

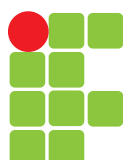


e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

Empreendedorismo

Cintia Tavares do Carmo

Curso Técnico em Informática



INSTITUTO FEDERAL
ESPÍRITO SANTO



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Ministério da Educação

e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

Empreendedorismo

Cintia Tavares do Carmo



INSTITUTO FEDERAL
ESPIRITO SANTO

Colatina - ES
2011

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© Instituto Federal do Espírito Santo

Este Caderno foi elaborado em parceria entre o Instituto Federal do Espírito Santo e a Universidade Federal de Santa Catarina para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração

Instituto Federal do Espírito Santo – IFES

Coordenação Institucional

Guilherme Augusto De Morais Pinto/IFES
João Henrique Caminhas Ferreira/IFES

Coordenação do Curso

Allan Francisco Forzza Amaral/IFES

Professora-autora

Cintia Tavares do Carmo/IFES

Comissão de Acompanhamento e Validação

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Coordenação Institucional

Araci Hack Catapan/UFSC

Coordenação do Projeto

Silvia Modesto Nassar/UFSC

Coordenação de Design Instrucional

Beatriz Helena Dal Molin/UNIOESTE e UFSC

Coordenação de Design Gráfico

André Rodrigues da Silva/UFSC

Design Instrucional

Juliana Leonardi/UFSC

Web Master

Rafaela Lunardi Comarella/UFSC

Web Design

Beatriz Wilges/UFSC

Mônica Nassar Machuca/UFSC

Diagramação

André Rodrigues da Silva/UFSC

Caroline da Silva Magnus/UFSC

Revisão

Júlio César Ramos/UFSC

Projeto Gráfico

e-Tec/MEC

C287e Carmo, Cintia Tavares do

Empreendedorismo : Curso Técnico em Informática / Cintia Tavares do Carmo. – Colatina: Ifes, 2011.

72 p. : il.

Inclui Bibliografia

ISBN: 978-85-62934-05-6

1. Empreendedorismo. 2. Pesquisa de mercado. 3. Material didático. I. Instituto Federal do Espírito Santo. II. Título.

CDD: 658.11

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 das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e 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 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

Indicação de ícones

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



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



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.

Sumário

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – Introdução ao empreendedorismo	15
1.1 Conceito de empreendedorismo.....	15
1.2 Contexto econômico-social do empreendedorismo.....	16
1.3 O intraempreendedorismo.....	18
1.4 Administrador ou empreendedor?.....	22
Aula 2 – O perfil do empreendedor	27
2.1 Em busca de uma definição de perfil do empreendedor.....	27
2.2 Características dos empreendedores.....	29
2.3 O processo de aprendizagem.....	35
Aula 3 – A visão, a oportunidade e a criatividade	39
3.1 Entendendo a visão.....	39
3.2 Entendendo a oportunidade.....	43
3.3 Entendendo a criatividade.....	45
Aula 4 – O plano de negócios	51
4.1 Importância do plano de negócios.....	51
4.2 A estrutura de um plano de negócios.....	53
Aula 5 – As técnicas de negociação	59
Aula 6 – Segmentação de mercado e oportunidades	65
Referências	69
Currículo da professora-autora	72

Palavra do professor-autor

Caro(a) estudante!

Seja bem-vindo(a) à disciplina Empreendedorismo!

Este é o nosso primeiro contato e gostaria de parabenizá-lo (a) pela iniciativa de optar por sua aprendizagem na área técnica na modalidade educação a distância. Acredito que o primeiro obstáculo você já superou, a quebra de paradigmas do modelo presencial de ensino.

Sabemos que existe uma diferença entre um curso presencial e um curso a distância, que acredito que seja suprida pela interação **estudante/tutor/professora especialista**.

Nas aulas presenciais é possível observar, no olhar e no movimento sinestésico do corpo, as atitudes e ações do estudante. Aqui no ambiente virtual é possível observá-lo pelas expressões escritas ou pelas ações do dia a dia. As nossas “falas” virtuais revelam o que somos e o que desejamos. Sendo assim, aconselho o maior envolvimento possível nas atividades prescritas ao longo da disciplina, pois sua interação com as mídias é fundamental para o bom andamento da disciplina.

Existe uma frase que utilizo sempre, tanto para guiar minhas ações pessoais quanto as profissionais: “Disciplina é liberdade, compaixão é fortaleza, ter bondade é ter coragem”. Você deve conhecer essa frase da música Há Tempos, do grupo musical Legião Urbana.

Disciplina significa cumprir com as tarefas, seguir as instruções, agir com organização e controle sobre o tempo previsto, bem como participar de forma ética e comprometida nos fóruns e encontros presenciais com os colegas da turma e com os tutores presenciais e a distância.

Por que estou escrevendo isso tudo?

Bem, a disciplina Empreendedorismo é composta de conceitos e características inerentes ao empreendedor, e a área técnica possui uma sintonia muito afinada com o empreendedorismo. O mercado de trabalho necessita de técnicos com esse perfil.

Sendo assim, conforme as aulas transcorrerem, você perceberá que a interação, a comunicação, a verbalização, as atitudes e demais ações inerentemente humanas serão imprescindíveis na formação de um técnico.

Mas, vamos ao que interessa: cada texto, cada atividade, cada avaliação e o sucesso nesta disciplina dependem exclusivamente da atitude “empreendedora” que você possui. Acredite! O fato de você assumir o compromisso de fazer um curso a distância revela a existência de um “tempero” de empreendedorismo.

Fica aqui o desafio de concluirmos esta disciplina com SUCESSO!

Profa. Cintia Tavares do Carmo

Apresentação da disciplina

Caro estudante!

A disciplina Empreendedorismo é composta de uma carga horária de trinta horas e encontra-se subdividida em cinco aulas. Pretende-se ao longo dessas horas compartilhar algumas informações sobre o tema.

A disciplina tem como base textos produzidos por diversos autores especialistas e cada aula é composta por um conjunto de informações teóricas e respectivas atividades de aprendizagem com exercícios de fixação.

São sugeridos filmes e alguns *sites* como informações adicionais. Ao final do fascículo da disciplina estão disponíveis dois casos para leitura e realização de tarefas.

Serão disponibilizados, no AVEA, alguns textos sobre empreendedorismo, tais como a reportagem sobre o “Cirque Du Soleil” e o “Habib’s”, sendo o primeiro um empreendimento canadense e o segundo um empreendimento genuinamente brasileiro, apesar do nome.

Espero que a jornada que se inicia venha agregar valor à sua formação profissional.

Bons estudos!

Projeto instrucional

Disciplina: Empreendedorismo (carga horária: 30h).

Ementa: Perfil do empreendedor. Noções de plano de negócios. Técnicas de negociação. Segmentos de mercado e oportunidades.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
Aula 1. Introdução ao empreendedorismo	Identificar os conceitos de empreendedorismo. Analisar o contexto econômico e social do empreendedorismo. Identificar o conceito de intraempreendedorismo. Compreender a diferença entre administrador e empreendedor.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10
Aula 2. O perfil do empreendedor	Identificar o perfil do empreendedor. Identificar as características de um empreendedor. Compreender o processo de aprendizagem e sua importância para o empreendedor.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10
Aula 3. A visão, a oportunidade e a criatividade	Identificar a visão, a oportunidade e a criatividade. Identificar a importância desses elementos no dia a dia do empreendedor.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10
Aula 4. Noções de plano de negócios	Identificar as principais etapas da estruturação de um plano de negócios.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10
Aula 5. Técnicas de negociação	Identificar o conceito de negociação. Identificar a importância da negociação no âmbito do empreendedorismo.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10
Aula 6. Nichos de mercado e oportunidades	Identificar o conceito de segmento de mercado. Associar segmento de mercado com oportunidades de negócios. Identificar a importância da identificação dos segmentos de mercado no âmbito do empreendedorismo.	Caderno e Ambiente Virtual de Aprendizagem. www.cead.ifes.edu.br	10

Aula 1 – Introdução ao empreendedorismo

Objetivos

Identificar os conceitos de empreendedorismo.

Analisar o contexto econômico e social do empreendedorismo.

Identificar o conceito de intraempreendedorismo.

Compreender a diferença entre administrador e empreendedor.

Esta aula apresenta alguns conceitos essenciais relacionados ao empreendedorismo, base para a aprendizagem desejada na disciplina Empreendedorismo.

1.1 Conceito de empreendedorismo

Dolabela (2008, p. 65) afirma que em virtude das contribuições de estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, há muitas definições do termo empreendedorismo, já que os diferentes especialistas utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito.

Compreender as origens do empreendedorismo, sua história, os porquês que circundam esse tema é um dos objetivos desta aula. Sempre que se deseja compreender por que determinados tipos de comportamento socioeconômico emergem como tema central de algum estudo, deve-se olhar para o passado, ler e reler os fatos, bem como olhar para aqueles que construíram e fizeram parte da história.

Observe este resumo histórico da origem do empreendedorismo:

- **Século XVII:** Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreender ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Richard Cantillon, importante escritor e

economista do século XVII, é considerado por muitos um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos) do capitalista (aquele que fornece o capital).

- **Século XVIII:** Nesse século, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo, por ocasião da Revolução Industrial.
- **Séculos XIX e XX:** No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico como aqueles que organizam a empresa, pagam empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas, mas sempre a serviço do capitalista.

1.2 Contexto econômico-social do empreendedorismo

O empreendedorismo é considerado um elemento que impulsiona a economia de qualquer país. É pela iniciativa de indivíduos empreendedores na sociedade que a economia se estrutura, cresce e se consolida, criando riqueza e gerando empregos. O empreendedor deveria ser, por todos os aspectos, o centro de atenção das instituições de uma sociedade.

Os empreendedores utilizam seu capital intelectual a fim de criar valor para a sociedade. Geram empregos, dinamizam a economia, inovam; usam a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

De acordo com Drucker (2008, p. 18) entre todos os grandes economistas modernos, somente Schumpeter abordou o empreendedor e o seu empreendimento. Essa afirmativa se deve ao fato de que o empreendedor é importante e provoca impacto.

Degen (1989, p. 9) cita que o economista Joseph A. Schumpeter descreveu a contribuição dos empreendedores na formação do país como o processo de “destruição criativa”, que representa “o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”.

Nesse contexto, a geração de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados proporciona mudança na estrutura econômica e, conseqüentemente, tem-se a destruição da antiga estrutura econômica existente e sucessivamente cria-se uma nova. É um processo contínuo de “criar-destruir-criar”.

A mudança na economia originada pelo processo contínuo de “criar-destruir-criar” advém da inovação ou de novas combinações definidas e referenciadas por Schumpeter (1982, p. 48-49), os meios de produção necessários às novas combinações estão disponíveis na sociedade, ou seja, estão prontos para os empreendedores utilizá-los, combinando-os entre si, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento econômico.

O processo de destruição criativa tornou obsoleta a caneta-tinteiro, transformou a caneta esferográfica no produto comum a todos os cidadãos; a válvula eletrônica foi substituída pelo transistor; a régua de cálculo foi substituída pela calculadora eletrônica; a locomotiva a vapor foi substituída pelo modelo elétrico ou a diesel; a máquina de datilografar, pelo computador; dentre outros produtos. Como esses casos e outros presentes no dia a dia podem ilustrar, tem-se a criatividade dos empreendedores na busca de soluções para produzir bens e serviços mais baratos e mais eficientes.

Sendo assim, pode-se entender que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades, tendo como princípio a criação de uma nova forma de utilizar os recursos existentes.

Nas últimas décadas do século XX, observou-se uma profunda mudança na economia de “gestão” de empresas para uma economia “empreendedora” e, como consequência, a valorização social do empreendedor.

Peter Drucker, autor de grande relevância na área de conhecimento da gestão, revelou essa tendência na década de 1970 e chocou os pesquisadores da Academia e os gurus da época. Drucker afirmava que o empreendedor não era a personagem mística defendida por muitos, resultante de uma personalidade empreendedora, inacessível ao comum dos mortais. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. (DRUCKER, 2006, p. 25).



a) Programa "Mundo S/A"

<http://g1.globo.com/videos/globo-news/mundo-sa/>

O site desse programa apresenta uma série de matérias sobre ideias que deram certo.

Observe que algumas empresas encontravam-se em situação de falência e reinventaram-se. As ações de seus empreendedores proporcionaram mudanças significativas no processo de produção, nos produtos dessas empresas.

b) Programa "Pequenas empresas grandes negócios"

<http://pegn.globo.com/>

Este site da Rede Globo apresenta uma série de reportagens sobre pequenos empreendimentos. São exemplos de sucesso.

