



KLS

# Empreendedorismo



# **Empreendedorismo**

Marcio de Cassio Juliano

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva  
Camila Cardoso Rotella  
Emanuel Santana  
Alberto S. Santana  
Regina Cláudia da Silva Fiorin  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé

**Parecerista**

Adriana Cezar

**Editoração**

Emanuel Santana  
Cristiane Lisandra Danna  
André Augusto de Andrade Ramos  
Daniel Roggeri Rosa  
Adilson Braga Fontes  
Diogo Ribeiro Garcia  
eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

J94e Juliano, Marcio de Cassio  
Empreendedorismo / Marcio de Cassio Juliano. –  
Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.  
252 p.

ISBN 978-85-8482-405-2

1. Empreendedorismo. 2. Planejamento estratégico.  
3. Plano de negócios. 4. Empreendedores. I. Título.

CDD 658.4

---

2016  
Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   Panorama do empreendedorismo</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Evolução do empreendedorismo	9
Seção 1.2 - Perfil empreendedor	21
Seção 1.3 - Intraempreendedorismo	35
Seção 1.4 - Processo empreendedor	47
<b>Unidade 2   Oportunidade empreendedora</b>	<b>63</b>
Seção 2.1 - Avaliando oportunidades	65
Seção 2.2 - O modelo de negócios	79
Seção 2.3 - Mercado e competidores	93
Seção 2.4 - Plano de negócios: conceitos iniciais	105
<b>Unidade 3   Plano de negócios</b>	<b>121</b>
Seção 3.1 - Planos de negócios: estrutura e operações	123
Seção 3.2 - Planos de negócios: estratégias de marketing	135
Seção 3.3 - Planos de negócios: viabilidade financeira	151
Seção 3.4 - Buscando recursos para o negócio	167
<b>Unidade 4   Os desafios do empreendedor</b>	<b>183</b>
Seção 4.1 - Gestão do negócio	185
Seção 4.2 - Estratégias de vendas	201
Seção 4.3 - Tendências em empreendedorismo	219
Seção 4.4 - Empreender é superar desafios	235



# Palavras do autor

Olá estudante, seja bem-vindo ao estudo da disciplina Empreendedorismo.

Você sabe o que significa o termo “empreendedorismo” e sua importância para a sociedade? Você tem noção de como o empreendedorismo pode alterar a dinâmica de vida de um empreendedor e a economia de uma região? Você tem ideia de como iniciar e administrar um novo negócio?

Com o estudo desta disciplina, você poderá responder estas e outras questões com segurança e aplicar seu aprendizado no dia a dia, seja como empreendedor – criando o seu próprio negócio –, seja como intraempreendedor – com iniciativas inovadoras de sucesso ligadas ao seu trabalho em qualquer organização.

Lembre-se de que estudar, de uma maneira geral, exige dedicação e realização das atividades de ensino propostas e, ainda, um espírito de superação para superar as dificuldades. Para ajudar-lhe, este livro foi dividido em quatro unidades, descritas a seguir.

A Unidade 1 levará você ao contato com as principais definições e origens dos fundamentos sobre o empreendedorismo social e corporativo, no contexto nacional e mundial, explorando a produção teórica de renomados profissionais especialistas na arte de empreender e esclarecendo as diferenças existentes entre empreendedorismo e intraempreendedorismo. Você também estará diante da possibilidade de conhecer e praticar os comportamentos empreendedores, identificando suas características em relação aos aspectos de planejamento, realização e poder.

Na Unidade 2, você terá contato com relevantes fontes de obtenção de ideias de negócios, gerando habilidade para reconhecer e avaliar oportunidades de negócios. Na sequência, você conhecerá a construção do modelo de negócios, considerando a estratégia futura da empresa e a definição do mercado de atuação e da identificação dos competidores. Encerrando a unidade, você verá a estrutura de um plano de negócios e seus conceitos iniciais.

Os aspectos mais detalhados em relação à elaboração de um plano de negócios serão tratados na Unidade 3, momento em que você poderá obter conhecimento sobre o processo empreendedor e a importância do planejamento para o sucesso de qualquer empreendimento, com a oportunidade de simular um plano de negócios ou, quem sabe, tornar sua ideia realidade. Para tanto, serão dadas orientações para a previsão da estrutura e dos principais processos de negócio da empresa, incluindo

a definição das estratégias de marketing, a análise da viabilidade financeira, assim como a indicação para obter recursos para o negócio.

Finalmente, na Unidade 4, você observará como a gestão e o monitoramento de um empreendimento podem ser realizados de forma efetiva, com as possibilidades de assessoria à gestão e às questões jurídicas disponíveis por entidades de classe. Você aprenderá, ainda, a elaborar estratégias de vendas e ficar conectado às novas tendências do empreendedorismo, como o conceito de startup.

Agora é com você! A partir deste estudo, você impulsionará o sucesso na sua carreira e poderá transformar sua trajetória em uma experiência enriquecedora e prazerosa.

# PANORAMA DO EMPREENDEDORISMO

## Convite ao estudo

Prezado estudante, chegou o momento de iniciar seus estudos. Então respire fundo, concentre-se e tenha prazer em aprender.

