maioria está com a razão. O líder ouve a todos, “processa” as informações que recebeu e toma decisões. E assim deve ser, pois quando algo dá errado, não cabe ao líder condenar a sua equipe. O líder sempre é o responsável pelos resultados do trabalho da equipe. Quando os resultados são ruins é porque houve falha em qualquer um (ou em muitos ou mesmo em todos) dos recursos. O líder, essencialmente, é o guardião da missão da organização. Não pode permitir que decisões sejam tomadas em contraponto ao que a organização se comprometeu a fazer (a menos que a missão seja alterada).

Pois bem, um gestor, também, é um líder do empreendimento. O sucesso da gestão dependerá da forma como a equipe e os processos são conduzidos. A primeira escolha a se fazer é se o gestor quer ser um líder ou não. Líderes costumam ter bons resultados, por serem confiáveis. A gestão, simplificadamente, é a organização e acompanhamento do caminho entre o onde se está e aonde se quer chegar. O líder tem isso como foco e ajuda as pessoas a fazerem este caminho por vontade própria.

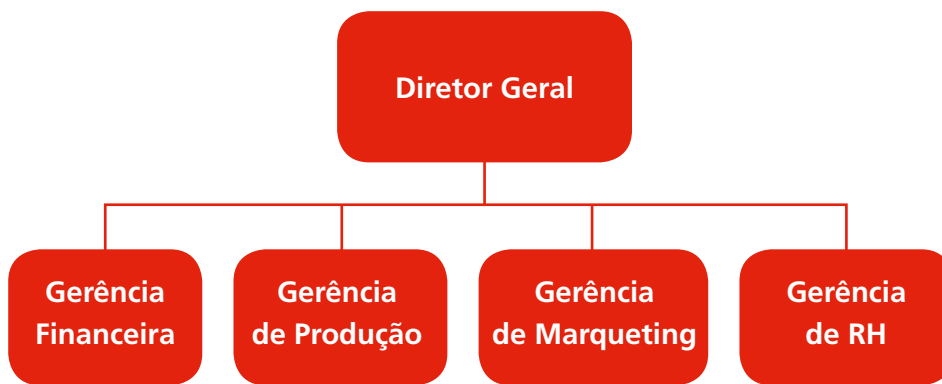
### **6.2.3 Departamentos e Processos de uma Organização**

Logo que uma empresa foi planejada, é preciso ter desenhado quais serão os departamentos e processos necessários ao desenvolvimento das atividades.

O departamento designa uma área, uma divisão ou segmento dentro de uma organização. Na verdade, a palavra departamento é um termo genérico. Podem ser empregadas as palavras seção, área, divisão, dentre outras.

A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações e está relacionada com a complexidade das operações. Veja o exemplo abaixo. A empresa, além de uma diretoria, possui mais quatro departamentos:





É claro que, se estivermos tratando de um pequeno empreendimento, os departamentos não se manifestarão sob uma forma física, mas isso não significa que as atividades relacionadas a ele não deverão existir.

Pense, por exemplo, em uma pequena loja de roupas. Mesmo que não exista um departamento para compras, um para cadastro de clientes e um para contas a pagar e receber, todas essas atividades deverão existir.

Os processos referem-se a uma sequência de atos que visam a produzir um resultado. As empresas são conjuntos de processos e vivem continuamente pela busca de suas otimizações. Processos existem em todo e qualquer tipo de empreendimento, independentemente do tipo ou segmento. Um processo pode ser de produção, venda, atendimento; enfim, ele será definido de acordo com o tipo de atividade que está sendo desenvolvida.

O item 4.2.2.4 (plano operacional) possui uma ilustração de um macroprocesso de produção têxtil.

## 6.2.4 Sistemas de Controle

Do que você lembra quando pensa na palavra “controle”? Muitas pessoas analisam essa palavra apenas como uma função de regulação, **coercitiva** e restritiva. Estamos tratando aqui do controle como uma função administrativa. Para que o controle aconteça, é importante que as outras funções da administração tenham acontecido. Você se lembra do componente curricular de “Introdução à Administração”, quando estudamos sobre as quatro funções da administração? O controle é a quarta função e assegura que aquilo que foi planejamento, organizado e dirigido saia conforme os objetivos pré-estabelecidos, na medida do possível.

Vimos, também, que ele aparece como o sexto item da política de pessoas, na aula 5 e que, também lá, não tem conotação de coerção, muito pelo contrário, mas de saber o que se está fazendo para garantir que (e auxiliar para que) os resultados pretendidos sejam alcançados.



### Glossário

**Coercitivo**  
aquilo que é realizado através da força, da imposição.

Segundo Chiavenato (2003), o controle é composto por quatro fases:

- o estabelecimento de padrões ou critérios;
- observação do desempenho;
- comparação do desempenho com o padrão estabelecido; e
- ação corretiva.