Após assistir a alguns programas, explique a importância dos empreendedores como agentes de desenvolvimento e mudança socioeconômica de uma região, de uma cidade ou de um bairro.

O empreendedorismo, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 116), traz três benefícios para a sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e cria novas tecnologias, produtos e serviços. Esses autores afirmam ainda que os economistas americanos passaram a prestar mais atenção às novas empresas por um motivo simples: elas contribuíam para o aumento das vagas de postos de trabalho na economia americana.

A produtividade, capacidade de produzir bens e serviços com menos mão de obra e outros insumos, aumentou nos Estados Unidos mais rapidamente durante a década de 1970 do que nas décadas de 1950 e 1960. O maior interesse pelo empreendedorismo foi o reconhecimento que adveio de seu papel no aumento da produtividade. A maior produtividade resulta, principalmente, da melhoria nas técnicas de produção, função empreendedora por excelência, e com bases sólidas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (STONER; FREEMAN, 1991, p. 116).

Na atualidade, presencia-se uma tendência para abordar o empreendedorismo e a inovação sob uma ótica integrada. Quando esses são promovidos de forma ajustada, por considerar que "os empreendedores são agentes de mudança e crescimento numa economia de mercado, podendo agir para acelerar a geração, a disseminação e a aplicação de ideias inovadoras. (STONER; FREEMAN, 1991, p. 128).

A qualidade do desenvolvimento econômico depende essencialmente do processo de renovação das pessoas, empresas e instituições e, sobretudo, de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza. Estimular a capacidade empreendedora passa, então, por induzir comportamentos favoráveis à inovação sistemática, por criar dinâmicas de aperfeiçoamento contínuo e por acelerar o processo de modernização e crescimento econômico.

1.3 O intraempreendedorismo

O emprego, na sua concepção genuína de execução das ordens e comandos emitidos pelo chefe, presente no modelo de gestão tradicional, sofreu mutações. Ao longo das décadas do século XX houve grandes mudanças nas relações de trabalho, no comportamento dos trabalhadores, bem como nas exigências de competências necessárias para o trabalhador assumir um posto de trabalho. Essas mudanças revelam que o "homem-máquina" cedeu lugar ao "homem-conhecimento", ou seja, as organizações necessitam de

trabalhadores capazes de assumir uma postura empreendedora em seus postos de trabalho.

O homem que pensa e age com compromisso, determinação e acima de tudo com uma postura empreendedora, mesmo não sendo o dono do negócio, toma para si a responsabilidade do sucesso ou fracasso do empreendimento. O homem no contexto organizacional passa a ser considerado um intraempreendedor capaz de desenvolver projetos e criar novos produtos e serviços.

Apesar de o conceito do intraempreendedorismo ter sido introduzido há algumas décadas, as empresas inicialmente não apresentavam disposição em propiciar a seus colaboradores a liberdade de criação, o paradigma da gestão tradicional permanecia presente com o seu estigma da obediência e subserviência. A liberdade de criação representa o princípio básico para o desenvolvimento de ações empreendedoras e geração de inovações. Contudo, os tempos mudaram e na atualidade vê-se o incentivo à geração de novas ideias e fomento a inovações no seio das organizações.

O intraempreendedor é um profissional que a partir de uma ideia, e com liberdade, incentivo e recursos da organização em que trabalha, transforma-a em um produto ou serviço de sucesso. Dessa forma, diferencia-se dos demais colaboradores da organização, porque possui a capacidade de traçar objetivos compostos pelos seus sonhos e necessidades.

O intraempreendedorismo (*intrapreneuring*) pode ser considerado um sistema capaz de acelerar a geração de inovações dentro das empresas, por meio da utilização e valorização dos talentos empreendedores existentes em seu quadro de pessoal. Ou seja, é um sistema gerencial que oferece condições para a organização reagir aos desafios empresariais.

Filion et al. (2000, p. 24) afirma que todo colaborador “pode agir como um empreendedor dentro de uma organização em que trabalha e que não lhe pertence”. Complementa sua afirmação ao citar que o colaborador precisa aprender

a conceber visões, a bem estruturar seus projetos e criar um quadro positivo para dar coerência a suas realizações, torna-se assim, agente de mudança, pois o intraempreendedor é um criativo que também concebe e realiza coisas novas ou aporta inovação ao que já existe. (FILION et al., 2000, p. 24).

O Quadro 1.1 apresenta os perfis dos atores presentes no ambiente interno das empresas inovadoras. Apresenta uma comparação entre o perfil do gerente, o do empreendedor e o do intraempreendedor.

Quadros 1.1: Agentes na empresa inovadora			
Ano	Gerente	Empreendedor	Intraempreendedor
Motivação	Motivado pelo poder	Motivado liberdade de ação, automotivado.	Motivado pela liberdade de ação e pelo acesso aos recursos organizacionais. Automotivado, mas sensível às recompensas organizacionais.
Atividades	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias.	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros.	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário.
Competências	Usualmente formado em administração. Possui habilidades políticas.	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em Engenharia.	Parecido com empreendedor, mas utiliza certa habilidade política.
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa.	Principalmente a tecnologia e o mercado.	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado.
O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas.	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa.	Dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de sua empresa ou unidade.
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se do que eles querem antes de agir.	Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão.	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientado para a ação, mas pronto para o compromisso.
Atitude frente ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder.	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu.	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar.
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia como princípio básico.	As transações e a negociação são seus principais modos de relação.	As transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas.

Fonte: Dolabela (2008, p. 33)

O que diferencia o empreendedor dos outros agentes da organização é a capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe. Em geral essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócios que o empreendedor percebeu no mercado (FILION et al., 2000, p. 22).

De acordo com Dolabela (2008, p. 32) “exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo”. Esse autor afirma ainda que as empresas necessitam de colaboradores especialistas capazes de inovar e transformar a realidade presente.

Pioneirismo transforma padaria em referência

Reportagem: A Gazeta, 3 de fevereiro de 2008.

A padaria foi fundada em março de 1993, os irmãos Delson e José Zampirolli resolveram deixar a carreira de empregados em uma empresa de Nova Venécia (ES) para montar seu próprio negócio. Com visão empreendedora antes de investir, eles fizeram uma pesquisa na cidade e perceberam que havia uma carência no setor de alimentação, mais precisamente no ramo de padarias e assim perceberam a oportunidade para montar o negócio. Foi assim que surgiu a Salute, referência no comércio local.

No início eram apenas 60 m² e 13 colaboradores contratados. Com o passar dos anos, veio a necessidade de ampliar a estrutura física e produtiva com objetivo de garantir sempre os melhores produtos e comodidades aos seus clientes, o investimento foi aumentado e hoje a padaria possui cerca de 435m² de loja e gera 75 empregos diretos.

Desde seu início, a Salute não para de investir em seu negócio, pois o sucesso está em oferecer sempre mais atrativo aos clientes.

“Hoje nosso negócio é muito mais amplo do que quando começamos. A Salute, atualmente, tem uma contribuição muito grande na alimentação das famílias Venecianas e das cidades vizinhas. Nós temos um papel social gerando emprego e renda e desenvolvimento econômico para o município e para o estado”, explica Delson.

Sua Missão é: Produzir alimentos de qualidade, buscando a satisfação de seus clientes e melhoria contínua de seus produtos e serviços, promovendo o crescimento de seus colaboradores como seres humanos e obtendo margens de lucros que permitam sua competitividade e crescimento no mercado.

Mão de obra

Uma das dificuldades encontradas pelos empresários no momento da implantação da empresa e considerada um problema até hoje é a falta de mão



Vamos fazer uma pequena pausa no texto para conversar um pouco sobre a aplicação do intraempreendedorismo na empresa. Atuar como docente me dá a oportunidade de aprender muito com meus alunos. A reportagem “Pioneirismo transforma padaria em referência”, apresentada a seguir, comprova tal fato. João foi meu aluno e orientando de trabalho de conclusão de curso no Curso de Administração de uma faculdade em Nova Venécia. Sua postura empreendedora na Padaria Salute era impressionante, tanto que passou de balconista a gerente de produção. Suas ideias e inovações acrescentaram um sabor especial aos produtos. Sua contribuição na aplicação das ferramentas JIT (*Just in Time*) no sistema produtivo da padaria e na análise da composição dos produtos identificava alguém que realmente gostava do que fazia. Porém, não posso deixar de destacar a importância da visão de negócios dos irmãos Zampirolli, sócios fundadores da padaria. A Padaria Salute representa um caso real de intraempreendedorismo. Leia a reportagem:

de obra especializada. Pela carência de profissionais treinados para atuar na área no interior do estado, o local se tornou um centro de capacitação de profissionais no ramo de padarias.

João Carlos Butske é um exemplo do investimento da empresa em formação. O rapaz, que hoje tem 28 anos, começou a trabalhar na Salute em 1999 como auxiliar de embalador e, atualmente, tem o cargo de gerente de produção e concluiu o curso de nível superior de Administração com o apoio da padaria.

A Salute financiou parte dos estudos do funcionário. “A Salute tem sido de extrema importância na minha carreira profissional”, ressalta.

Parceria rende prêmio para empresa

A parceria entre colaboradores e empresa tem dado certo na Salute. Um trabalho desenvolvido pelo funcionário João Carlos na faculdade e tendo a Salute como caso de estudo garantiu à empresa em 2007 o 2º lugar do Prêmio Bunge Empreendedorismo em Panificação, realizado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria (ABIP).

“A premiação foi na categoria Gerenciamento do Processo Produtivo.” Esse prêmio certifica a nossa responsabilidade. “Veio consolidar o nosso trabalho”, diz Delson Zampirolli, um dos proprietários. De acordo com os empresários, o grande diferencial está na atenção ao cliente e na constante adaptação das necessidades do mercado. O constante aumento da oferta de produtos é uma forma encontrada para garantir a satisfação da clientela. A loja tem hoje mais de dez setores como padaria, lanchonete, açougue, hortifrúti e diversas outras opções.



Vamos verificar o que diz um especialista em administração? Leia a entrevista de Bernardo Leite Moreira. Acesse <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/ha-diferencas-entre-o-empendedor-e-o-intraempendedor/125/>

1.4 Administrador ou empreendedor?

Quem é o administrador? Quem é o empreendedor?

- O **administrador** é o indivíduo que coordena o processo de produção existente e o visualiza como uma combinação contínua dos fatores de produção. O administrador concentra-se na arte de administrar por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle.
- O **empreendedor** é o indivíduo que sempre busca a mudança, reage a ela e a explora como uma oportunidade; cria algo de novo, de diferente;

muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. O empreendedor é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos em qualquer decisão. O empreendedor também planeja, organiza, lidera e controla; porém, é mais visionário.

Para entender a diferença entre um administrador e um empreendedor, deve-se primeiro compreender o que é administrar. Stoner e Freeman (1999, p. 114) afirmam que administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 5), modelo é uma simplificação do mundo real, usado para demonstrar relacionamentos complexos em termos fáceis de serem entendidos. Falar de planejar, organizar, dirigir e controlar é falar de um modelo de processo desenvolvido pela Administração no início do século XX, por Henry Fayol (1911), ainda hoje utilizado. Na prática, esse modelo não acontece sozinho, mas sim de forma interativa.

Os administradores diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detêm, o qual se divide em funcional ou geral. Em relação aos níveis, o trabalho administrativo pode ser identificado como de supervisão, médio e alto.

Em qualquer nível (estratégico, tático ou operacional) em que se encontre um administrador, ele desenvolve as quatro funções do processo administrativo. Dependendo da forma como está estruturada a organização, existem diferentes maneiras de os administradores exercerem as funções do processo administrativo.

De acordo com Dornelas (2005, p. 34), quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia a dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade. O autor explica que as diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial.

O administrador normalmente está voltado para a gestão de recursos pertinentes ao processo de produção da organização que gerencia; em contrapartida, o empreendedor volta-se para o desenvolvimento de ações pertinentes ao planejamento como alicerce da visão de futuro.

Dornelas (2005, p. 35) menciona que um fator que diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir da visão de futuro. Afirma ainda que esse talvez seja o grande paradoxo a ser analisado, visto que o ato de planejar é considerado uma das funções básicas de administrar. O Quadro 1.2 apresenta as atividades exercidas pelos gerentes e empreendedores de uma organização.