Você terá a oportunidade de conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Esta unidade tem como objetivo proporcionar uma oportunidade para que você domine os termos ligados ao estudo do empreendedorismo, tendo consciência sobre a possibilidade de praticar o intraempreendedorismo em seu ambiente de trabalho. Além disso, deseja fornecer base para que você possa transformar o seu sonho em um negócio, com exemplos que estimularão a sua motivação.

Para tanto, vamos verificar uma situação que pode contextualizar e relacionar-se ao cotidiano, incorporando e interpretando o papel a que ela propõe-se, servindo de palco para o desenvolvimento de atividades em todas as seções da unidade:

Pedro e Paula estão na primeira semana de aula de um curso superior e acabaram de se conhecer na cantina da faculdade. Pedro tem muita vontade de se formar e criar uma empresa que atue no segmento da sua formação. Já Paula pretende conseguir um bom estágio e seguir carreira como funcionária em uma grande empresa.

Passado o primeiro semestre, a discussão entre eles só aumentou, cada um defendendo o seu ponto de vista entre se transformar em um empreendedor ou ser um empregado de carteira assinada. Como esse

é um dilema que persegue grande parcela de estudantes, Pedro e Paula resolveram sugerir um debate em sala de aula, envolvendo os demais estudantes do curso. Na proposta de ambos, cada um prepararia uma apresentação defendendo o seu ponto de vista e, então, submeteria a apresentação aos colegas, que deveriam apresentar os seus argumentos contra ou a favor de um ou de outro.

Quando eles começaram a estruturar as apresentações, perceberam que existem várias questões a ser respondidas, como: O que é empreendedorismo? Só é possível ser empreendedor por conta própria? Não é possível empreender como funcionário de uma empresa? O que é verdade e o que é mentira em relação ao empreendedorismo? Por que empreender? Qual é a situação do empreendedorismo no Brasil? Existe um momento certo para empreender? Como planejar a criação de um empreendimento? Um projeto profissional pode ser considerado como um empreendimento?

Para responder tais questionamentos, a Unidade 1 foi pensada com a intenção de promover seu contato com as principais definições e origens dos fundamentos sobre empreendedorismo, explorando a produção teórica de renomados profissionais na arte de empreender, esclarecendo as diferenças existentes entre os termos “empreendedorismo” e “intraempreendedorismo”, fazendo uma comparação conceitual e teórica entre esses conceitos e reservando espaço para tratar de dois tipos distintos de empreendedorismo, o social e o corporativo, no contexto nacional e mundial. Também serão apresentados os comportamentos empreendedores com as suas respectivas características no âmbito de planejamento, de realização e de poder.

Vamos nos aprofundar nesta unidade de ensino?

# Seção 1.1

## Evolução do empreendedorismo

### Diálogo aberto

Vamos retomar a situação apresentada e descrita na contextualização da unidade. Pedro e Paula estão procurando defender cada um os seus pontos de vista sobre ser empreendedor ou trabalhar como funcionário em uma empresa e desenvolver a carreira nela. Para tanto, os dois propuseram um debate em sala de aula, com a participação dos demais colegas. Mas por onde eles devem começar a levantar as informações iniciais para o debate? Quem tem razão nessa discussão? Quais são os principais pontos que deverão ser considerados para levantar argumentos contra ou a favor e quebrar as potenciais resistências?

A leitura desta seção o ajudará a conseguir as respostas para essas questões e auxiliará Pedro e Paula em seu debate, fornecendo conhecimentos sobre os conceitos de empreendedorismo, destacando a sua origem e evolução e traçando um contexto nacional e mundial. Portanto, ao final do seu estudo, espera-se que você possa descrever os termos “empreendedorismo”, “empreendedor” e “empreender”, levantando argumentos pró e contra a atividade empreendedora e entendendo os motivos que levaram ao desenvolvimento e expansão do empreendedorismo. Também se espera que você consiga reconhecer a posição do Brasil no contexto mundial em relação ao empreendedorismo, identificando as razões que levaram ao crescimento da porcentagem de empreendedores formais no país.

Você deve estar curioso para saber qual o significado e a origem da palavra “empreendedorismo”, afinal, já deve ter lido ou escutado essa palavra algumas vezes ao longo da sua vida. Desta forma, é importante que seja realizada a leitura do texto “Não pode faltar”, a seguir, para que você possa compreender este importante conceito.

Vale destacar que os precursores do estudo sobre o empreendedorismo foram: Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say, Joseph A. Schumpeter e Louis Jacques Fillion. No Brasil, é importante frisar os trabalhos de Fernando Dolabela e José Dornelas, dois profissionais que se dedicam e se esforçam para promover o empreendedorismo no país.