Como vimos na aula 5, os padrões devem estar vinculados, essencialmente, à qualidade, tempo e custo de produção. Todo o resto decorre destas três variáveis. Para controlar um desempenho, é necessário conhecer algo a respeito dele. Toda atividade proporciona algum tipo de variação e, por isso, é importante determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita e corrigi-la para que as operações sejam normalizadas.

## Glossário

### A-Z

**Desempenho** significa recuperar, resgatar o que havia sido empenhado. Empenho é o que mesmo que penhor, que significa promessa. Assim, desempenhar é resgatar a promessa de fazer o que tem que ser feito, cumprir o prometido.

Desta forma, fica claro que não é possível cobrar **desempenho** sem se saber o que se espera do trabalho, pois, sem essa informação, não é possível realizar o empenho. Assim, em se tendo o padrão estabelecido, o empenho definido, pode-se comparar o desempenho com o padrão. Quando o resultado se afasta das variações esperadas, realizam-se as ações corretivas.

Com esses resultados em mãos, o líder pode auxiliar sua equipe a melhorar, a buscar os melhores resultados.

Todos os aspectos trabalhados na aula de hoje contribuem para o sucesso da gestão. É papel do empreendedor alcançar um equilíbrio entre cada um deles. Essa não é uma tarefa muito fácil, não é um trabalho que pode ser realizado isoladamente. O resultado de uma boa gestão é a união de todos os esforços dentro da organização.

## Resumo

Chegamos ao final de mais uma aula. Nos estudos desse encontro, você conheceu alguns aspectos relevantes para a gestão de um novo empreendimento.

Além de uma boa liderança, é necessário estabelecer o valor de seu produto, definir processos para a realização de cada atividade e estabelecer sistemas de controle que permitam monitorar se tudo ocorre conforme o que foi planejado.

## Atividade de Aprendizagem



Agora que você conheceu os tipos de liderança, vamos realizar uma atividade? Identifique nas frases abaixo o líder que melhor se enquadra em cada uma das personagens:

a) André – Gestor de Pessoas de uma grande empresa do ramo alimentício – era um profissional muito amigável. Antes de uma reunião, definia os assuntos a serem tratados junto com a equipe e todos tinham o privilégio de participar das decisões.

---

b) Mariana – Gerente de Marketing de uma empresa de telefonia – agendava reuniões com o grupo de vendedores, definia as regras e apenas as repassava, não podendo negociar praticamente nada do que já havia sido definido anteriormente.

---

c) Ricardo – Diretor Financeiro de uma empresa de softwares – sempre delegava a responsabilidade de realizar reuniões ao coordenador do setor. Dificilmente conseguia participar de alguma delas. As decisões eram tomadas pelo grupo e informadas a ele.

---

Agora, escolha qualquer um dos líderes e descreva como deveriam, efetivamente, agir para que sejam identificados como um líder pleno.

---

---

---

---

---

---

---

---

Caro estudante:

Em nossa próxima aula, estudaremos os aspectos legais para abrir o empreendimento e formalizar o negócio. Então, realize as atividades propostas e siga em frente com seus estudos.



# Aula 7- Formalizando seu Negócio

## Objetivos:

- utilizar os passos para a formalização de um negócio; e
- identificar a importância de negócios formalizados para a economia do país.

## 7.1 Introdução

Contagem regressiva: 5,4, 3, 2, 1... Seja bem-vindo, caro estudante, à nossa sétima aula do componente curricular de Empreendedorismo.

No encontro passado, fechamos o processo empreendedor na conquista por novos negócios e conhecemos a última fase do processo empreendedor na construção de novos negócios.

Nessa aula, aprenderemos como formalizar o seu negócio. A essa altura você já deve ter feito uma reflexão da importância do trabalho dos empreendedores para a economia do país. Pode até ser que tenha descoberto em você alguma capacidade ou intenção de ter seu próprio negócio. É importante que, caso tenha interesse em fazer parte desse grupo, aprofunde mais seus conhecimentos sobre esse tema. Quem sabe, logo, poderá ter uma empresa aberta em seu nome?

Por falar em abrir um negócio, antes de iniciar qualquer atividade relacionada a ele, é necessário formalizá-lo! É isso que aprenderemos no decorrer desse estudo: "Como Formalizar a sua Empresa". Preparado? Então, pegue uma caneta e um caderno e não perca nenhuma informação. Para nos ajudar a entender esse conceito, contaremos com a participação de duas personagens nessa aula. A senhorita Alessandra e o professor Carlos. Vamos conhecer a estória de Alessandra, conhecida na faculdade por Alê.

## 7.2 O Caso

Alessandra era aluna do curso de Administração. Carlos era seu professor da disciplina de Empreendedorismo e já havia ministrado outros componentes para a turma dela. Desde o início de seu curso, a garota juntava dinheiro com as vendas de conjuntos de calcinha e sutiã, que vendia para as colegas de turma. Os conjuntos eram fabricados por ela, sua mãe e sua irmã. Alessandra era uma menina muito comunicativa e os produtos que vendia eram realmente de boa qualidade. Não dava para quem queria.