Quadro 1.2: Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores	
GERENTES	EMPREENDEDORES
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos.	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade.
A chave é adaptar-se às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
O padrão de trabalho implica análise racional.	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Operam dentro da estrutura de trabalho existente.	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho.
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio.

Fonte: Filion et al. (2000, p. 3)

Entende-se, então, que o empreendedor pode ser considerado um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes, sem se restringir a apenas uma delas, e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

Na construção de uma definição Filion (1999, p. 19) cita que “o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios”. Continua o detalhamento da definição de empreendedor ao afirmar que “um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”, conclui que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Resumo

Nesta aula estudamos os conceitos de empreendedorismo. Em seguida, abordamos o contexto econômico-social do empreendedorismo, conhecimento relevante para compreendermos o papel do empreendedorismo como elemento impulsionador da economia. Estudamos o conceito de intraempreendedorismo, apontamos que o indivíduo no contexto organizacional passa a ser considerado um intraempreendedor capaz de desenvolver projetos e criar novos produtos e serviços. Por último, estudamos a diferença entre um administrador e um empreendedor no contexto organizacional.

Atividades de aprendizagem

1. O estudo sobre o empreendedorismo é algo novo? Ocorreu somente no século XX? Justifique sua resposta.
2. Sobre o contexto econômico-social do empreendedorismo, responda:
 - a) Por que o empreendedor deveria ser o centro de atenção das instituições de uma sociedade?
 - b) Explique como o empreendedorismo pode proporcionar o desenvolvimento de uma sociedade.
 - c) Você conhece algum empreendedor na comunidade em que você vive? Qual o negócio/empreendimento que ele gerencia? Qual a importância desse negócio/empreendimento para a sua comunidade?
3. Sobre o intraempreendedorismo, responda:
 - a) Qual a importância de uma empresa estimular os seus colaboradores a adotarem posturas empreendedoras?
 - b) Você conhece um profissional que pode ser caracterizado como um intraempreendedor? Explique as principais características que você identifica nesse profissional.
4. Sobre o tópico “administrador ou empreendedor”, responda:
 - a) Quais as principais diferenças entre o administrador e o empreendedor?
 - b) Explique por que o empreendedor é considerado um administrador completo.

Aula 2 – O perfil do empreendedor

Objetivos

Identificar o perfil do empreendedor.

Identificar as características de um empreendedor.

Compreender o processo de aprendizagem e sua importância para o empreendedor.

Ser empreendedor! Ser o que mesmo? Por que ser empreendedor? Mas o que significa ser empreendedor? De que preciso para ser empreendedor? Será que tenho atitudes e comportamento empreendedores? Posso me tornar um empreendedor? Existe uma descrição que possa determinar o perfil de um empreendedor?

Muitas perguntas surgem quando se dedica aos estudos sobre empreendedorismo, principalmente, em relação aos aspectos comportamentais ou descrições de perfis.

2.1 Em busca de uma definição de perfil do empreendedor

Uma organização reflete os propósitos de seus fundadores, que desenvolveram formas pessoais de resolver os problemas organizacionais e imprimiram suas visões de mundo bem como suas visões sobre o papel representativo da organização. Essas visões de mundo determinaram a forma como foram realizadas as interações e as contribuições individuais de cada um dos colaboradores presentes no sistema organizacional. Trata-se, portanto, de compreender o papel do empreendedor na composição da estrutura cultural e comportamental da organização.

O empreendedor, de acordo com Dolabela (2008, p. 61), “deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro”.

Sendo assim, estudar os aspectos comportamentais já pesquisados e validados por diversos pesquisadores se faz necessário para a compreensão do comportamento específico do empreendedor. Entre os estudos relacionados ao comportamento do empreendedor, o pioneiro e mais importante foi o do comportamentalista David McClelland.

Dolabela (2008, p. 68) explica que David McClelland encontrou na História a razão para a existência de grandes civilizações. Nesse contexto, os heróis nacionalistas seriam tomados como modelos para as gerações seguintes, que imitariam os seus comportamentos, ou seja, um povo estimulado por essas influências desenvolveria uma grande necessidade de realização pessoal.

A contribuição de McClelland está no fato de ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência na motivação de alguém ser empreendedor. (DOLABELA, 2008, p. 69). Até o início de 1980, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, definiram o perfil dos empreendedores e suas características. Diversas pesquisas foram desenvolvidas com foco nas características individuais e nos traços de personalidade dos empreendedores.

Apesar de todas essas pesquisas, os resultados mostraram-se bastante contraditórios, mesmo com a adoção de metodologias adequadas e às vezes parecidas. Como consequência, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por diversas razões criticadas por vários pesquisadores do assunto, tais como Filion (1999).

As pesquisas com escopo comportamentalista expandiram-se para outras esferas. Buscaram-se o conhecimento de aspectos, como habilidades requeridas, e até métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários para ajustar um comportamento.

Dolabela (2008, p. 69) indaga “como pesquisar o perfil empreendedor se não há concordância entre os pesquisadores nem mesmo quanto à definição do que seja empreendedor?”. O autor explica que os diversos estudos realizados nesta área de conhecimento tratam da forma em que o negócio foi criado e do indivíduo que o gerencia. Pesquisadores buscam definir um perfil específico para os empreendedores. Dolabela (1999, p.37) afirma que “[...] não existem padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento na área”.

Segundo Filion (1999), ainda é difícil avaliar um indivíduo e dizer se ele será bem-sucedido ou não como empreendedor. Escreve o autor:

Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor. A pesquisa sobre empreendedores bem-sucedidos permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para obtenção de sucesso (FILION, 1999, p.10).

Os estudiosos procuram identificar, entre os empreendedores mais bem-sucedidos, características comuns para chegar à forma mais adequada de comportamento. É o que afirma Dolabela (1999, p.37):

[...] encontrar pontos em comum no que diz respeito às principais características encontradas nos empreendedores de sucesso. Sem conotações determinísticas, tais características têm contribuído para a identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.



Para saber um pouco mais sobre o perfil do empreendedor, assista a algumas aulas postadas no site <http://www.youtube.com/watch?v=CSTLlr8izZo&feature=related> Veja as imagens de um trabalho acadêmico sobre empreendedorismo postadas no site http://www.youtube.com/watch?v=vdmnRMCdl_s

2.2 Características dos empreendedores

Nos anos 1980, as ciências do comportamento estavam expandindo-se rapidamente e havia entre elas o consenso maior sobre as metodologias mais válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. Essa expansão refletia-se na pesquisa sobre vários assuntos, incluindo empreendedores. Inúmeras publicações descrevem uma série de características atribuídas aos empreendedores (FILION, 1999, p. 9). O quadro 2.1 apresenta as características frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Quadro 2.1: Características frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Filion (1999, p. 9)

As principais características do empreendedor, de acordo com Longen (1997, cap. 4), podem ser entendidas como:

- A **necessidade** é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto.
- O **conhecimento** representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. É profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano.
- A **habilidade** é a facilidade para utilizar as capacidades. Uma habilidade é composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas. Esse conjunto imprime características próprias e inconfundíveis à mesma habilidade.
- **Valores** são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo. Apresentam-se organizados numa hierarquia diferenciada para cada pessoa, em que haverá valores prioritários em relação aos outros.

Por que precisamos conhecer as características comportamentais que identificam a personalidade humana? Qual importância desse estudo para identificar o perfil de um empreendedor? Existem semelhanças entre os empreendedores?



Acesse o link <http://www.youtube.com/watch?v=Txm4pfPap9U> e veja o filme "Características do empreendedor". Assista a trechos do filme "O gladiador", entenda o que nos motiva a superar todos os obstáculos na vida. Acesse http://www.youtube.com/watch?v=97TYDFSm_So

Vamos buscar responder a essas perguntas utilizando alguns conceitos sobre *necessidades, conhecimento, habilidades e valores*. Aconselho a leitura dos casos que estão no AVEA; são casos reais que apresentam nas entrelinhas as características – necessidades, conhecimento, habilidades e valores – aplicadas no dia a dia.

2.2.1 Compreendendo as necessidades

O psicólogo Abraham Maslow é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Ao logo de sua vida, dedicou-se ao estudo do comportamento humano. Sua teoria apresenta a hierarquização das necessidades humanas representada por uma pirâmide. A necessidade fisiológica localiza-se na base da pirâmide e a de autorrealização, no topo. A Figura 2.1 apresenta a pirâmide de Maslow:

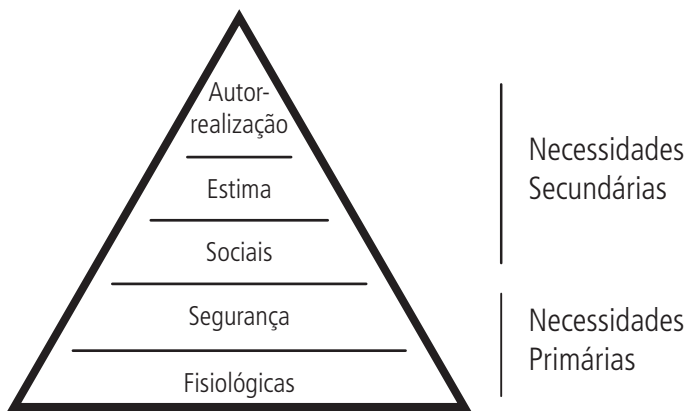


Figura 2.1: Hierarquia das necessidades

Fonte: Abraham Maslow (2003, p. 5)

1. **Necessidades fisiológicas:** necessidade de alimentação, bebida, habitação e proteção contra dor.
2. **Necessidades de segurança:** necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais).
3. **Necessidades sociais e afetivas:** necessidade de amizade, participação, filiação a grupos e amor.
4. **Necessidades de estima:** necessidade de autoestima e da estima dos outros.
5. **Necessidade de autorrealização:** necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais.

As pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação) antes de voltar seu comportamento para satisfazer as de nível mais alto (autorrealização).

Maximiano (2000) afirma que McClelland, em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas necessidades são adquiridas da cultura, entre as quais a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

Sobre os fatores que refletem a necessidade de realização, pode-se dizer que as pessoas: buscam a excelência; escolhem metas desafiadoras, porém viáveis; não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos re-

sultados podem controlar; dão mais importância à realização da meta que a possíveis recompensas; precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho; dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível.

A necessidade de afiliação reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo. Assim, para essa pessoa, o relacionamento social tem precedência sobre as tarefas de realização. E, por fim, a pessoa que tem grande necessidade de poder concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade. Todas essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio.

2.2.2 Compreendendo o conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6) citam que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento, explicitam que a habilidade de gerenciar o que se chama de intelecto baseado no conhecimento passa a ser necessária ao gestor de uma organização.

O termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral (ZABOT; SILVA, 2002, p. 67).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 9), o conhecimento humano pode ser classificado como explícito ou tácito. O conhecimento explícito é articulado à linguagem formal, pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos. O conhecimento tácito é pessoal e incorporado à experiência individual, composto de fatores intangíveis, tais como as crenças individuais, perspectivas, sistemas de valor e experiências pessoais. O conhecimento é um processo dinâmico de questionamentos permanentes, sem a geração de respostas definitivas, porém, composto de perguntas inteligentes. Saber pensar é estar harmonizado com a imprecisão da realidade.

Segundo Lezana e Tonelli (1998 apud MACEDO, 2003, p. 15) os conhecimentos dos empreendedores podem ser divididos em seis categorias:

- 1. Conhecimentos técnicos relacionados com o negócio:** conhecimentos relacionados aos produtos, à qualidade, ao controle de processos de fabricação, etc.

2. **Experiência na área comercial:** conhecimentos relacionados à publicidade, à pesquisa de mercado, à distribuição do produto, etc.
3. **Escolaridade:** conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino.
4. **Formação complementar:** atualização dos conhecimentos que já possui e aquisição de novas informações num âmbito geral.
5. **Experiência em empresas:** conhecimento do funcionamento total de uma organização.
6. **Vivência com situações novas:** fator que possibilita ao empreendedor solucionar problemas mais facilmente devido às vivências experimentadas.

2.2.3 Compreendendo as habilidades

A **habilidade** para Longen (1997 apud MACEDO, 2003 p. 16) significa a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Manifesta-se por meio de ações executadas com base no conhecimento que o indivíduo possui por já ter vivido situações similares.