## Não pode faltar

Como foi dito anteriormente, Joseph A. Schumpeter foi um dos precursores dos estudos sobre empreendedorismo. Ele escreveu, em 1942, um livro chamado **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, no qual destacou a função dos empreendedores na formação da riqueza das nações. Esse autor utilizou o termo **destruição criativa** como mola propulsora para a criação de novos produtos, meios de produção mais eficientes e empresas mais eficazes em seus mercados, impulsionando sobremaneira o capitalismo e a competitividade. Para ficar mais claro, vamos expor um exemplo do processo de destruição criativa, mais especificamente aquela que foi executada quando um inventor criou o mecanismo para controlar a injeção de combustível em um motor de combustão de maneira eletrônica (injeção eletrônica), equipando, hoje, todos os carros e decretando a morte do antigo sistema de injeção por meio dos carburadores, tornando, assim, os automóveis mais eficientes (econômicos) e contribuindo para a preservação do meio ambiente. Outros exemplos da destruição criativa são: computadores substituindo as máquinas de escrever, a locomotiva elétrica substituindo a movida a vapor e, também, os celulares substituindo os telefones públicos e transformando-os em peças de museu.

Mas como está a situação do empreendedorismo no mundo? O Brasil é um país de empreendedores? Vamos então fazer um exercício que ajudará a responder as questões levantadas. A seguir, ordene os nove países listados em ordem alfabética de acordo com a sua percepção de qual seria o país mais empreendedor e qual seria o menos empreendedor. Utilize a tabela a seguir para auxiliá-lo.

África do Sul, Brasil, China, Estados Unidos, França, Índia, Japão, Reino Unido e Rússia.

1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.

Vamos ver se a sua percepção está correta?

De acordo com a versão mais recente (2015) da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em cada dez brasileiros com idade entre 18 a 64 anos, três são empreendedores ou estão planejando edificar o seu próprio negócio. Isto mesmo, o Brasil está na frente neste ranking mundial com 34,5%, seguido pela China, com taxa de 26,7%. O ranking continua com Estados Unidos em terceiro, com 20%, Reino Unido com 17%, Japão com 10,5%, Índia com 10,2%, África do Sul com 9,6%, Rússia com 8,6% e França com 8,1%.

Vale lembrar: a porcentagem de 26,7% de empreendedores na China representa quase dez vezes mais empreendedores, em números absolutos, do que no Brasil. No entanto, não podemos deixar de admitir que a porcentagem de empreendedores no Brasil é relevante em relação aos outros países da lista.

Na pesquisa anterior, realizada em 2004, o Brasil tinha apenas 24% de empreendedores. Então, por que será que em praticamente dez anos esse número cresceu tanto assim? Pois bem, se olharmos para a evolução da legislação brasileira, verificaremos que houve um elevado índice de formalização de empresas que trabalhavam de forma clandestina, isto porque ocorreu a modernização da Lei Geral das Microempresas, criando a figura do empreendedor individual e facilitando a vida do micro e pequeno empresário (este assunto será abordado mais adiante neste livro).

Antes dos anos 1990, no Brasil, era inconcebível um estudante abandonar a chance de um bom emprego em uma grande empresa para empreender. Esta prática era também combatida e desestimulada por parentes e professores, principalmente se houvesse a possibilidade promissora de carreira ou se fosse um emprego que desse *status* e estabilidade, como os oferecidos pelo primeiro setor (setor público).

No entanto, é necessário considerar que, apesar de o papel do empreendedor sempre ter sido primordial para qualquer economia, em qualquer época do mundo moderno, o ensino de empreendedorismo está mais intenso do que nunca. Mas qual é a diferença em relação ao passado? Você consegue descobrir o que acontece agora que não acontecia antes? O que mudou?

O mundo avança cada vez mais na tecnologia e isso gera sofisticação e muitas oportunidades, em velocidade e quantidade inimagináveis. Portanto, só com empreendedores devidamente formados é que estas oportunidades serão aproveitadas.

Mas, afinal de contas, quem é o empreendedor? O que significa ser empreendedor?

De acordo com Juliano (2011, p. 2), o empreendedor é aquele que resolve assumir o risco de iniciar uma organização, é o indivíduo que imagina, desenvolve e realiza o que imaginou. Empreendedores são aquelas pessoas diferenciadas, dotadas de motivação única e apaixonadas pelo que fazem, com o forte desejo de deixar a sua marca e serem reconhecidas.

Não existe uma definição exata para o fenômeno do empreendedorismo, o que comumente se encontra é que ele é o resultado advindo da ação de empreender. Mas, afinal, o que significa empreender?

A palavra “empreender” vem do latim e, de maneira geral, significa tomar a

decisão de realizar uma tarefa difícil e laboriosa ou, ainda, colocar um plano em execução.



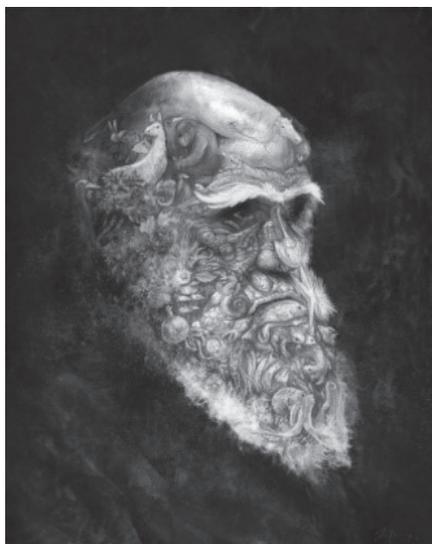
## Exemplificando

### Empreendendo na prática

Pereira tem o sonho de ser um estudante do curso superior de Design de Interiores, porém ele está com dificuldades de gerar renda suficiente para pagar as mensalidades. Ele adora plantas e cuida sozinho do jardim da sua casa que, aliás, é uma referência na vizinhança. Percebeu que o Pereira tem uma dificuldade e uma oportunidade para superar?