Certo dia, Alessandra, depois de uma conversa com sua família, resolveu procurar seu professor para buscar mais informações a respeito do processo de formalização do seu negócio. Alessandra estava muito interessada em abrir a “Arte e Mulher” – uma loja de lingerie onde venderia seus produtos.

- “Mas que boa iniciativa, Alê! Sempre achei que você tinha esse perfil de empreendedora”, disse o professor Carlos.

- “Pois, é professor! Os nossos estudos desse componente me motivaram ainda mais”, respondeu a menina.

- “Então! Vamos aprender agora, alguns passos que a ajudarão a transformar a “Arte e Mulher” em um verdadeiro empreendimento. Sente-se, Alê, vamos começar a conversar.

## 7.3 Passos para Formalizar seu Negócio

### 7.3.1 Registro de Pessoa Jurídica

O primeiro passo para formalizar um negócio, é buscar o registro de “pessoa jurídica.” Quando falamos de “pessoa jurídica”, nos referimos à empresa. O registro legal de uma organização, pode ser tirado na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica.

- “Professor, esse registro é como se fosse a carteira de identidade de uma pessoa?”

- “Isso mesmo! A partir desse registro, a empresa existe oficialmente, mas não quer dizer que você já possa operá-la. É preciso, antes, apresentar uma série de documentos necessários para registro da empresa: a certidão de uso do solo, o contrato social e os documentos de cada sócio. A certidão de uso do solo é a autorização do exercício da atividade econômica no local pretendido. O contrato é um documento no qual serão definidos o interesse das partes, os objetivos da empresa e o aspecto societário (se for o caso) e a maneira de integralização das cotas.

Ainda, na junta comercial ou no cartório, é necessário verificar se não há outra empresa registrada com o mesmo nome. Por lei, não pode haver duas empresas com nomes idênticos, no mesmo ramo de atividades e dentro do mesmo estado. Para prosseguir o arquivamento do ato constitutivo da empresa, é necessário, além dos documentos acima citados, o preenchimento de um requerimento padrão, uma ficha de cadastro nacional e o pagamento das taxas através de Darf – Documento de Arrecadação da Receita Federal.

- “Pronto, Alessandra! Assim que a empresa for registrada, você receberá o famoso Nire – Número de Identificação de Registro da Empresa. Agora, vamos conhecer o segundo passo.”

**Curiosidade:** os valores e prazos para abertura de uma empresa variam de estado para estado e, para a verificação de valores e prazos, o ideal é consultar o site da junta comercial do estado onde a empresa estará cadastrada ou identificada.

### **7.3.2 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ**

Com o Nire em mãos, é hora de registrar a empresa como contribuinte. O registro do CNPJ é feito pela internet, no site da Receita Federal ([www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)). Antes de fazer o cadastro do CNPJ, é necessário escolher a atividade que a empresa irá desenvolver.

- “Quer dizer professor que, a partir daí, poderei inaugurar a tão esperada “Arte e Mulher?”

- “Calma, Alessandra! Após obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, é hora de buscar o alvará de funcionamento.”

### **7.3.3 Alvará de Funcionamento**

O alvará de funcionamento é o documento legal que autoriza o funcionamento das atividades do município e pode ser obtido na prefeitura, administração regional ou na Secretaria Municipal da Fazenda.

Desde que sejam mantidas as características do empreendimento, o Alvará de Funcionamento não possui prazo de validade, a não ser para atividades de caráter temporário ou para aquelas que possuem legislação específica.

-“Puxa, professor! Quanta informação! Ainda bem que existe o senhor e outras empresas que apoiam o microempresário, não é mesmo?”

- “Claro, Alessandra! Para que as micro ou pequenas empresas exerçam suas atividades no Brasil, várias providências, além dessas, precisam ser tomadas. Existem empresas e consultorias especializadas que podem tornar esse momento empresarial um pouco menos complicado. É certo que, mesmo assim, o trabalho do empreendedor é grande. Vamos conhecer, agora, o próximo passo.”



o site da Secretaria Estadual da Fazenda – Sefaz – varia de estado para estado. Veja um exemplo do endereço da Sefaz em Goiás: [www.sefaz.go.gov.br](http://www.sefaz.go.gov.br). Para acessar as informações em outros estados, mude apenas a sigla do estado.

### 7.3.4 Inscrição Estadual

A inscrição estadual é realizada na Secretaria Estadual da Fazenda, sendo obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria, transporte, serviços de comunicação e energia. A partir dela, é possível a inscrição do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). Pode ser que, em algum estado, a inscrição estadual deva ser solicitada antes do alvará de funcionamento.

### 7.3.5 Cadastro na Previdência Social

Apesar de faltarem duas etapas fundamentais para seu funcionamento, após a obtenção do alvará de funcionamento, a empresa finalmente pode entrar em operação.

O cadastro na Previdência Social tem que ser feito independentemente de a empresa possuir funcionários ou não.