As habilidades empreendedoras são apresentadas por Ray (1993 apud MACEDO, 2003 p. 17):

- **Identificação de novas oportunidades:** está relacionada com a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais. Relaciona-se também com a capacidade de pensar de forma inovadora e criativa, identificando novas oportunidades de produtos e serviços.
- **Valoração de oportunidades e pensamentos criativos:** o atual sistema educativo atua de forma contrária ao desenvolvimento dessa característica, o que gera uma escassez de iniciativas inovadoras na sociedade. Portanto, os indivíduos que fogem à regra conseguem se sobressair com seus empreendimentos.
- **Comunicação persuasiva:** é a capacidade de convencer as pessoas. A comunicação pode ocorrer de forma visual, não verbal, oral ou escrita. Os empreendedores precisam persuadir muitas pessoas até transformarem sua ideia numa oportunidade de negócio.

- **Negociação:** é a habilidade de convencer os outros a respeito da pertinência de uma ideia. A facilidade para conduzir uma negociação é adquirida por meio da experiência e envolve outras características da personalidade do empreendedor.
- **Aquisição de informação:** é a capacidade de saber coletar informações e agrupá-las de maneira a serem úteis à consecução de determinados objetivos. Cabe ao empreendedor, então, adquirir as informações necessárias sobre mercados, técnicas gerenciais e avanços tecnológicos, processá-las e adotar as modificações exigidas pelo mercado.
- **Resolução de problemas:** é a habilidade de saber utilizar, sistematicamente, operações mentais para encontrar respostas, enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o estilo que lhe proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

2.2.4 Compreendendo os valores

Os valores representam convicções básicas, segundo Robbins (2009, p. 17), de que “um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a modo oposto. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado no que um indivíduo acredita como correto, bom ou desejável”.

Os valores são importantes para o estudo do comportamento porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem as percepções das pessoas, de como veem o mundo.

Gibson et al. (1981 apud MACEDO, 2003, p. 19) apresenta a influência dos valores no processo de tomada de decisões:

- **no estabelecimento de objetivos:** em que os juízos de valor são necessários para a seleção de oportunidades e escalonamento de prioridades;
- **no desenvolvimento de alternativas:** em que é necessário fazer juízo de valor sobre as várias possibilidades existentes;
- **ao escolher uma alternativa:** quando os valores de quem decide influenciam na escolha de uma alternativa;

- **na implantação da decisão:** em que os juízos de valor são necessários na seleção dos meios para implantar a decisão;
- **na fase de avaliação e controle:** em que não se podem evitar os juízos de valor quando se tem de agir corretivamente.



Assista ao filme “**Em Busca da Felicidade**”, com o ator Will Smith. Observe e reflita sobre as características empreendedoras do personagem principal. Esse filme é frequentemente apresentado nas TVs abertas e a cabo. Existem cópias em locadoras. É um chamado à superação das dificuldades e um estímulo à busca de soluções mediante a crença e fé em dias melhores. Você vai se emocionar! Bom filme!

2.3 O processo de aprendizagem

O ser humano inicia com o nascimento o seu processo de aprendizagem, que se prolonga até a morte. O homem é um aprendiz por excelência. Adquire hábitos e habilidades físicas, bem como informações de diversas formas e origens. Pode ser considerado um pensador e um solucionador de problemas que frequentemente cria instrumentos e métodos que o ajudam a superar os obstáculos à consecução das respostas que procura.

O saber empreendedor é construído a partir da ação, e da reflexão sobre ela, imaginando, criando, errando, inovando, fazendo, alterando o sonho e a si mesmo, persistindo diante dos erros, recomeçando. O empreendedor é alguém que articula esses elementos (DOLABELA, 2008, p. 108).

De acordo com Tavares (2001, p. 121) o ciclo de aprendizagem de Kolb é um dos modelos (cognitivos) utilizados para compreender o processo de aprendizagem nas organizações. Esse modelo sugere que o aprendizado ocorre se houver a compreensão da experiência e do modo como esta se transforma. O verdadeiro aprendizado exige quatro espécies diferentes de capacidade para cada estágio do ciclo.

As fases do ciclo são:

- **Experiência concreta:** envolvimento pleno em novos experimentos, sempre refletindo a respeito deles.
- **Observação reflexiva:** observar os experimentos sob diferentes prismas.
- **Conceituação abstrata:** aptidão para criar conceitos que integrem as reflexões e observações em teorias lógicas.
- **Experimentação ativa:** habilidade para usar teorias, fazer planos e implementar ações.

O conceito de empreendedor defendido por Fillion (1999, p. 228) também aponta para o aprendizado contínuo, não somente daquilo que está acontecendo no ambiente do dia a dia, mas, sobretudo da prospecção, no sentido de ser capaz de detectar oportunidades. O foco principal do processo de aprendizagem é a capacidade de perceber e potencializar oportunidades, permitindo ao indivíduo continuar a desempenhar seu papel de empreendedor. A necessidade de continuar aprendendo sempre a partir de conhecimentos acumulados com a experiência, e pelo conhecimento contínuo, formal ou informal é uma característica do empreendedor.

Resumo

Nesta aula estudamos alguns conceitos sobre o perfil do empreendedor, aprendemos a dificuldade em estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Contudo, conseguimos estudar um conjunto de características do empreendedor (necessidades, conhecimento, habilidades e valores). Em seguida estudamos o processo de aprendizagem e sua importância para o empreendedor, e percebemos que o empreendedor busca constantemente adquirir novos conhecimentos.

Atividades de aprendizagem

1. Por que os autores afirmam ser difícil definir o perfil do empreendedor?
2. Explique como as necessidades podem influenciar no comportamento dos empreendedores.
3. Identifique no caso “Forno de Minas” (acessar o caso no AVEA) como empreendimento surgiu. Qual a necessidade de seus empreendedores? Como nasceu esse empreendimento?
4. Identifique no caso “Forno de Minas”:
 - a) Qual o conhecimento de seus empreendedores sobre o negócio em si?
 - b) Os empreendedores possuíam alguma experiência anterior? Em que área?
 - c) A experiência adquirida ajudou no novo empreendimento?
 - d) Liste as habilidades dos empreendedores presentes no texto.
 - e) Essas habilidades listadas foram importantes para o novo empreendimento?

Por quê? Identifique e liste os valores dos empreendedores presentes no caso.

- f) Esses valores listados contribuíram para o desenvolvimento do empreendimento? Por quê?
- 5. O aprendizado é uma característica necessária ao desenvolvimento de um empreendedor? Justifique a sua resposta.
- 6. Descreva como uma pessoa pode utilizar o processo de aprendizagem como ferramenta de evolução pessoal e profissional.

Aula 3 – A visão, a oportunidade e a criatividade

Objetivos

Conceituar visão, oportunidade e criatividade.

Identificar a importância desses elementos no dia a dia do empreendedor.

A atividade empreendedora requer alguns elementos básicos, que serão apresentados nos próximos tópicos. Trabalhar a visão e a criatividade e descobrir oportunidades são ações inerentes ao fazer do dia a dia de um empreendedor.

3.1 Entendendo a visão

Filion et al. (2000, p. 31) afirma que antes de tomar qualquer iniciativa, isto é, antes de pôr a mão na massa, o empreendedor precisa dispor de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário, porque é com base nisso que poderá fixar seus objetivos e traçar caminhos para atingi-los.

Os estudos de Filion revelam-se importantes porque, além de conceituar com simplicidade e profundidade o que é o empreendedor, preocupam-se com seu sistema de atividades. O autor estuda o modo como o empreendedor desenvolve seu trabalho.

A visão, de acordo com Filion et al. (2000, p. 32), é “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”. De acordo com esse autor existem três categorias de visão.

A primeira é denominada emergente (ideias de produtos ou de serviços que queremos lançar). A segunda é denominada central (resultado de uma ou mais visões emergentes), que se divide em visão externa, ou seja, o lugar que se quer ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado, e interna, o tipo de organização de que se tem necessidade para alcançá-lo. A terceira categoria compreende as visões complementares, que são atividades de gestão



Alan Parker apresenta uma visão para o futuro. Veja que nós podemos fazer a diferença. Acesse: <http://www.youtube.com/watch?v=49Xua5mj2Vc&feature=related>

definidas para sustentar a realização da visão central. A Figura 3.1 representa as três categorias de visão de acordo com Filion.

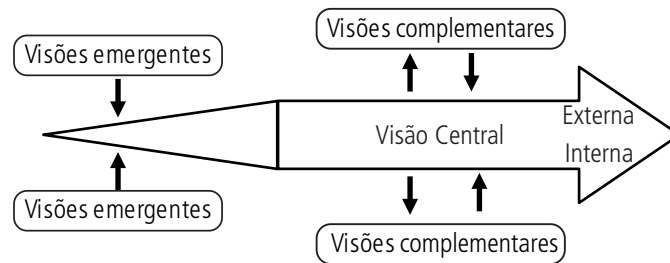


Figura 3.1: Três categorias de visão

Fonte: Filion (1993, p. 53)

Para Filion, as pessoas motivadas a abrir uma empresa criam, no decorrer do tempo, ideias baseadas na sua experiência. Tais ideias, a princípio, surgem em estado bruto e refletem uma vontade ainda não muito definida. São visões emergentes.

Prosseguindo em sua busca, chega o dia em que o empreendedor sente que encontrou a forma final do produto/serviço e sabe para quem vendê-lo. Ele acaba de dar corpo à sua visão central.

A visão central externa representa o mercado-alvo do produto/serviço, seus clientes, concorrentes, fornecedores, análise do ambiente macro. A visão central interna diz respeito à montagem e organização da empresa. Por fim, as visões complementares indicam as necessidades de gerenciamento da empresa.

Na teoria visionária de Filion, existem alguns elementos que funcionam como suporte à formação da visão. São eles: conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor, relações. Para esse autor o conceito do espaço de si é considerado muito importante no aproveitamento do potencial do empreendedor. A Figura 3.2 apresenta os elementos que dão suporte ao processo visionário.

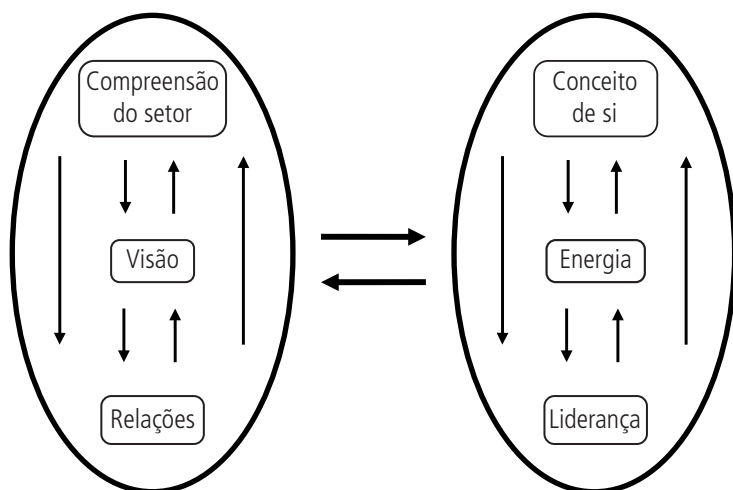


Figura 3.2: Elementos de suporte do processo visionário

Fonte: Filion (1991, p. 64)

Segundo Filion (1991, p. 65), a autoimagem ou conceito de si é a principal fonte de criação. O autor afirma que as pessoas só realizam algo a partir do momento em que se julgam capazes de fazê-lo. O conceito de si representa a forma como a pessoa se vê, é a imagem que tem de si mesma. Nessa reflexão, tem-se que a autoimagem influencia fortemente o desempenho do indivíduo. No conceito de si estão contidos os valores de cada pessoa, sua forma de ver o mundo, sua motivação.

O **conceito de si** influencia e condiciona o processo visionário. A empresa representa a exteriorização da personalidade de quem a cria ou gerencia. Por isso, o gestor empreendedor deve conhecer a si mesmo profundamente, pois as características pessoais influenciam a empresa. Se uma pessoa é desorganizada, tende a incorporar essa característica em sua criação.

Outro elemento componente do processo visionário é a energia, que se relaciona com a quantidade e a qualidade do tempo dedicado ao trabalho. A energia é influenciada pelo conceito de si e pelos valores, que determinam o quanto uma pessoa está disposta a investir em determinado momento.

A energia é a fonte na qual o empreendedor busca o fôlego necessário para compreender um determinado setor, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se à organização e ao controle gerencial. Nesse sentido, a energia é um dos elementos fundamentais na formação das condições para o exercício da liderança.

A liderança é decorrente do **conceito de si**, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações. A liderança pode influenciar esses elementos, e sua importância no processo visionário é clara, pois exerce impacto sobre o tamanho e a faixa da visão – amplitude do que o empreendedor quer realizar (DOLABELA, 2008, p. 112).