Ele pode transformar a habilidade de cuidar do próprio jardim em um serviço a ser oferecido para quem deseja criar e manter o jardim em bom estado. Se essa for a decisão do Pereira, ele estará entrando para o rol dos empreendedores, que trabalham por conta própria para gerar a sua renda, assumindo o risco de iniciar uma organização, imaginando, desenvolvendo e realizando o que ele imaginou. Deste modo, ele estará dotado de motivação única e apaixonado pelo que faz, com o forte desejo de fortalecer a sua marca e ter o seu trabalho reconhecido.

Figura 1.1 | Charles Darwin



Fonte: <<http://www.deviantart.com/art/portrait-of-Charles-Darwin-338035586>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

O empreendedorismo está diretamente ligado à inovação e criatividade. Ao relacioná-lo às tendências que comparam a estratégia de sobrevivência empresarial com a teoria da seleção natural de Charles Darwin, em que, quanto mais variação uma espécie apresentar, maior será a chance de sua perpetuação, transpõe-se ao empreendedorismo o fato de que variar (inovar) é uma necessidade constante para reduzir as chances de se igualar aos seus competidores que dividem o mesmo mercado, aumentando as chances de se obter sucesso (JULIANO, 2011, p. 3).



### Refleta

Agora você já tem conhecimento sobre o termo “empreendedorismo”. Mas será que é fácil ou difícil empreender? Quais seriam as vantagens de se tornar um empreendedor?

Segundo Juliano (2011, p. 3) o desenvolvimento de um empreendimento próprio não é tarefa das mais difíceis e pode ser algo lucrativo e até divertido. Atualmente, existe uma escassez de empreendedores, que pode se mostrar como uma boa alternativa de carreira profissional, substituindo o emprego e ajudando na construção da riqueza do país. Por outro lado, empreender tem seu custo, como dedicar-se cerca de 12 a 16 horas por dia, sete dias por semana, para desenvolver e assegurar a sobrevivência do seu negócio, sacrificando o lazer e, até mesmo, a convivência com a família, em troca de autonomia e independência financeira.

Portanto, tire você mesmo as suas conclusões sobre as vantagens e desvantagens de adotar o empreendedorismo como opção de vida profissional, pensando em seus objetivos de vida. Para ajudá-lo, serão listadas três vantagens e três desvantagens para o empreendedorismo. As vantagens são a autonomia, o desafio e o controle financeiro. As desvantagens são o sacrifício pessoal, a sobrecarga de responsabilidades e a pequena margem para a ocorrência de erros. As três vantagens e desvantagens estão descritas no Quadro 1.1 a seguir (JULIANO, 2011, p. 3).

Quadro 1.1 | Vantagens e desvantagens para o empreendedor

VANTAGENS PARA O EMPREENDEDOR	DESvantagens PARA O EMPREENDEDOR
<p>A <b>autonomia</b> está ligada à independência e liberdade para tomar decisões. “A satisfação de ser chefe de si mesmo é a melhor sensação que algumas pessoas podem experimentar.</p> <p>O <b>desafio</b> gera entusiasmo para manter o sentimento de realização e, quando realizado, o empreendedor se esforça mais ainda para enfrentar novos desafios, criando um círculo virtuoso a ele e, conseqüentemente, ao seu empreendimento.</p> <p>O <b>controle financeiro</b> fornece segurança e visão da realidade. O empreendedor passa a dispor de importantes informações para tomar suas decisões.</p>	<p>O <b>sacrifício pessoal</b> é um custo que deve ser considerado, pois será exigida dedicação extrema e quase exclusiva ao negócio, podendo provocar afastamento familiar e falta de lazer.</p> <p>A <b>sobrecarga de responsabilidade</b> significa que o empreendedor é o responsável, quase único, por tudo o que possa acontecer, afinal, foi ele quem investiu no empreendimento.</p> <p>A fase inicial dos empreendimentos emergentes e de pequeno porte não permite erros. Sua ocorrência pode ser sinal de falência.</p>

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006 apud JULIANO, 2011, p. 3).

Segundo Juliano (2011, p. 3), existem vários fatores que promovem o empreendedorismo e, entre os motivos mais comuns que estimulam a vontade de empreender, está a vontade de ganhar muito dinheiro, a vontade de ser o seu próprio patrão e a necessidade de provar a si próprio e aos outros que é capaz de empreender.