Mesmo que seja apenas um funcionário, ou apenas os sócios inicialmente, a empresa precisa estar cadastrada na Previdência e recolher os tributos. O prazo de cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.

- “Estamos chegando à última etapa, Alessandra. Agora resta apenas preparar o aparato fiscal.”



acesse o site da previdência [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br)

### 7.3.6 Aparato Fiscal

Depois que o empreendimento estiver formalizado, o responsável deve dirigir-se à Agência da Receita Estadual, a qual for subordinado ou à prefeitura da cidade e requerer a autorização para impressão de documentos fiscais. Empresas que se dedicarem às atividades de indústria e comércio deverão comparecer na Secretaria da Fazenda Estadual.

- “Alessandra, uma vez que o aparato fiscal esteja pronto e registrado, sua empresa pode começar a operar legalmente.”

- “Nossa, professor! Quanta informação antes de a “Arte e Mulher” funcionar com todos os compromissos perante o governo e órgãos de fiscalização, hem?”

- “Pois é, Alê! Ninguém tem nada a perder por formalizar um negócio. Pelo contrário, assim contribuiremos para o crescimento da economia no país.”



## Atividade de Aprendizagem

Faça uma pesquisa sobre os trabalhos informais existentes no Brasil. Procure relacionar quais as vantagens que o empreendedor tem ao formalizar o seu negócio. Descreva aqui suas descobertas e impressões a respeito do tema.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Resumo

Chegamos ao final de mais uma aula. Muita informação foi apresentada referente ao processo de formalização de um empreendimento, certo? Você aprendeu que antes de um negócio abrir as portas e começar a funcionar, é preciso registrar sua empresa, cadastrá-la como contribuinte, obter o alvará de funcionamento, realizar a inscrição estadual, se for o caso, o cadastro na previdência social e, finalmente, providenciar todo o aparato fiscal.

O empreendedor de negócios gera novos empregos e pode criar novas relações de trabalho. Renova conceitos econômicos à medida que aumenta a renda nacional e influencia a interação entre inovação e mercado.



## Atividade de Aprendizagem

De acordo com o que você estudou no decorrer dessa aula, leia e analise cada uma das frases abaixo. Em seguida, enumere-as de acordo com a sequência daquilo que precisa ser providenciado para formalizar um negócio.

- ( ) Aparato fiscal
- ( ) Alvará de funcionamento
- ( ) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ
- ( ) Cadastro na Previdência Social
- ( ) Registro de pessoa jurídica
- ( ) Inscrição estadual

Na próxima aula, estudaremos sobre os novos rumos das organizações e a importância de soluções práticas para a resolução de problemas. Não deixe de realizar os exercícios propostos e prossiga com seus estudos empreendedores.

# Aula 8. Novos Rumos

## Objetivos:

- reconhecer os novos elementos valorizados nas organizações;
- diferenciar os termos envolvimento e comprometimento; e
- identificar o perfil do profissional dos dias atuais.

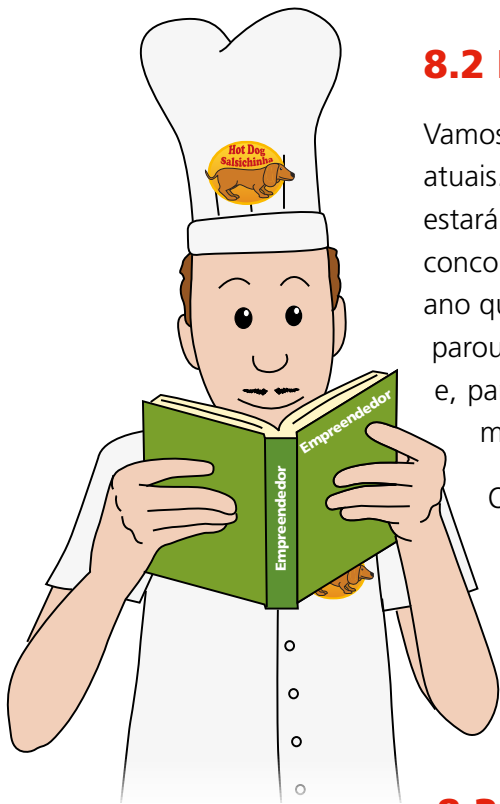
## 8.1 Introdução

Olá prezado estudante!

Quero desejar-lhe “boas-vindas” nessa última aula do componente curricular de empreendedorismo. Você consegue se lembrar de todos os assuntos que estudou no decorrer dessa disciplina? Vou ajudá-lo! Inicialmente, apresentamos os conceitos de empreendedorismo e a importância do trabalho dos empreendedores para a economia do país. Apesar de nossos estudos terem focado no “Empreendedor de Negócios”, vimos que existem diversas formas de manifestação dessa atividade. O empreendedor também pode ser aquele que promove uma inovação em seu ambiente de trabalho, lembra-se?