Como ter a visão de oportunidade real sem conhecer a área de negócios em que se pretende atuar? Como desenvolver uma visão sem a compreensão do setor? Temos que pensar sobre essas questões! Reflita e elabore um parecer sobre esta reflexão.

O ato de abrir uma empresa ligada a um setor sobre o qual não se tem conhecimento não é empreendedorismo, é uma aventura. Na teoria visionária de Filion, compreender um setor significa saber como são estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual o seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado.

Significa também conhecer a tecnologia envolvida, as tendências de curto e longo prazo, a sensibilidade do setor em relação a oscilações econômicas, as políticas de exportação, as barreiras de entrada, a lucratividade. É indispensável também conhecer os fornecedores dos insumos essenciais, as necessidades de recursos humanos e as formas ideais de sua contratação e desenvolvimento. Na economia globalizada, deve-se saber o que acontece no mundo, ameaças e oportunidades apresentadas, tendências tecnológicas, funcionamento do mercado concorrencial.

Os elementos do processo visionário (o conceito de si, a energia, a liderança e as relações) contribuem para a compreensão do setor. No processo interativo, a compreensão de um setor fortalece o conceito de si, permite que a energia seja empregada no que gera resultados e dá objetividade e consis-

tência ao sistema de relações a ser estabelecido. Em resumo, esse conjunto proporciona o fortalecimento da liderança. A Figura 3.3 apresenta as etapas do processo visionário, que tem início a partir da identificação do interesse do empreendedor por um determinado setor de negócios.

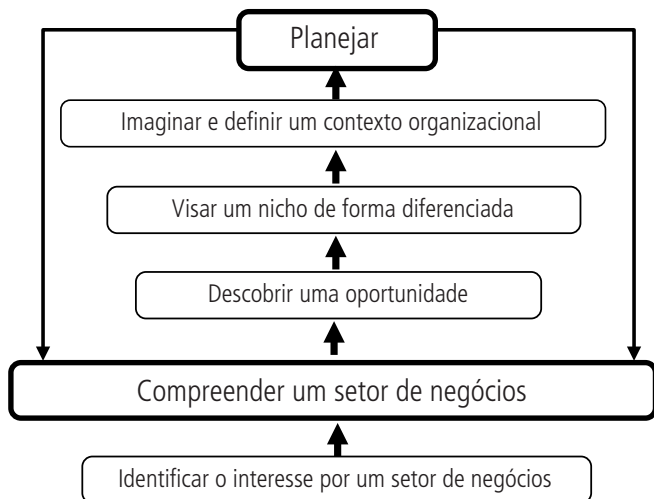


Figura 3.3: Etapas do processo visionário

Fonte: Filion (1991)

Entre todos os elementos que dão suporte à visão, o sistema de relações pode ser considerado o mais importante, visto que influencia com intensidade a criação e a evolução de uma visão. Normalmente, a primeira motivação para empreender surge das relações familiares, denominadas de círculo de relações primárias. Quando inicia o seu processo visionário, o empreendedor busca relações que possam contribuir para o aprimoramento e a realização de sua visão. Sendo assim, os empreendedores passam a perceber suas relações como produtos sociais de que necessitam para melhorar, desenvolver, implementar sua visão.



Accesse o site <http://www.josedornelas.com.br/>; nele você poderá cadastrar-se e descobrir uma diversidade de informações sobre empreendedorismo. O acesso é gratuito.

3.2 Entendendo a oportunidade

A oportunidade representa um papel central na atividade empreendedora. Entre os atributos fundamentais de um empreendedor está a capacidade de identificar e agarrar uma oportunidade e buscar os recursos para aproveitá-la. Ao definir oportunidade, alguns autores geralmente empregam o conceito de ideia, devido à sua importância para a atividade empreendedora. Isso porque, normalmente, atrás de uma oportunidade existe sempre uma ideia.

Porém, sabe-se que ideia é diferente de oportunidade. Ideias não são necessariamente oportunidades, e o fato de não se conseguir distingui-las

pode ser uma das grandes causas de insucesso entre os empreendedores iniciantes. Fillion et al. (2000, p. 33) afirma que “algumas pessoas têm muitas ideias, mas não conseguem perceber oportunidades de negócios. Outras têm poucas ideias, mas descobrem oportunidades fabulosas”.

Pergunta-se então: como identificar uma ideia que pode dar origem a uma oportunidade? Se uma ideia não é oportunidade, o que é oportunidade?

Oportunidade é uma ideia vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja pela inovação, seja pela diferenciação. Possui algo de novo e atende a uma demanda dos clientes; representa um segmento de mercado. Possui atratividade, tem potencial para gerar lucros e surge em um momento adequado a quem vai aproveitá-la – o que a torna pessoal. É durável e baseia-se em necessidades insatisfeitas.



O mercado está repleto de oportunidades, basta enxergá-las. Mas surge então a pergunta clássica: como o empreendedor se capacita para identificar oportunidades?

Fillion et al. (2000, p. 30) responde:

“Antes de qualquer ação, o empreendedor deve se munir de uma estrutura de pensamento sistemática e visionária, graças à qual ele estabelece alvos e depois instala um fio condutor, um corredor que segue para atingi-los – incluindo a previsão dos obstáculos e limites que encontrará. Sem isso, poderá comprometer seus planos e se perder no processo.”

Se você tem uma ideia que acredita ser interessante e que pode se transformar em um negócio de sucesso, pergunte a si mesmo e a seus sócios: Quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e número de clientes? O mercado está em crescimento, estável ou estagnado? Quem atende esses clientes atualmente, ou seja, quem são os seus concorrentes? Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas iniciais com dados concretos, vocês têm apenas uma ideia, e não uma oportunidade de mercado (DORNELAS, 2005, p. 56).

Por meio do foco sistemático, o empreendedor conseguirá pensar intensamente no seu futuro produto, serviço, atividade. Uma vez estabelecido um alvo, o empreendedor estará atento a tudo o que se refira a ele. Viagens, reuniões, festas, encontros, revistas de moda, feiras servirão de fonte de informações para aprofundar seu conhecimento sobre o negócio escolhido.

Percebe-se então que é por meio da formação da visão que o empreendedor estará apto a se aprofundar e adquirir conhecimentos sobre seu futuro negócio. Conhecerá o setor de atividades, o negócio e seus elementos: a necessidade e o comportamento dos clientes e da concorrência, a tecnologia envolvida, as tendências da área, a lucratividade do setor, os investimentos necessários, as ameaças, o ciclo de vida, os fatores críticos de sucesso.

As oportunidades podem ser identificadas por:

- **brainstormings:** permitem estimular a criatividade e identificar oportunidades de negócios;
- **estudos de áreas geográficas:** exemplo: sul de Minas, polos eletrônicos, Amazônia, Tocantins;
- **estudos de setores:** tecnologia de informação, por exemplo;
- **estudos de indústrias específicas:** telefonia celular, internet;
- **estudos de recursos renováveis e não renováveis:** florestas nativas e plantadas, correção e adaptação de solos, fontes alternativas de energia, aproveitamento do lixo urbano (adubo, papel, combustível, outros), aproveitamento da serragem para madeira prensada/aglomerado;
- **estudos do ambiente tecnológico:** redes, fibras ópticas, gás natural, análise da pauta de importações;
- **análise de transformações e tendências de mercado:** participação da mulher na força de trabalho, internacionalização das economias, industrialização dos serviços, combate à poluição com veículos que emitem oxigênio;
- **mercados emergentes:** lazer, saúde, educação, varejo financeiro, comunicação global, turismo;
- **desenvolvimento dos hábitos prospectivo** (antecipar os acontecimentos) **e pró-ativo** (tomar a iniciativa, enxergar oportunidades);
- **análise de empresas/setores como cadeia de processos ou unidades de negócios;**
- **análise dos movimentos demográficos:** no Brasil e em outros países, o aparecimento de um grande mercado representado pelas pessoas da terceira idade.



crie metas e alcance-as, veja um bom exemplo em http://www.youtube.com/watch?v=ltQDS_qEj2s&NR=1

3.3 Entendendo a criatividade

Baronet (apud FILLION et al., 2000, p. 44) define criatividade como:

A capacidade de encontrar constantemente soluções para os problemas, de construir novos produtos, de definir novas perguntas em determinado campo – perguntas essas que serão, pelo menos no início, consideradas novas ou originais, mas que, em última instância, serão aceitas e reconhecidas (às vezes até premiadas) em um determinado ambiente cultural.

Segundo Dolabela (2008, p. 133) “a percepção de que a criatividade pode ser aprendida é de grande importância na atividade empreendedora. Existem técnicas e exercícios para desenvolver um comportamento criativo”. O comportamento criativo parecer ter sua origem no hábito de buscar novas ideias, novas formas de apresentar ideias antigas, de identificar problemas e inconsistências nos produtos e serviços oferecidos.

Mas o que é intuição? Intuição não é um talento misterioso. É o subproduto direto do treinamento e da experiência que foram estocados como conhecimento. A criatividade surge durante o processo de solução de problemas, que depende do conhecimento, incluindo um tipo de conhecimento que permite ao especialista compreender situações rápida e produtivamente.

Algumas fontes de ideias que podem ser utilizadas no dia a dia de um empreendedor, segundo Dolabela (2008, p. 135), são:

- negócios existentes: as falências muitas vezes podem representar excelentes oportunidades de negócios. Os bons negócios são adquiridos por pessoas próximas (empregados, diretores, clientes, fornecedores);
- franquias e patentes; licença de produtos;
- revistas de negócios;
- universidades e institutos de pesquisas;
- feiras e exposições;

- empregos anteriores: grande número de negócios é iniciado por produtos ou serviços baseados em tecnologia e ideias desenvolvidas por empreendedores enquanto eles eram empregados de outros;
- contatos com compradores de grandes empresas: eles ajudam a identificar imperfeições e inconsistências em produtos e serviços e indicam quais são adquiridos fora, mas podem ser oferecidos ou produzidos no local;
- contatos profissionais: advogados de patentes, contadores, bancos, associações de empreendedores;
- consultoria: prestar serviços a empresas pode ser uma fonte de ideias; observação do que se passa em volta, nas ruas;
- ideias que deram certo em outros lugares;
- experiência própria como consumidor ou usuário de serviços; mudanças demográficas, sociais e nas circunstâncias de mercado;
- caos econômico, crises, atrasos (quando há estabilidade, as oportunidades são mais raras);
- uso das capacidades e habilidades pessoais;
- imitação;
- dar vida a uma visão;
- transformação de um problema em oportunidade;
- “descobrir” algo que já existe: melhorar, acrescentar algo novo à ideia já existente;
- combinar de uma forma nova;
- tendências do ambiente.

Frases para pensar

(DOLABELA, 2008, p. 137)

- Esta “geringonça” tem inconvenientes demais para ser levada a sério como meio de comunicação. Ela não tem nenhum valor para nós. (*Memorando interno da Western Union sobre o telefone em 1876*).
- Quem pagaria para ouvir uma mensagem enviada a ninguém em particular? (*Sócios de Oavid Sarnoff, fundador da RCA, em resposta à sua consulta urgente sobre investimentos em rádio nos anos 1920*).
- O conceito é interessante e bem estruturado, mas, para merecer uma nota melhor do que 5, a ideia deveria ser viável. (*Examinador da Universidade de Yale sobre tese de Fred Smith propondo um serviço confiável de malote. Smith viria a ser o fundador da Federal Express*).
- Quem se interessaria em ouvir os atores? (*H. M. Warner, da Warner Brothers, no auge do cinema mudo em 1927*).
- Então nós fomos para a Atari e dissemos: “Ei, nós fizemos essa coisa engraçada, construída com algumas peças de vocês; o que acham de nos financiar? Também podemos dá-la para vocês. Só queremos produzi-la. Paguem nossos salários e trabalharemos para vocês. E eles disseram não. Então, fomos para a Hewlett-Packard, e eles disseram: “Nós não queremos vocês. Vocês nem terminaram a faculdade”. (*Steve Jobs, fundador da Apple, sobre as tentativas de atrair o interesse para o computador pessoal projetado por ele e Steve Wozniakís*)
- Se eu tivesse pensado a respeito disso, não teria feito a experiência. A literatura está cheia de exemplos mostrando que isso não pode ser feito. (*Spencer Silver, sobre seu projeto que resultou nos adesivos Post-It da 3M*)
- O professor Goddard não conhece a relação entre ação e reação e a necessidade de ter algo melhor do que o vácuo contra o qual reagir. Ele parece não ter o conhecimento básico ensinado diariamente em nossas escolas secundárias. (*Editorial do New York Times em 1921 comentando estudo revolucionário de Robert Goddard sobre foguetes*).
- Tudo que podia ser inventado já o foi. (*Charles H. Duell, diretor do Departamento de Patentes dos Estados Unidos em 1899, ao propor o fechamento da seção de registro de novas patentes*)



“O Modelo da oportunidade”.
Artigo da HSM Management, n.
52, set.-out. 2005.
“Havaianas com o mundo a seus
pés.” Artigo da HSM Management,
n. 48, jan.-fev. 2005

Faça a leitura dos artigos acima no AVEA e em seguida faça uma resenha sobre a oportunidade de negócios.