A escolha de empreender pode ser tomada por jovens recém-formados com uma boa ideia ou o domínio de uma nova tecnologia, por profissionais que obtiveram sucesso em sua carreira ou aqueles que não conseguiram desenhar uma trajetória de sucesso que os satisfizessem por completo, por profissionais que perderam o seu emprego e estão enfrentando dificuldades para recolocação no mercado e, ainda, por aposentados que não querem parar de trabalhar e resolvem, assim, fazê-lo de maneira independente.

A London Business School e a Babson College, duas instituições estrangeiras renomadas no ensino e na pesquisa do empreendedorismo, encontraram duas motivações básicas para que uma pessoa inicie um empreendimento. Uma diz respeito àqueles empreendedores que encontram uma oportunidade no mercado e desdobram-se para transformar essa oportunidade em um negócio de sucesso; e a outra está relacionada àqueles que estão insatisfeitos com a renda atual ou ainda estão sem renda por estarem desempregados.



### Exemplificando

#### O caso do carrinho robô

Três estudantes do curso de engenharia mecatrônica conseguiram desenvolver, por meio do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), um sistema que guia e monitora a movimentação de um carrinho elétrico industrial para o transporte de cargas. Os três perceberam que estavam diante de uma grande oportunidade para transformar o TCC em um negócio e, então, partiram para a ação e montaram a sua própria empresa, que atualmente já está operando e faturando.



### Faça você mesmo

Depois de tomar conhecimento dos dois exemplos dessa seção, encontre uma dificuldade qualquer na sua área de interesse e, então, pense em como resolvê-la com os conhecimentos que você adquiriu, lembrando que você deve pensar em algo que lhe ofereça duas coisas: ganhar dinheiro e ter prazer.

Você já imaginou as circunstâncias que levam uma pessoa a empreender? Quais os motivos que podem levar alguém a tomar a decisão de criar o seu próprio negócio ou propor um projeto inovador na empresa em que trabalha?

Imagine uma pessoa que não gosta de receber ordens ou de ter o seu período de trabalho controlado por outra pessoa, ou então aquela dona de casa que tem o dom para fazer bolos, ou, ainda, aquele colega de sala que está desempregado e precisa de dinheiro para manter os estudos. Estas são características que podem provocar uma circunstância que remeterá à ação empreendedora.



### Refleta

Você também pensa assim? Consegue identificar mais motivos que os descritos até aqui?

Juliano (2011, p. 3) aponta que, independentemente do motivo, é certo que o candidato a empreendedor deverá estar consciente de que o sucesso do seu empreendimento dependerá, em grande parte, da elaboração de um plano de negócios. Trata-se de uma metodologia utilizada para descrever, detalhadamente, como será o empreendimento a ser edificado, visando diminuir os riscos e as incertezas e servindo de base para a obtenção dos recursos necessários à implantação.

O plano de negócios também serve para orientar as relações do empreendedor com os sócios, empregados, parceiros, órgãos governamentais, agentes financiadores, clientes e fornecedores. No entanto, vale dizer que sua elaboração ainda não é uma atividade considerada relevante por grande parte dos empreendedores, fato que contribui significativamente para o alto número de mortalidade de novos empreendimentos.



### Assimile

Um plano de negócios terá de dar respostas a perguntas ligadas às esperanças e aos desejos pessoais do empreendedor, às metas do empreendimento, à estrutura e organização, aos produtos ou serviços que serão oferecidos, aos fornecedores e clientes, ao mercado que se pretende atuar e atender, entre muitas outras questões.

Portanto, é essencial que o empreendedor elabore um plano de negócios antes de construir o seu empreendimento, pois isto o obriga a detalhar sua ideia de maneira clara, facilitando o entendimento de outras pessoas e criando a necessidade de buscar informações que influenciarão diretamente no alcance dos objetivos.

Interessou-se pelo tema? Aprofundaremos posteriormente este assunto, que é muito importante e peça-chave para o sucesso de um empreendimento.



### Pesquise mais

Saiba mais sobre empreendedorismo lendo um livro muito interessante e que fornece vários subsídios teóricos para facilitar o processo de empreender:

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. Sextante: São Paulo, 2008.

### Sem medo de errar

Que tal ajudar a resolver o problema do Pedro e da Paula? Coloque-se no lugar dos dois em momentos diferentes. Inicialmente, procure ajudar Pedro a levantar informações para defender o seu ponto de vista e, em seguida, auxilie Paula a levantar os argumentos que serão apresentados no debate. Identifique e explique os conceitos envolvidos no tema e explore-os ao máximo na defesa de cada personagem, organizando os prós e os contras e criando argumentos para quebrar as resistências encontradas.

Retorne ao texto e referencie o conceito de empreendedorismo procurando encontrar mais pontos convergentes do que divergentes, elencando as vantagens e desvantagens de empreender. Tente, também, destacar a importância do empreendedorismo na formação da riqueza de um país.

Agora você já pode auxiliar na elaboração dos argumentos.



### Atenção!

Não deixe de levar em consideração os conceitos de empreendedorismo e da sua evolução na elaboração da sua resposta.