Hum... Depois desse assunto, conhecemos o processo do empreendedorismo de negócio que surge a partir da identificação de uma oportunidade. Em seguida, para saber se ela é viável ou não, é necessário criar um plano de negócios. Caso o negócio seja passível de ser implementado, é preciso captar os recursos financeiros, escolher de forma estratégica os recursos materiais, equipamentos e tecnologia e definir os aspectos relativos aos recursos humanos. É isso mesmo! E, a partir daí, uma boa gestão garantirá o sucesso do seu empreendimento.

Na aula anterior, apresentamos a importância de tornar esse negócio algo formal e indicamos um passo a passo para fazê-lo. Já, neste encontro, trabalharemos a importância do conhecimento e do desenvolvimento de soluções práticas e criativas para desenvolver as tarefas. Você conhecerá o perfil do novo profissional no mundo do trabalho. Então, vamos ver se você está no caminho certo ou precisa de algumas dicas para se enquadrar nesse cenário? Siga em frente em seus estudos e não se esqueça de anotar todas as dúvidas. Você poderá tirá-las com seu professor-tutor.



## 8.2 Buscando Novos Conhecimentos

Vamos iniciar esse tópico pensando em uma situação bem comum nos dias atuais. Depois da conclusão de seu curso técnico, podemos dizer que você estará mais preparado para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho, concorda? Suponhamos que essa oportunidade só apareça depois de um ano que você concluiu seus estudos. E aí? O que você fará nesse tempo? Já parou para pensar que as leis podem mudar, novos conceitos podem surgir e, para acompanhar toda essa dinâmica, você precisa se atualizar... É isso mesmo! Não basta apenas ter o diploma de um curso técnico.

O mundo competitivo que se apresenta hoje requer profissionais cada vez mais articulados com diversos assuntos, mesmo aqueles que não sejam de sua área específica. O conhecimento vem-se expandindo rapidamente, em todas as áreas. Ter conhecimento significa estar preparado para agir, produzir, liderar e buscar soluções práticas para a resolução de problemas. Vamos ver um pouco mais sobre esse assunto?

## 8.3 Cenário de trabalho atual e futuro

Como vimos durante o curso, temos que entender o presente e, ao mesmo tempo, pensar no futuro. Alguns estudos realizados pela World Future mostram que, em 2020, o conhecimento duplicar-se-á a cada 83 dias. Isso é só uma previsão, podendo acontecer ou não, obviamente, mas, de qualquer maneira, já estamos presenciando um aumento substancial de construção de conhecimento. Esse mesmo estudo mostra que as profissões terão uma vida útil de 14 anos. Aí, você dizer: administração vai acabar? O que virá substituir a medicina? E a odontologia? Não vamos mais ter engenharia? Não é isso. Algumas profissões realmente vão deixar de existir, mas, aquelas mais tradicionais, como as citadas acima, no período de 14 anos serão reinventadas. Uma pessoa que sair da universidade e ficar 12, 14 anos sem fazer cursos, sem se aperfeiçoar estará fora do mercado de trabalho.

Desta forma, é imprescindível que o profissional saiba que deverá estar em constante aprendizado. É preciso adquirir novas competências e aperfeiçoar as que têm e que são imprescindíveis para o mercado onde atua. Todo empreendedor deve ter clara a noção de que o futuro é mais do que uma continuidade do presente. Ele pode ser totalmente novo. As coisas podem mudar de uma hora para outra. Nestas circunstâncias, vemos os que lamentam e os que se adaptam. Isso sem contar os que criam o futuro! Em qual desses perfis você se encaixa e em qual gostaria de se encaixar? Então, vá à luta, prepare-se, saiba que, se você estiver estático, feliz ou infelizmente, o mundo não estará!

## 8.4 A Busca por Soluções Práticas

Você já percebeu como as pessoas – nossos líderes, professores, pais, irmãos e amigos – gostam de repetir a frase “é preciso buscar uma solução mais prática para resolver isso!”? Hum... será que todas essas pessoas, inclusive você e eu, já pararam para pensar, na verdade, qual é o problema? Por que ele ocorre?

Ops! Será que você sabe o que é uma “solução”??? Podemos defini-la como uma alternativa. É isso mesmo, para resolver um problema, é necessário pensar nas possíveis alternativas. O problema é que tendemos a pensar naquilo que é mais difícil, muitas vezes, por falta do conhecimento a respeito do assunto que está sendo tratado ou pela falta de planejamento.

Vamos enunciar aqui algumas etapas que poderão auxiliá-lo na busca pela solução de um problema:

- 1. Identifique o problema:** busque descrevê-lo com o maior número de detalhes possível.
- 2. Reúna as informações:** o problema é pontual? O que pode estar envolvido com ele?
- 3. Analise o problema:** quais seriam suas possíveis causas?
- 4. Desenvolva idéias e opções:** desenvolva alternativas, relacionando cada opção como uma possível causa do problema.
- 5. Tome decisões apoiadas em dados:** não se baseie no acaso e sim na em fatos reais, números e etc.
- 6. Planeje a ação:** crie um plano especificando etapas, prazos e responsáveis por desenvolver cada um dos problemas apresentados.
- 7. Execute o plano:** certifique-se que as etapas estão sendo cumpridas.