Resumo

Nesta aula vimos os conceitos de visão, oportunidade e criatividade. Aprendemos que ao iniciar o seu processo visionário, o empreendedor busca relações que possam contribuir para o aprimoramento e a realização de sua visão. Os empreendedores passam a perceber suas relações como produtos sociais de que necessitam para melhorar, desenvolver, implementar sua visão. Estudamos que ideias são diferentes de oportunidades. Estudamos também, sobre o conceito de criatividade e vimos o quanto é importante para a atividade empreendedora.

Atividades de aprendizagem

1. Qual a importância de um empreendedor conhecer as etapas do processo visionário?
2. Leia o estudo de caso *Forno de Minas* em anexo e descreva como o empreendedor vivenciou o processo visionário de Filion.
3. O que é oportunidade?
4. Cite e explique um exemplo de oportunidade de negócio vinculado ao seu curso técnico.
5. O que são oportunidades? Como capturá-las?
6. Como ocorre o processo criativo?
7. Identifique as oportunidades e criatividade presentes no caso *Forno de Minas*. (acessar o caso no AVEA)
8. Identifique as oportunidades presentes no caso *Grow* (acessar o caso no AVEA).

Aula 4 – O plano de negócios

Objetivos

Conceituar planos de negócios.

Apresentar a estrutura de um plano de negócios.

Esta aula apresenta a estrutura de um plano de negócios. Descrever como elaborar um plano de negócios passo a passo representaria uma nova disciplina por causa da amplitude deste tema. Sendo assim, proporciona-se uma visão geral dos elementos que o compõem.

4.1 Importância do plano de negócios

Bizzotto (2008, p. 23) cita que é comum, no Brasil, a resistência dos empreendedores em elaborar o plano de negócios de seus empreendimentos. Essa resistência decorre, principalmente, do desconhecimento sobre o que é um plano de negócios e sobre quais as vantagens oferecidas por ele.

Sabe-se que muitas empresas morrem nos primeiros anos de vida, pois há diversos estudos sobre o tema. Alguns pesquisadores afirmam que, em sua grande maioria, a morte ocorre devido à falta ou a falhas de planejamento adequado do negócio.

Segundo Dornelas (2005, p. 95), essas falhas podem acontecer em razão de armadilhas no gerenciamento do dia a dia de pequenas empresas, tais como: falta de experiência, atitudes erradas, falta de dinheiro, localização errada, expansão inexplicada, gerenciamento de inventário impróprio, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito e uso de grande parte dos recursos do proprietário.

Dornelas (2005, p. 95) questiona: como precaver-se das armadilhas e aumentar a eficiência na administração dos negócios? A resposta do autor é a de que não existem fórmulas mágicas para se precaver das armadilhas. Contudo, aconselha a capacitação gerencial contínua e o uso



Coworking: Em 2009, depois de ler a reportagem sobre coworking, espaço de trabalho compartilhado, o carioca Cadu Castro Alves, 26 anos, verificou que no Rio de Janeiro não havia nada parecido. Gastou nove meses em um detalhado plano de negócios e passou a oferecer a investidores. O esforço deu resultado! Marcelo Santos, 36 anos, dono da consultoria M Business Offices, especializada em gestão de tecnologia, ficou tão impressionado que se dispôs a entrar como sócio com 50%. Juntos, eles investiram R\$ 100 mil para abrir, em junho de 2010, o Bees Offices, um escritório de coworking para 25 profissionais, no Centro do Rio de Janeiro. O Bees Office deve faturar R\$ 200 mil no primeiro ano de atividade. Para 2011, os sócios estimam um crescimento de até 400%. Parte da estratégia é inaugurar mais uma unidade (número que pode chegar a três), de acordo com os resultados. A dupla também pretende continuar investindo no primeiro escritório. "Queremos oferecer serviços extras, como secretaria, além de implantar videoconferência e um local de descanso com videogame."

Equipamentos e instalações: R\$ 85.000 (sede com sala de reunião para até seis pessoas, 25 estações de trabalho, quadro, data show, cadeiras, banda larga, wi-fi, telefone e móveis).

Capital de giro: R\$ 15.000
Faturamento médio mensal: R\$ 16.000

Funcionários: três (o dono e dois atendentes)

Prazo de retorno: 25 meses (TAUHATA, Sérgio. **100 ideias para montar o seu negócio.** Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Editora Globo, n. 264, janeiro de 2011, p. 74).

do planejamento de forma aplicada, disciplinada e com revisões periódicas das ações implementadas na empresa. Em resumo, o empreendedor precisa planejar sempre e executar as ações controlando-as.

Um plano de negócio baseia-se em:

- a) **Estabelecimento de metas:** o empreendedor define objetivos e metas desafiantes e com significado pessoal; cria objetivos e metas de longo prazo, claros e específicos; estabelece objetivos e metas de curto prazo de fácil mensuração.
- b) **Busca de informações:** o empreendedor procura informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consultando especialistas, para atualizar-se técnica e comercialmente.
- c) **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** a pessoa cria um plano de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas.

O plano de negócios precisa ser composto por uma soma de diversos outros requisitos, como iniciativa e capacidade gerencial, indispensáveis para "fazer o plano acontecer". O plano em si não é garantia do sucesso da empresa, mas, certamente, sem ele, os riscos de fracasso aumentam muito. Além do mais, um plano de negócios trata obrigatoriamente de dinheiro e de futuro, aspectos que poucas pessoas podem arriscar sem preocupações.

O plano de negócios é um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio, proporcionando uma avaliação antes de colocar a ideia em prática. Dessa forma, podem-se reduzir as possibilidades de serem desperdiçados recursos e esforços em um negócio inviável.

O plano serve, também, como instrumento para solicitação de financiamentos em instituições financeiras, podendo, ainda, ser utilizado na busca de novos sócios e parceiros. Portanto, aproveitar o plano de negócios pode ser fator de sucesso, uma vantagem competitiva, que poderá representar a sobrevivência da empresa no futuro.

4.2 A estrutura de um plano de negócios

Um plano de negócios é composto pelos seguintes elementos: análise da indústria, análise de mercado; plano de *marketing*; plano operacional; plano financeiro; construção de cenários; avaliação estratégica; e avaliação do plano de negócios.

A **análise da indústria** tem por objetivo compreender a indústria na qual se deseja entrar. Essa fase requer muita pesquisa, deve-se buscar fontes seguras e estar sintonizado com as tendências presentes nas economias locais e regionais. Existem empresas especializadas em pesquisa de mercado, que realizam diagnósticos específicos sobre determinada indústria. Uma das abordagens de análise da indústria utilizada com frequência é o método das “cinco forças” de Porter, que analisa a concorrência em uma determinada indústria, os clientes, os fornecedores, os produtos substitutos e os entrantes potenciais.

A **análise de mercado** busca responder a quatro perguntas básicas:

- Qual o tamanho do mercado? (ou seja, quantas pessoas ou empresas serão os nossos clientes adquirindo os nossos produtos/serviços?)
- Onde estão localizados esses clientes em potencial?
- Qual a velocidade com que os nossos clientes irão buscar nossos produtos/serviços e em quanto tempo realizaremos as nossas tarefas?
- Quem são os nossos possíveis concorrentes?

No Brasil, o SEBRAE realiza um trabalho peculiar, atendendo aos microempresários e futuros empreendedores, e fornece uma base de dados consistente para obtenção das respostas às perguntas formuladas acima.

O item **produtos/serviços** tem por objetivo descrever os atributos do produto ou serviço mediante suas características, seu ciclo de vida e o processo de produção. Nesse tópico do plano de negócios o produto ou serviço é caracterizado pela explicação de sua composição, sua finalidade, sua funcionalidade, entre outras características que se façam necessárias.

O ciclo de vida deve ser detalhado apontando as etapas de introdução no mercado, sua etapa de crescimento e alcance da maturidade. O ciclo de vida precisa ser apresentado porque a velocidade das novas tecnologias impulsiona as empresas a inovarem constantemente; vide os constantes modelos de celulares lançados a cada semestre ou ano. Há que se deixar clara a proposta de evolução do produto ou serviço em determinado período de tempo.

O processo de produção do produto ou serviço deve ser detalhado para garantir a sua operacionalização. Esse tópico do plano de negócios é de suma importância, visto que detalhará todas as etapas do processo produtivo, incluindo todas as demandas dos recursos necessários para a produção do produto ou serviço.

A **descrição do negócio** tem por objetivo descrever a estrutura organizacional e a sistematização modelo de negócio da empresa, como a empresa será gerenciada, sua estrutura física e equipamentos, formatação jurídica e econômica, histórico e a motivação para a criação do novo empreendimento. O detalhamento requer inclusão de *layouts* da área produtiva, equipamentos, quantitativo de pessoas para execução da produção e demais itens que estejam vinculados ao empreendimento.

A-Z

Marketing

É um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros (KOTLER, 1998, p. 37).

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos por meio de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p. 121)

O plano de **marketing** tem por objetivo descrever o mix do marketing do novo empreendimento, ou seja, o que comumente é conhecido como os “**4 Ps**” (produto, promoção, preço e praça). No item **produto** descrevem-se quais argumentos serão utilizados para convencer os clientes em potencial (consumidores ou empresas) a adquirir os produtos ou serviços do novo empreendimento. No item **promoção** descrevem-se todas as atividades que comunicarão os atributos do produto e serviço, e como consequência convencerão os clientes em potencial a adquiri-los. No item **preço** deve-se descrever como os preços serão estabelecidos, como será a política de preços adotada, como o consumidor percebe o preço a ser adotado, e outras informações importantes. No item **praça** descreve-se como será acessado o produto mediante a localização das empresas; trata-se então de identificar os canais de distribuição que serão adotados para alcançar os clientes em potencial. A definição dos canais de distribuição é de suma importância, pois irá impactar na área de produção e logística do novo empreendimento.

O **plano de ação** é uma ferramenta de gestão que visa apresentar a temporalidade do projeto de implantação do novo empreendimento. Utiliza-se a ferramenta 5W1H ou, em português, 3Q1POC (Quem? Quando?

Quanto? Por quê? O quê? Como?). Pode-se lançar mão também dos conceitos e metodologias presentes no gerenciamento de projetos.

O **plano financeiro** descreve todas as informações financeiras necessárias ao novo empreendimento. Deve conter descrição do volume financeiro que o novo empreendimento necessita. Inclui a descrição da estrutura de custos (custos fixos e custos variáveis), descrição das demonstrações financeiras, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa e taxa interna de retorno (TIR).

ATENÇÃO Deve-se deixar claro que o plano de negócios não transforma o processo de criação de empresas em algo inteiramente racional. Na verdade, é uma técnica que analisa o potencial de lucro oferecido por uma ideia.

Como elaborar um grande plano de negócios

SAHLMAN, William A. *Harvard Business Review*. Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 35-60. (Originalmente publicado em julho-agosto de 1997)



Para elaborar um plano de negócios passo a passo, acesse o portal do SEBRAE nacional, www.sebrae.com.br; o download do programa é gratuito. <http://www.sebrae.com.br/uf/espírito-santo/Acesse/como-elaborar>

Poucas áreas de negócios chamam tanto a atenção quanto novos empreendimentos, e poucos aspectos da criação de novos empreendimentos atraem tanta atenção quanto o plano de negócios. Incontáveis livros e artigos da imprensa popular dissecam o assunto. Um número cada vez maior de exigências de planos de negócios anuais está surgindo nos Estados Unidos, e também crescendo rapidamente em outros países. Tanto faculdades quanto cursos de segundo grau dos Estados Unidos dedicam cursos inteiros ao assunto. De fato, a julgar por todo o bafafá que cerca os planos de negócios, seria de se imaginar que as únicas coisas que separam um possível empreendedor e o sucesso espetacular são gráficos em cinco cores em papel *couché*, uma pilha de planilhas com aspecto meticuloso e uma década de projeções financeiras mensais.