### Lembre-se

O site do Sebrae é uma excelente fonte de pesquisa para assuntos relacionados ao empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Pensando como um empreendedor"	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever os termos "empreendedorismo", "empreendedor" e "empreender".</li> <li>• Levantar argumentos pró e contra a atividade empreendedora.</li> <li>• Reconhecer os motivos que levaram ao desenvolvimento e expansão do empreendedorismo.</li> <li>• Entender a posição do Brasil no contexto mundial em relação ao empreendedorismo.</li> <li>• Identificar as razões que levaram ao crescimento da porcentagem de empreendedores formais no Brasil.</li> <li>• Compreender a necessidade de planejamento para iniciar e manter um negócio.</li> </ul>
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Conceito, origem e evolução do empreendedorismo - contexto nacional e mundial.
<b>4. Descrição da SP</b>	Um dos seus colegas de trabalho será demitido, pois ele, apesar de ser competente no que faz, não está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas, assim como com a sua remuneração. Ele tem o dom de fazer artesanatos de cerâmica, o que se transformou em seu <i>hobby</i> . Você já viu as peças e sabe que são realmente muito interessantes e bonitas. Ele poderia ganhar dinheiro com o seu <i>hobby</i> , porém não está conseguindo enxergar essa oportunidade.
<b>5. Resolução da SP:</b>	Para ajudar esse amigo, o ideal é motivá-lo a agir antes de ser demitido, explicando o que é empreender, empreendedor e empreendedorismo, e, a partir daí, sugerir a elaboração de um roteiro de sugestões para que ele possa transformar esta oportunidade em um negócio. Elenque argumentos para mostrar a ele a opção do empreendedorismo como carreira profissional e, assim, convencê-lo a empreender.



### Lembre-se

Utilize os conceitos ligados ao empreendedorismo, que foram descritos ao longo dessa seção, para realizar esta atividade.



### Faça você mesmo

Ajude seu colega de trabalho. Coloque-se no lugar dele e redija um roteiro de sugestões que viabilize a transformação desse *hobby* em um negócio, elencando argumentos para comprovar que se trata de uma boa estratégia e pode servir como alternativa de carreira profissional.

## Faça valer a pena!

**1.** Não existe uma definição exata para o fenômeno do empreendedorismo. O que comumente se encontra é que ele é o resultado advindo da ação de empreender. Sendo assim, marque a alternativa que contenha o respectivo significado da palavra empreender (JULIANO, 2011):

- a) Significa tomar a decisão de realizar uma tarefa difícil e laboriosa, ou, ainda, colocar um plano em execução.
- b) Significa tomar a decisão de procurar um bom local de trabalho para mostrar serviço e desenvolver carreira.
- c) Significa tomar a decisão de procurar pessoas com ideias semelhantes para, então, colocar um plano comum em ação.
- d) Significa tomar a decisão de realizar um curso sobre gestão para adquirir todos os conhecimentos necessários para colocar um plano em ação.
- e) Significa tomar a decisão certa na hora certa e mobilizar os recursos necessários para colocar um plano em ação.

**2.** Destruição criativa foi um termo cunhado por Joseph A. Schumpeter para indicar o processo que auxilia a criar riqueza em um país. Aponte a alternativa que contenha a definição correta desse termo:

- a) Trata-se de destruir um processo, uma empresa ou um produto de maneira criativa, mesmo que isso não remeta a ganhos de eficiência e eficácia.
- b) Trata-se da criação de novos produtos, meios de produção mais eficientes e empresas mais eficazes em seus mercados, substituindo produtos, meios de produção e empresas obsoletas.
- c) Trata-se da criação de novos modelos de negócios que recebem investimentos agressivos e deixam os concorrentes sem opção de venda no mercado, levando-os à destruição.
- d) Trata-se da destruição da concorrência de modo criativo, atacando os seus produtos ou a sua marca por meio das ferramentas de marketing disponíveis ao empreendedor.
- e) Trata-se de eliminar as barreiras de entrada de um mercado, destruindo a vantagem competitiva da concorrência, oferecendo o mesmo produto ou serviço com preços menores.

**3.** Para obter sucesso no seu empreendimento, o empreendedor é obrigado a detalhar sua ideia de maneira clara, facilitando o entendimento por outras pessoas e criando a necessidade de buscar informações que influenciarão diretamente no alcance dos objetivos. Escolha a alternativa que denomine o documento no qual esse detalhamento é realizado:

- a) Modelagem de negócio.
- b) Plano estratégico.
- c) Plano operacional.
- d) Plano de negócio.
- e) Plano do empreendedor.



## Seção 1.2

### Perfil empreendedor

#### Diálogo aberto

Esperamos que as atividades propostas na Seção 1.1 tenham reforçado o seu aprendizado sobre os conceitos básicos de empreendedorismo, pois eles serão importantes para o desenvolvimento das próximas unidades, assim como para esta seção, que tratará do perfil empreendedor, elencando as atitudes e habilidades necessárias para a prática do empreendedorismo.