Percebeu que pensar em soluções práticas requer todo um planejamento? Então comece agora. Pense numa empresa que tem um gasto exagerado com papel. Como você faria para resolver o problema do desperdício? Faça um planejamento contendo todas as etapas acima citadas e, em seguida, troque sua resposta com a de um colega de sala. Experimente...

## 8.5 Motivação e Compromisso

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de uma forma ou de outra e são incentivadas pela busca por satisfazer necessidades individuais. A partir do momento em que essa necessidade é identificada, inicia-se a busca por alternativas em realizá-la. É o que conhecemos por “atitude”.

Atitude é uma palavra muito utilizada na comunicação verbal que designa a forma de proceder mediante alguma situação. Uma predisposição que o leva e a mim a reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa. Vamos ver um exemplo?

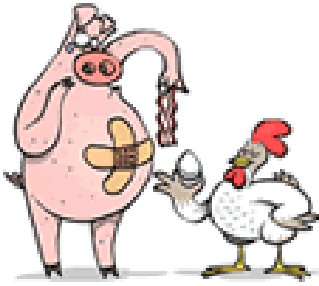
É muito comum nas organizações atuais ocorrerem conflitos ou desentendimentos com algum colega de trabalho. Se isso acontecer, não significa que o seu colega não goste de você, apenas que existe uma discordância de ideias a respeito do assunto que está sendo tratado.

Na verdade, só crescemos quando nossas ideias são postas à prova. Quando estamos cercados de pessoas que concordam conosco o tempo todo, não conseguimos perceber pontos de melhorias nas nossas ações, critérios e pensamentos. Assim, não temos a obrigação de gostar das pessoas que nos cercam dentro das organizações, mas temos o dever de respeitá-las.

Dentro deste prisma, os conflitos, quando ocorrem de forma passiva, são saudáveis e fazem as pessoas crescerem e continuarem a busca contínua por manter sua posição na empresa. Pois bem! Você discutiu com um colega que trabalha ao seu lado, há muito tempo. Uma atitude positiva seria você procurar dialogar urgentemente com essa pessoa. Não é aconselhável que você permita que esse ocorrido cresça e tome novos rumos... Mesmo que a culpa não tenha sido sua, aja com humildade. Essa seria uma atitude positiva.

Atitude é um assunto que está totalmente ligado à motivação e ao compromisso – pessoal e profissional que se tem para resolver as coisas. É isso mesmo! Uma pessoa motivada normalmente não espera que os outros resolvam o problema, ela se antecipa – o que podemos chamar de atitude positiva – e tenta encontrar uma solução para resolvê-lo.

O compromisso é uma característica que deve estar presente nas pessoas e designa o ato de comprometer-se com algum projeto, alguma causa ou alguma pessoa. Muitas pessoas confundem o significado das expressões: “ser comprometido” e “ser envolvido”. Vamos conhecer a diferença? Observe através desse exemplo da “galinha” e do “porco”:



Dá próxima vez que você for comer ovos com bacon lembre-se disso: a galinha estava envolvida, mas o porco estava comprometido. É isso mesmo! Todos os dias, quando a galinha acorda, ela come o que alguém lhe dá, põe os ovos e continua vivendo normalmente... Ela está envolvida no processo produtivo. Já o porco coitado, tem que estar comprometido, pois, para fazer o bacon, ele precisa dar sua própria vida...



Texto adaptado extraído e adaptado do: [blog.kombo.com.br](http://blog.kombo.com.br)

Fonte: [guiadesobrevivencia.com.br](http://guiadesobrevivencia.com.br)

Existem muitos colaboradores que estão apenas envolvidos com a organização, enquanto um número bem menor está comprometido. O comprometimento requer que as pessoas aumentem a sua vontade em fazer sempre o melhor! E então? Você já decidiu quem vai ser?

Não importa se você é um empreendedor inovador ou o dono do seu negócio. O importante é que você reflita a respeito do seu papel não só perante a organização, mas também na sua vida pessoal. Pense nisso!

## 8.6 Existe Sempre um Jeito Diferente de Fazer as Coisas

Mais um mês terminou e... você está chateado porque não conseguiu cumprir sua meta de vendas mais uma vez! Não se esqueça que existe sempre um jeito diferente de fazer as coisas. Não adianta você querer dobrar suas vendas se você utiliza sempre as mesmas estratégias, concorda? Assim, alcançará sempre os mesmos resultados. Aliás, Einstein já dizia que "louco é aquele que espera resultados diferentes fazendo sempre a mesma coisa"

Vale a pena ter atitudes diferentes e, principalmente, ter coragem e arriscar. Ser mais ousado, buscar apoio de amigos e das outras pessoas que estão ao seu redor. Nós resolvemos problemas, tomamos decisões e precisamos decidir o dia inteiro. Algumas situações são muito desafiadoras e temos que ter flexibilidade para conseguir resolver e adaptarmo-nos às mais diversas situações.