Nada poderia estar mais distante da verdade. Em minha experiência com centenas de *start-ups* de empreendedores, os planos de negócios não passam de 2 – em uma escala de 1 a 10 – como previsores do sucesso de um novo empreendimento. E às vezes, de fato, quanto mais elaborado o documento, mais probabilidade há de que o empreendimento vá para o buraco, na falta de eufemismo melhor.

O que há de errado com a maioria dos planos de negócios?

A resposta é relativamente simples. A maioria gasta tinta demais com números e dedica muito pouco espaço às informações que realmente importam para investidores inteligentes. Como todo investidor experiente sabe, as projeções financeiras para uma nova empresa – projeções especialmente detalhadas, mês a mês, que se estendem por mais de um ano – são uma fantasia. Um empreendimento enfrenta muitos fatos desconhecidos para que possa prever receitas, quanto mais lucros. Além do mais, poucos empreendedores preveem – se é que algum o faça – corretamente quanto capital e tempo serão necessários para alcançar seus objetivos. Da mesma forma, eles são incrivelmente otimistas, colocando em suas projeções. Os investidores já conhecem o efeito desse estratagem e, portanto, dão um desconto nas cifras dos planos de negócios. Essas manobras criam um círculo vicioso de imprecisão que não beneficia ninguém.

Não me entendam mal: os planos de negócios devem incluir alguns números. Mas esses números devem aparecer principalmente na forma de um modelo de negócios que mostre que a equipe empreendedora pensou nos fatores essenciais de motivação do sucesso ou do fracasso de um novo empreendimento. No setor de manufatura, um motivador desse pode ser o resultado de um processo de produção; na publicação de revistas, a taxa de renovação antecipada; ou, em *software*, o impacto da utilização de diversos canais de distribuição. O modelo deve também se concentrar na questão do equilíbrio entre receita e despesa: em que nível de vendas o negócio começa a gerar lucro? E, o mais importante, quando o fluxo de caixa se torna positivo? Sem dúvida, essas questões merecem algumas páginas em qualquer plano de negócios. Quase no final.

O que vai na frente? Que informações um bom plano de negócios contém?

Se você quer usar a linguagem dos investidores – e também se certificar de que fez as perguntas certas a si mesmo antes de partir para a jornada mais ousada da carreira de um homem ou uma mulher de negócios – recomendo que baseie seu plano de negócios na estrutura a seguir. Ela não fornece o tipo de fórmula “campeã” agenciada por alguns programas de *software* e os atuais livros do tipo “como-fazer” para empreendedores. Tampouco é um guia de neurocirurgia. Esta estrutura avalia sistematicamente os quatro fatores interdependentes críticos para todo novo empreendimento:

As Pessoas. Todos que estão iniciando e executando o empreendimento, assim como terceiros, externos, que fornecem serviços essenciais ou serviços importantes para ele, tais como seus advogados, contadores e fornecedores.

A Oportunidade. Um perfil do negócio propriamente dito – o que ele venderá e para quem, se o negócio pode crescer e a que velocidade, qual é a sua estrutura econômica, quem e o que estão no caminho do sucesso.

O Contexto. O quadro geral – o ambiente regulamentador, as taxas de juros, as tendências demográficas, a inflação e coisas parecidas – basicamente, fatores que mudam de modo inevitável mas não podem ser controlados pelo empreendedor.

Risco e Recompensa. Uma avaliação de tudo o que pode dar certo e errado, e uma discussão de como a equipe empreendedora pode reagir.

O pressuposto por trás dessa estrutura é que grandes negócios têm atributos fáceis de identificar mas difíceis de reunir. Eles têm uma equipe administrativa experiente e cheia de energia de cima a baixo. Os membros da equipe têm habilidades e experiências diretamente relevantes para a oportunidade que estão perseguindo. Em circunstância ideal, eles terão trabalhado juntos com sucesso no passado. A oportunidade apresenta um modelo de negócios sustentável atraente; é possível criar uma vantagem competitiva e defendê-la. Existem muitas opções para expandir a escala e a natureza do negócio, e essas opções são específicas para cada empreendimento e sua equipe. Pode-se obter valor do negócio de várias maneiras, seja através do evento positivo de uma colheita – uma venda –, seja diminuindo a escala, ou liquidando. O contexto é favorável tanto em relação ao ambiente regulamentador quanto ao macroeconômico. Compreende-se a possibilidade de risco, e a equipe pensa em maneiras de mitigar o impacto de eventos difíceis. Resumindo, grandes negócios têm as quatro partes da estrutura completamente cobertas. Se a realidade fosse assim tão boa.

Resumo

Nesta aula conceituamos plano de negócios, aprendemos que é um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio, proporcionando uma avaliação antes de colocar a ideia em prática. Também vimos a estrutura básica de um plano de negócios.

Atividades de aprendizagem

4. A elaboração de um plano de negócios pode garantir o sucesso de um empreendimento? Justifique a sua resposta.
5. Quais os principais componentes de um plano de negócios? Quais os conhecimentos básicos necessários para elaborá-lo?
6. Escolha aleatoriamente um empreendedor da sua comunidade. Em seguida pergunte:
 - a) Como abriu o negócio?
 - b) Fez um plano de negócios?
 - c) Quando e por quê?
 - d) Elaborar um plano de negócios é importante?
 - e) Ajudou no seu empreendimento?
 - f) Faça uma análise final sobre a percepção desse empreendedor acerca da elaboração do plano de negócios.

Aula 5 – As técnicas de negociação

Objetivos

Identificar os conceitos de negociação.

Identificar a importância da negociação no âmbito do empreendedorismo

Esta aula visa responder algumas perguntas: O que é negociação? Qual a sua importância para o empreendedor? Existem técnicas? Como ser um bom negociador? Essa é uma característica importante para o empreendedor?

Stoner e Freeman (1999, p. 401) definem negociação como o uso de habilidades de comunicação e da barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios. Essa definição reflete a existência inicial de um conflito propulsor de uma possível negociação.

O estudo sobre negociação nos cursos de administração possuía esse foco, visto que estava atrelado ao conteúdo programáticos da área de conhecimento do comportamento organizacional. Mas a negociação não se restringe apenas à busca na solução de conflitos de ordem comportamental, é mais abrangente e importantíssima no desenvolvimento dos novos negócios de âmbito local, regional, nacional ou internacional.

Martinelli e Almeida (2009, p. 21) afirmam que o assunto negociação é relativamente novo, em termos de teoria e de conceitos definidos. Citam que durante os últimos anos diversos autores desenvolveram conceitos importantes sobre a teoria e a arte de negociar.

Mas sabe-se que os seres humanos, no dia a dia, negociam inconscientemente ou conscientemente algo, seja um simples brinquedo desejado por uma criança que aos berros negocia com a mãe sua aquisição, seja o investimento de milhares de dólares em um novo empreendimento proposto por um empresário ao futuro investidor.



O filme Técnicas de Negociação (Vânia Nacaxe) utiliza imagens do filme "Rock" com Sylvester Stallone para representar as estratégias de negociação, acesse <http://www.youtube.com/watch?v=tXF5u0oG7lw&feature=mvst> e descreva quais as estratégias de negociação presentes no filme.

Pela ótica do empreendedorismo, a negociação é uma habilidade de convencer os outros a respeito da pertinência de uma ideia. A facilidade para conduzir uma negociação é adquirida por meio da experiência e envolve outras características da personalidade do empreendedor.

Convencer um possível investidor de que a sua ideia é um o empreendimento que pode dar certo requer um conjunto de ações que vão desde a utilização de técnicas de negociação a elaboração de um plano de negócios bem estruturado. A relação existente entre o detentor da ideia e o futuro investidor pode gerar uma relação de barganhas; nesse caso, a negociação é vista como um processo pelo qual duas ou mais partes trocam produtos ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para cada um. De acordo com Robbins (2009, p. 199) existem duas abordagens gerais para a negociação: a barganha distributiva e a barganha integrativa, conforme descritas no Quadro 5.1.

Quadro 5.1: Barganha distributiva versus barganha integrativa		
Característica da barganha	Barganha distributiva	Barganha integrativa
Quantidade de recursos a serem divididos	Fixa	Variável
Motivações primárias	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses primários	Oposição	Convergência ou congruência
Enfoque do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Robbins (2009, p. 199)

Para melhor entendimento, citaremos o caso clássico de duas crianças que brigavam por uma laranja. Ambas decidiram dividir a laranja em duas partes; contudo, uma criança desejava apenas a casca da laranja para fazer um doce, e a outra criança desejava apenas os gomos da laranja. A primeira jogou fora os gomos e segunda, a casca. Esse é um exemplo de **barganha distributiva**. Se ambas tivessem esclarecido as suas reais necessidades sobre a posse da laranja, ambas sairiam ganhando, ou seja, uma criança teria posse de todos os gomos da laranja e a outra teria posse de toda a casca da laranja. Essa solução é um exemplo de **barganha integrativa**.

Rosembrock (2009, p. 97) afirma que a negociação tem se apresentado como uma ferramenta eficiente no alcance de resultados, porém existe a necessidade de se entender, planejar e atuar de forma concisa para que esses resultados possam efetivamente ser alcançados.

Necessita-se, para o bom desenvolvimento de uma negociação, de uma comunicação eficiente e eficaz, capaz de exercer um papel relevante na troca de informações entre as partes envolvidas no processo de negociação.

O resultado que se quer atingir em uma negociação pode ser entendido de diversas formas, dependendo do objetivo determinado: lucratividade, conquistar e/ou manter clientes, participação em novos mercados, lançamento de um novo produto, entre outros. Algumas situações contribuem para que resultados desejados não ocorram, sendo eles: objetivos não traçados ou mal indicados; ausência de informações sobre a outra parte; falha na identificação das necessidades; concessões mal dimensionadas; e flexibilidade inadequada (ROSEMBROCK, 2009, p. 98)

Deve-se então:

- definir claramente os objetivos, visto que são a parte central do planejamento de qualquer negociação;
- identificar as necessidades das partes envolvidas no processo de negociação;
- dimensionar de forma correta as concessões a serem feitas;
- ser flexível sem perder o foco nos objetivos traçados.

Negociar é uma ação constante no dia a dia de um empreendedor. Sendo assim, o empreendedor necessita desenvolver a capacidade de negociar mediante o acesso dos conceitos e técnicas de negociação, com o objetivo de aprender, desenvolver e aprimorar a habilidade de negociação.

Existem dois aspectos essenciais a serem considerados no planejamento de qualquer negociação. Primeiro, deve-se identificar o que se pretende na negociação, o que se gostaria de obter com ela e aquilo de que se está disposto a abrir mão ou trocar. Em seguida, é fundamental identificar esses mesmos itens para o seu oponente na negociação, visto que isso pode ser fundamental para antever alguns passos do oponente durante esse processo. O segundo aspecto relevante é selecionar a equipe para a negociação, pelo menos alguém que a comande, uma pessoa para tomar nota dos pontos importantes e outra para passar todo o tempo apenas observando. Pode ser que não se consiga várias pessoas para participar de uma negociação; contudo, dispor de um grupo para isso poderá gerar a maximização dos resultados desejados (ROSEMBROCK, 2009, p. 99).

Martinelli e Almeida (2009, p. 104) citam que o processo de negociação é composto por seis passos:

Abordagem: significa a confrontação positiva, prevenindo-se as costumeiras e desastrosas situações “eles e nós”, típicas da realidade das negociações.

Argumentação: refere-se ao conhecimento da situação, os “prós e os contras” para definir a linguagem adequada á negociação.

Superação de objeções: consiste em uma mudança de ênfase, de centrar-se em obstáculos e abismos (que ampliam diferenças e distâncias, estimulando tensões e conflitos, reforçando as situações “ganha x perde”) para o esclarecimento de posições (em que se busca o equilíbrio de afirmações e concessões, em que todos perdem um pouco , porém ganham muito, em termos de acordo mutuamente compensadores).

Acordo: passa-se da divergência improdutiva para a convergência de interesses e para a administração das oportunidades (ou seja, para o promissor “ganha-ganha”).

Reforço: significa a convicção na continuidade do processo e a confiança de que o sentimento de equipe e a integração de esforços garantirão a prosperidade e construirão o futuro desejável.

Reabordagem: configura a certeza de que a negociação não é um acontecimento episódico e fugaz. A vida organizacional, convivência humana, conversação permanente, educação e administração são condições básicas à perpetuidade empresarial.