Para isso, vamos continuar o acompanhamento da discussão de Pedro e Paula. Após debaterem sobre as vantagens e desvantagens de empreender, agora eles estão diante de outro dilema: enquanto Paula acredita que um empreendedor já nasce com os comportamentos ditos empreendedores, Pedro crê que é possível ensinar esses comportamentos, formando, assim, empreendedores. E diante desse dilema iniciam uma nova discussão: empreendedores nascem assim ou podem ser formados com programas formais de educação? Seria possível identificar um perfil empreendedor? Quais seriam os comportamentos necessários para um empreendedor obter sucesso? Quem está com a razão: Pedro ou Paula?

Você deverá elaborar um relatório contendo os argumentos para sustentar as ideias desses dois estudantes e, então, concluir com quem está a razão. As atividades propostas no item "Sem medo de errar" o auxiliarão a elaborar o relatório.

Convido você a conhecer uma metodologia de ensino de empreendedorismo desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com base em dez comportamentos ditos empreendedores, e, também, a descobrir quais são esses comportamentos e as suas respectivas características, para que você possa ajudar Pedro e Paula a chegarem a um acordo em relação ao dilema: empreendedor nasce assim ou pode ser formado?

Boa leitura e bom aprendizado.

## Não pode faltar

Após a Primeira Guerra Mundial, em 1918, a Organização das Nações Unidas (ONU) promoveu uma grande campanha de fomento ao empreendedorismo no continente europeu, com o objetivo de reconstruir economicamente a Europa. Contudo, a maioria dos empreendimentos criados por meio desse financiamento não obteve sucesso e grande parte do dinheiro empregado foi desperdiçada. Em 1939, foi iniciada a Segunda Guerra Mundial, que terminou em 1945, e a Europa novamente foi castigada e destruída. Assim, ONU mobilizou-se mais uma vez para financiar a reconstrução do continente e, desta vez, não quis errar e acarretar no insucesso na investida, de modo a valorizar esse investimento e evitar o desperdício dos recursos financeiros. Você sabe o que a ONU fez para evitar o fracasso novamente?

Antes de liberar os recursos financeiros, a ONU preocupou-se em identificar qual seria o perfil ideal de um empreendedor, realizando uma pesquisa com empresários de sucesso e objetivando levantar comportamentos comuns entre eles e que os levaram ao sucesso nos seus empreendimentos. O resultado dessa pesquisa mostrou que existem dez comportamentos essenciais para que um empreendedor tenha sucesso, e foi com base nela que a entidade criou um programa de capacitação para formar empreendedores. Só após a aplicação desse programa educacional é que o dinheiro para o financiamento dos empreendimentos foi liberado.

Mas esse programa de desenvolvimento de empreendedores só foi realizado na Europa? Ele não chegou ao Brasil?

Sim, ele chegou ao Brasil e é ministrado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), chamado de Empretec. O programa é realizado durante dez dias consecutivos, em tempo integral (*full time*), com atividades práticas que exercitam esses comportamentos.



### Refleta

Você já parou para pensar por qual motivo esse programa de treinamento é tão intensivo assim? Por que é preciso tanta intensidade para assimilar os comportamentos ditos empreendedores?

Você pode considerar como certo que a mudança no comportamento exige esforço de quem quer mudar.

Agora que você sabe que o potencial empresarial pode e deve ser desenvolvido com o exercício desses dez comportamentos empreendedores primordiais, que tal conhecê-los?

Primeiramente, é importante ressaltar que eles foram agrupados em três conjuntos: conjunto de comportamentos de planejamento, conjunto de comportamentos de realização e conjunto de comportamentos de poder. Também foram identificadas três características empreendedoras para cada comportamento, as chamadas Características de Comportamentos Empreendedores (CCE).

Eles serão apresentados por conjunto na seguinte ordem: Conjunto Realização, Conjunto Planejamento e Conjunto Poder. Cada comportamento será acompanhado das três respectivas CCEs.



### Pesquise mais

Saiba mais sobre as características do empreendedor lendo a obra a seguir:

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. LTC: São Paulo, 2015.

Figura 1.2 | Conjunto de Características de Comportamentos Empreendedores (CCEs)



Fonte: O autor.

### Conjunto Realização

- a) Comportamento: busca de oportunidades e iniciativa.
  - CCE 1: Faz as atividades antes de ser solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.

- CCE 2: Age para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços.
- CCE 3: Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos e equipamentos e encontrar terrenos, local de trabalho ou assistência.



### Exemplificando

Giusepe trabalha em uma empresa que está fechando, pois o seu patrão não tem mais interesse em continuar no Brasil, devido ao seu enriquecimento e à sua idade avançada. Além disso, voltará para o seu país de origem. Giusepe sempre teve um bom relacionamento com o seu patrão e perguntou a ele se poderia dar continuidade ao negócio, responsabilizando-se pela empresa dali em diante. Com este exemplo, você consegue perceber que Giusepe está exercitando um dos comportamentos empreendedores.

b) Comportamento: correr riscos calculados.

- CCE 1: Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- CCE 2: Age para reduzir os riscos deliberadamente.
- CCE 3: Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.



### Refleta

Como você lida com os riscos? Você procura identificar e avaliar os riscos das suas atitudes profissionais? Se sim, você age para amenizar os efeitos dos riscos identificados? Você tem medo de correr riscos? Então faça o seguinte exercício: pense em uma situação profissional que você evitou por conta dos riscos envolvidos nela. Qual seria o resultado se você tivesse se submetido a esses riscos após identificá-los e minimizá-los antes de agir?

c) Comportamento: exigência de qualidade e eficiência.