As organizações requerem profissionais flexíveis e dispostos a mudanças, com uma capacidade de improvisar possibilidades quando surgem os imprevistos. Ser flexível também é saber questionar e utilizar seus conhecimentos em busca de melhores resultados. Lembre-se: um jeito diferente de fazer faz toda a diferença!!!

## Resumo

Chegamos ao final de nossa aula e também do componente curricular de empreendedorismo. Nesse encontro você conheceu alguns caminhos para onde caminham as organizações, além de algumas características do perfil profissional desejável para os dias atuais.

Esse profissional deve estar sempre em consonância com aquilo que acontece no mundo do trabalho e mais... deve ter sede pela busca do conhecimento.

Apresentamos aqui a diferença entre “estar envolvido” e “estar comprometido” com aquilo que é necessário fazer. Vimos ainda que o comprometimento requer a busca por novas estratégias para se alcançar resultados diferentes.

## Atividade de Aprendizagem

Vamos exercitar? Baseado nos estudos dessa aula, relate um caso em que você, numa determinada situação, esteve envolvido em realizar uma tarefa e outra na qual esteve comprometido em realizá-la. Depois do relato, descreva como você se sentiu em cada um dos momentos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Palavras Finais

Você concluiu mais uma disciplina do curso. Todos esses conceitos podem e devem ser aplicados numa empresa, seja ela sua ou seja você um colaborador. Lembre-se: há sempre uma forma diferente de fazer as coisas. Parabéns pela sua permanência! Procure dedicar-se cada dia mais, realize os exercícios propostos e conclua com sucesso seus estudos

Acreditamos que você tenha aproveitado ao máximo esta disciplina, como uma bagagem importante na sua formação. Foi um prazer estar em sua companhia durante este período. Um grande abraço e desejamos que você tenha muito sucesso profissional.



# Guia de soluções

## Gabarito das atividades de aprendizagem

### Aula 01

Relacione, nas linhas abaixo, duas características para cada tipo de empreendedorismo. Depois, confirme suas questões com seus colegas e professor-tutor.

Empreendedorismo Cooperativo 1. Inovador; e 2. é influenciado pelo ambiente.	Empreendedorismo Social 1. Preocupa-se com questões sociais; e 2. promove qualidade de vida para as pessoas.	Empreendedorismo de Negócios 1. Gera novos negócios; e 2. enfrenta desafios.
--	--	--

### Aula 02

Vamos exercitar? Escolha nas colunas abaixo aquela que contenha algumas das características indicadas nessa aula como sendo típicas de um empreendedor.

Coluna 01 ( )	Coluna 02 ( )	Coluna 03 (x)
1. Flexibilidade 2. Organização 3. Planejamento 4. Indecisão	1. Planejamento 2. Aceitação do Risco 3. Pessimismo 4. Flexibilidade	1. Organização 2. Capacidade de Decisão 3. Otimismo 4. Flexibilidade

### Aula 03

1. Vamos exercitar? Baseado na leitura dos textos acima, responda às questões que se seguem.

a) Quais foram os fatores que levaram Alessandra a enxergar sua oportunidade?

**Resposta:** Vários foram os fatores que fizeram com que Alessandra enxergasse sua oportunidade. Em meio a uma cidade onde os empregos eram escassos, ela passou a observar com atenção os hábitos das pessoas. Os moradores da

cidade gostavam de fazer caminhada e praticar esporte no parque que havia na cidade. Ela percebeu que havia cada vez mais interessados em cuidar de saúde e que muitos gostariam de receber um serviço personalizado. Foi aí que ela percebeu uma oportunidade, uma vez que era formada em Educação Física e poderia contribuir com os colaboradores.

b) Em sua opinião, por que devemos considerar Antônio e Gustavo verdadeiros empreendedores?

**Resposta:** Sim, podemos considerar Antônio e Gustavo como verdadeiros empreendedores, neste caso, intra-empreendedores. Antônio, apesar de não ter ido atrás da oportunidade, por desempenhar um trabalho relevante na organização em que trabalhava, foi convidado a montar sua própria empresa para continuar prestando serviço à empresa em que trabalhava. Já Eduardo teve uma idéia inovadora e projetou. Projetou CPUs de computadores 90% menores do que as convencionais. Os novos computadores são mais silenciosos, emitem menos calor e vão reduzir 73% do consumo de energia por ano.

2. Cite alguns fatores que podem intervir no processo empreendedor:

**Resposta:** Existem vários fatores que podem intervir no processo empreendedor durante a fase em que uma ideia está sendo testada. Podemos citar, por exemplo, as mudanças que ocorrem no mercado em função do cenário econômico, político e social; desconhecimento do ramo e até mesmo do serviço ou produto a ser comercializado.

## **Aula 04**

Vamos exercitar? Em sua opinião, existe algum dos itens do plano de negócios apresentado durante nossa aula, que seja mais importante do que o outro? Justifique sua resposta.