Resumo

Nesta aula conceituamos negociação como o uso de habilidades de comunicação e da barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios. Também estudamos a importância da negociação no âmbito do empreendedorismo e compreendemos que negociar é uma ação constante no dia a dia de um empreendedor.



Assista ao filme “**Onze homens e um segredo**”. Danny Ocean (George Clooney) é um homem de ação. Menos de 24 horas depois de conseguir a liberdade condicional, após ter ficado preso numa penitenciária em Nova Jérsei, esse ladrão carismático já está arquitetando seu próximo plano. Seguindo três regras – não ferir ninguém, só roubar de quem merece e jogar como quem não tem nada a perder, Danny planeja o mais sofisticado e elaborado roubo de cassinos da história. Os personagens negociam entre si e com as adversidades ao longo do filme. Divirta-se com esse belo exemplo de negociação.

Atividade de aprendizagem

1. Saber negociar é uma habilidade importante para um empreendedor? Justifique sua resposta.
2. Pesquise sobre negociação em artigos e livros; em seguida, responda: como a habilidade de negociar pode favorecer o empreendedor para o sucesso de seu empreendimento?

Aula 6 – Segmentação de mercado e oportunidades

Objetivos

Conceituar segmento de mercado.

Associar segmento de mercado com oportunidades de negócios.

Identificar a importância da identificação de segmentos de mercado no âmbito do empreendedorismo.

O que são segmentos de mercado? Qual a relevância dos segmentos de mercado e identificação de oportunidades? Existe uma metodologia de identificação de segmentos de mercado?

Uma empresa conseguirá vender seus produtos ou serviços aos clientes em potencial somente se alguns requisitos forem preenchidos. Considere a seguinte lista de requisitos:

- Quem possui a necessidade de consumir o produto ou serviço da sua empresa?
- Quem possui poder aquisitivo para comprar o seu produto ou serviço?
- Quem tem poder para efetivar a compra?

O conjunto de requisitos apresentados nesta lista, necessidade, poder aquisitivo e autoridade para a compra, são elementos básicos de um mercado onde os compradores ora compram produtos para uso próprio, ora compram para as empresas que trabalham ou gerenciam.

A empresa, ou melhor, o empreendimento precisa identificar em qual nicho de mercado está disposto a atuar. A expressão nicho de mercado tem o mesmo significado que o termo segmentação de mercado. E este último será adotado nesta aula com mais frequência.

Pode-se definir segmentação de mercado como o processo de dividir o mercado em grupos de potenciais consumidores com necessidades



Assista ao filme “**Presente de grego**”, com Diane Keaton (EUA, 1987). Observe como a personagem interpretada pela atriz Diana identifica uma oportunidade e a transforma em sucesso. Este filme é frequentemente apresentado nas TVs abertas e a cabo. Existem cópias em VHS em algumas locadoras. É uma comédia que apresenta o nascer de um empreendimento. Você vai se divertir, rir e aprender como ideias simples podem virar sucesso! Bom filme!

e/ou características similares e que estão predispostos a ter um mesmo comportamento de compra.

A premissa da segmentação de mercado tem como base o fato de que um produto não é capaz de satisfazer as necessidades e os desejos de todos os consumidores; isso porque eles são muitos, estão dispersos em várias regiões e possuem hábitos de compra e gostos diferenciados, além de possuírem necessidades, desejos e preferências diversas.

Em resumo, não é possível tratar todos os consumidores da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. Tem-se então a necessidade de reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes e tratá-los como se fossem iguais.

Las Casas (2009, p. 109) cita que segmentação de mercado é um conceito decorrente da orientação da comercialização ao consumidor. Ainda sobre esse conceito, o autor descreve que para satisfazer as necessidades e desejos de apenas um indivíduo como nos produtos sob medida, o trabalho é mais fácil, pois o produto será adaptado às suas necessidades específicas. Entretanto, quando se trata de venda de produtos fabricados em massa dirigidos a grandes mercados, formados por consumidores com diferentes necessidades, o trabalho fica mais difícil.

Sabe-se que o empreendedor, ao desenvolver o plano de negócios, possui a tarefa inicial de realizar a análise da indústria e a análise do mercado; nesse momento, definirá qual seguimento do mercado será atendido pelo seu produto/serviço. Se atuará em larga escala ou pequena escala de produção. Essas são definições que permeiam o planejamento do novo empreendimento.

Compreender como o mercado está segmentado faz parte do aprendizado de um empreendedor; sendo assim, agrupar as características dos consumidores facilita ao empreendedor e à empresa no desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços que estejam mais próximos da satisfação das necessidades do mercado-alvo escolhido.

A utilização da segmentação de mercado permitirá à empresa dedicar-se, segundo Las Casas (2009, p. 110), a fatias de mercado que ela tenha melhores condições de atender, por uma série de possíveis limitações como recursos financeiros, humanos ou outras quaisquer.

O empreendedor precisa avaliar qual o ponto ideal da segmentação; quanto maior o grupo, mais heterogêneo será o segmento. Precisa pesquisar a separação das características relevantes e a avaliação do potencial de vendas, trabalho realizado por instituições especializadas em pesquisa e consultoria. Como exemplo de grande apoio ao empreendedor, destaca-se o SEBRAE, com escritórios e agências em diversos locais do Brasil.

Las Casas (2009, p. 123) cita algumas características que podem ser agrupadas para a formação de segmentos:

- Mercado consumidor: **características geográficas** (regiões, centro urbano, subúrbio, rural); **variáveis demográficas** (idade, sexo, raça, nacionalidade, renda, educação, ocupação, tamanho da família, religião, classe social); **variáveis psicográficas** (personalidade, estilo de vida, atitudes, percepção); **aspectos relacionados com o produto** (uso do produto, sensibilidade a preço, lealdade a marca, benefícios); e **variáveis comportamentais** (influência na compra, hábitos de compra, intenção).
- Mercado industrial: **tamanho, região, usuário do produto.**

São considerados como os principais benefícios da segmentação: a) ter e oferecer produtos que vão ao encontro das necessidades do mercado-alvo (segmento); b) avaliar a concorrência de mercado, a posição exata (*market-share*) da empresa; c) identificar uma proposta de valor única e apropriada; d) ter o controle e o conhecimento das estratégias presentes e futuras, incluindo o público-alvo que se quer atingir, o posicionamento da empresa e dos produtos e serviços, além dos preços praticados.

A segmentação de mercado gera vantagens à empresa porque propicia melhores condições na identificação e avaliação das oportunidades de negócios, auxilia também na identificação e análise das forças e ameaças dos concorrentes. Uma análise concisa pode propiciar ao empreendedor tomadas de decisões que minimizem os pontos fracos do empreendimento e otimizem seus pontos fortes.

Cobra (2009, p. 104) apresenta a metodologia de pesquisa e critérios de segmentação de mercado. O autor explica que a metodologia de pesquisa adotada pode ser utilizada para obter critérios adequados de segmentação de mercado.



Veja um novo conceito de segmentação no vídeo <http://www.youtube.com/watch?v=Yi vR2bGppfo&feature=related>

A segmentação de mercado deve ser periodicamente refeita porque os segmentos de mercado mudam. Kotler (1998, p. 231) apresenta as três etapas do procedimento de segmentação de mercado:

- Etapa um – estágio de levantamento: representa a etapa na qual o pesquisador faz entrevistas exploratórias e focaliza grupos para obter informações sobre motivações, atitudes e comportamentos do consumidor.
- Etapa dois – estágio de análise: nesta etapa o pesquisador aplica a análise fatorial aos dados para remover variáveis altamente correlacionadas. Em seguida, aplica a análise de conglomerados para criar um número específico de segmentos altamente diferenciados.
- Etapa três – estágio de classificação de perfil: nesta última etapa o pesquisador classifica os termos de atitudes, comportamento, demografia, psicografia e padrões de mídia distintos em conglomerados. Cada segmento pode receber um nome baseado na característica dominante.

Resumo

Nesta aula conceituamos segmento de mercado. Aprendemos o processo de dividir o mercado em grupos de potenciais consumidores com necessidades e/ou características similares e que estão predispostos a ter um mesmo comportamento de compra. Associamos esse conceito com oportunidades de negócios e conhecemos a importância da identificação dos nichos de mercado.

Atividades de aprendizagem

1. Simulando um pequeno caso ilustrativo: “Ana Maria possuía grandes habilidades manuais e teve a ideia de abrir uma pequena confecção de roupinhas para crianças na faixa etária de zero a quatro anos. As roupinhas eram confeccionadas com tecido de linho importado e vendidas na própria loja da fábrica e através de *site* na internet”.

Responda:

- a) Quem possui a **necessidade** de consumir o produto da empresa?
- b) Quem possui **poder aquisitivo** para comprar o seu produto ou serviço?
- c) Quem possui **poder para efetivar** a compra?

Referências

AIUB, George Wilson; ANDREOLLA, Nadir; ALEGRETI, Rogério Della Fávera. **Modelo de plano de negócios**: Serviço. Porto Alegre: SEBRAE, 2000.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNHOFET, Renato. **Como tornar-se um empreendedor**: em qualquer idade. São Paulo: Nobel, 1996.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor**: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4.ed. 8. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson, 1989.

DEMO, Pedro; DE LA TAILLE, Yves; HOFFMANN, Jussara. **Grandes pensadores em educação**: o desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação. Porto Alegre: Mediação, 2001.

DOLABELA, Fernando. **A oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. 4. impressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: pratica e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis Jacques. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3. p. 63-71, jul./set. 1991.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

_____. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Palestra proferida no seminário "A Universidade Formando Empreendedores". Disponível em: <www.epa.adm.br/empreend001.htm, 2001>. Acesso em: 4 jul. 2011.

FILION, Louis Jacques; LAFERTÉ, Sylvie. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. In: Carte routière pour un Québec entrepreneurial, Chaire d'entrepreneuriat, Rogers-J.A.-Bombardier, HEC Montréal, Décembre 2003.

FILION, Louis Jacques et al. **Boa idéia! E agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso Grupo Algar. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná Curitiba, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LENZI, Fernando Cesar; KIESEL, Marcio Daniel (Org.). **O empreendedor de visão**. São Paulo: atlas, 2009.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

LUCENA, Eduardo de Aquino. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietário do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 1001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MACEDO, Marcelo. **O estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação:** como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, Abraham Harold. **O diário de negócios de Maslow.** Organizado por Deborah C. Stephens. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson, 2000.

McCLELLAND, David. The Achieving Society. In: FILION, Louis Jacques. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores.** Palestra proferida no seminário "A Universidade Formando Empreendedores". Disponível em: <www.epa.adm.br/empreend001.htm, 2001>. Acesso em 10 jun. 2011.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROSEMBROCK, Marcos Aurélio. A visão da negociação. In: LENZI, Fernando Cesar; KIESEL, Marcio Daniel. **O empreendedor de visão.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Cláudio Guilhermão; CARVALHO, Anna Cristina B. D.; BELHOT, Renato Vairo. **Usando as tecnologias da web para o ensino de simulação.** IN: **Anais do XXI Congresso Brasileiro de Ensino Engenharia COBENGE 2001**, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo; Atlas, 2002.

Currículo da professora-autora



Cintia Tavares do Carmo é graduada em Administração de Empresas (1983) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (FEA/UFRJ). Possui especialização em Fundamentos da Educação (1996), pelo Instituto de Ensino Superior Profº Nelson Abel de Almeida, Vitória- ES; mestrado em Engenharia da Produção, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2003); foi aluna especial aprovada na disciplina de Sociologia da Educação no Mestrado em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, 1995). Lecionou no ensino profissionalizante de 1994 a 1998. Atuou em instituições de ensino particular, estadual e federal nos cursos técnicos de Contabilidade, Administração, Eletrônica e Informática. Lecionou no ensino superior de 2000 a 2006. Atuou em instituições particulares nos cursos de graduação de Administração, Economia, Contabilidade, e em curso de tecnologia nas áreas de Petróleo e Gás e Sistemas de Informação. Com vínculo ao Instituto Federal do Espírito Santo a partir de agosto 2006, passou a dedicar-se aos cursos Técnico em Transporte Ferroviário e Técnico em Portos. Em 2008 assumiu a função de Professora Especialista da disciplina Empreendedorismo do Curso Tecnólogo de Desenvolvimento e Análise de Sistemas (TADS). Em 2009 assumiu a coordenação dos cursos de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção, nos quais atua também como professora.



e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

ISBN 978-85-62934-05-6



9 788562 934056