**Resposta:** Sem dúvida nenhuma, todos os itens do plano de negócios são importantes e se complementam. Contudo, todos os elementos do plano decorrerão de uma boa análise de mercado.

## **Aula 05**

Faça uma pesquisa sobre qualquer uma das fontes de financiamento apresentadas no decorrer de nossa aula. Procure apresentar as vantagens, critérios para aprovação do financiamento, documentação necessária,

taxa de juros, prazos para pagamento e outras informações que julgar pertinentes. Em seguida, elabore uma proposta de financiamento como se você estivesse tentando fechar o negócio com o seu cliente. O seu cliente será o seu colega de curso. Após realizar a atividade, envie para a pessoa que o seu tutor indicar e tente fechar o negócio com ele. Relate aqui suas impressões sobre a atividade.

**Resposta:** para desenvolver essa atividade você deverá escolher uma das fontes de financiamento apresentadas no decorrer da aula: Banco do Brasil, BNDES, agências de fomento, Caixa Econômica Federal, Banco do Povo etc. As informações solicitadas poderão ser extraídas dos sites indicados no conteúdo da aula. Não existe um modelo para elaboração da proposta, ela ficará a seu critério. Após elaborá-la e enviar ao colega, registre o que achou da atividade, quais foram as dificuldades etc.

## Aula 06

Agora que você conheceu os tipos de liderança, vamos realizar uma atividade? Identifique nas frases abaixo o líder que melhor se enquadra em cada uma das personagens:

**a)** André – Gestor de Pessoas de uma grande empresa do ramo alimentício – era um profissional muito amigável. Antes de uma reunião, definia os assuntos a serem tratados junto com a equipe e todos tinha o privilégio de participar das decisões.

**Resposta:** Líder democrático.

**b)** Mariana – Gerente de Marketing de uma empresa de telefonia – agendava reuniões com o grupo de vendedores, definia as regras e apenas as repassava, não podendo negociar praticamente nada do que já havia sido definido anteriormente.

**Resposta:** Líder autocrático.

**c)** Ricardo – Diretor Financeiro de uma empresa de softwares – sempre delegava a responsabilidade de realizar reuniões ao coordenador do setor. Dificilmente conseguia participar de alguma delas. As decisões eram tomadas pelo grupo e informadas a ele.

**Resposta:** Líder liberal.

**d)** reunir-se com a equipe, ouvir cada membro que compõe o grupo, discutir as ideias, “processar” as informações que recebeu e tomar a decisão mais adequada à missão da organização.

## Aula 07

De acordo com o que você estudou no decorrer dessa aula, leia e analise cada uma das frases abaixo. Em seguida, enumere-as de acordo com a sequência daquilo que precisa ser providenciado para formalizar um negócio.

- ( 6 ) Aparato fiscal
- ( 3 ) Alvará de funcionamento
- ( 2 ) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ
- ( 5 ) Cadastro na Previdência Social
- ( 1 ) Registro de pessoa jurídica
- ( 4 ) Inscrição estadual

## Aula 08

Vamos exercitar? Baseado nos estudos dessa aula, relate um caso em que você, numa determinada situação, esteve envolvido em realizar uma tarefa e outra na qual esteve comprometido em realizá-la. Depois do relato, descreva como você se sentiu em cada um dos momentos.

**Resposta:** essa atividade é pessoal e, por isso, não haverá certo ou errado. Ela servirá para que você reflita sobre a diferença de estar envolvido e comprometido na realização de uma atividade. Compare seus resultados nas duas situações.

## Referências

CAMPOS, Vicente Falconi de. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA., 2004

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª edição. Editora Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 1ª Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUKER, P.F., **Inovação e Espírito Empreendedor**, Editora Pioneira, São Paulo, 1987.

Houaiss Dicionário Eletrônico. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo resultados através das pessoas: o grande segredo do gestor bem sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

ROSA, Afrânio Cláudio. **Como elaborar um plano de negócio**. SEBRAE, Brasília: 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005

Texto: A Galinha e o Porco, disponível em: < <http://blog.kombo.com.br>>. Último acesso em 18 de maio. 2010.

Texto: Criatividade: Pensamentos Seleccionados, disponível em: <<http://criatividadeaplicada.com>> . Último acesso em 18 de maio. 2010.

## **Currículo da Professora-Autora**



**Ariana Ramos Massensini**, graduada em Administração de Empresas pela Unievangélica Centro Universitário de Anápolis, especialista em Gestão de Sistemas de Educação a Distância pela Universidade Gama Filho. Possui experiência na área administrativa, coordenação de projetos, desenvolvimento de cursos a distância e monitoria de EaD em empresa de prestação de serviços educacionais. Possui dois artigos apresentados em congressos internacionais de educação a distância. Atualmente, é coordenadora de desenvolvimento de cursos EaD no Senai -Departamento Regional de Goiás e é professora conteudista do Curso de Administração EaD do Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira (CEPSS), por meio do Programa e-Tec Brasil-MEC