- CCE 1: Encontra maneiras de efetuar práticas melhores, mais rápidas ou mais baratas.

- CCE 2: Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- CCE 3: Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.



### Assimile

A qualidade está ligada à conformidade de um produto ou serviço em relação aos requisitos previstos em sua concepção. É entregar ao cliente aquilo que foi prometido, no tempo em que foi prometido, de modo a atender a sua necessidade e superar as expectativas. Já a eficiência está ligada à utilização otimizada dos recursos, evitando, assim, desperdícios de tempo, dinheiro, materiais e mão de obra.

- d) Comportamento: persistência.
- CCE 1: Age diante de um obstáculo significativo.
  - CCE 2: Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
  - CCE 3: Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário à consecução de metas e objetivos.



### Refleta

Em algum momento de nossas vidas, temos de enfrentar situações difíceis e até pensamos em desistir ou transferir a responsabilidade para outra pessoa. Quando algo não funciona ou fica muito difícil, qual é a sua atitude? O que você faz para reverter a situação a seu favor? Você realmente está agindo como um empreendedor?

- e) Comportamento: comprometimento.
- CCE 1: Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
  - CCE 2: Colabora com os empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.

- CCE 3: Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.



### Exemplificando

Romualdo estava em sua fábrica de lustres e percebeu que seus funcionários do setor de produção não conseguiriam terminar o pedido do principal cliente, fato que levaria a empresa a pagar uma multa e correr o risco de perder o cliente. Romualdo, então, deslocou dois funcionários do almoxarifado e um do administrativo para acelerar a produção e, diante da crítica situação, ele mesmo foi até a linha de produção e ajudou a finalizar o pedido depois do expediente. A empresa teve uma redução na margem de lucro devido ao pagamento das horas extras e Romualdo ficou exausto por ter trabalhado por várias horas sem descanso. Esse é um bom exemplo do significado do comprometimento do empreendedor com o seu negócio.

### Conjunto Planejamento

- Comportamento: busca de informações.
  - CCE 1: Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
  - CCE 2: Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
  - CCE 3: Consulta especialistas para obter assessoria técnica comercial.



### Exemplificando

Marta decidiu abrir uma empresa de apoio escolar para reforçar comportamentos acadêmicos de estudantes do Ensino Fundamental. O local escolhido para alocar o negócio era extremamente quente por receber o calor do sol diretamente durante todo o dia. Marta sabia que o sucesso do seu negócio dependeria do conforto das crianças e resolveu, então, procurar alternativas para isolar termicamente o teto do prédio. Durante a sua pesquisa, percebeu que as alternativas para o isolamento eram caríssimas e empenhou-se pessoalmente em encontrar uma alternativa viável financeiramente e que resolvesse a situação. De tanto pesquisar, ela encontrou um sistema de jateamento

de poliuretano que, além de ser um ótimo isolante térmico, era a alternativa mais barata. A solução foi tão eficaz que Marta encontrou um nicho de mercado e abriu um novo negócio. Agora ela também passou a representar a empresa que lhe prestou o serviço e transformou-se em uma agente comercial.

b) Comportamento: estabelecimento de metas.

- CCE 1: Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- CCE 2: Tem visão de longo prazo, clara e específica.
- CCE 3: Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.



### Assimile

O estabelecimento de metas exige o preenchimento de cinco requisitos, cujas iniciais formam o acrônimo METAS. Ao se definir uma meta, é necessário que ela seja Mensurável, Específica, Temporal, Alcançável e Significativa. Em outras palavras, será muito difícil atingir uma meta que não esteja clara, que não possa ser medida, que não tenha um prazo para ser cumprida, que esteja muito além do possível e que não tenha um significado para quem terá que alcançá-la.

c) Comportamento: Planejamento e monitoramento sistemáticos.

- CCE 1: Planeja, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- CCE 2: Constantemente revisa seus planos, levando em consideração os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- CCE 3: Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.



### Assimile

Um dos grandes pensadores da área de negócios, Peter Drucker, disse, em 1962, que o comportamento de planejar não está relacionado às decisões futuras, como muitos declaram equivocadamente, pois ele está relacionado com as consequências futuras das decisões que são tomadas no presente. Por isso, o empreendedor deve planejar o

que ele quer no futuro e tomar as decisões no presente, para, assim, alcançar os objetivos planejados.

### Conjunto Poder

- a) Comportamento: persuasão e rede de contatos.
- CCE 1: Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
  - CCE 2: Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
  - CCE 3: Age para desenvolver e manter relações comerciais.



### Assimile

Poder é a capacidade que uma pessoa tem de fazer com que outras pessoas obedeçam-na, mesmo que não seja por vontade própria. Já a persuasão é a habilidade de um indivíduo em convencer outros utilizando argumentos lógicos.

- b) Comportamento: independência e autoconfiança.
- CCE 1: Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
  - CCE 2: Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
  - CCE 3: Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Atualmente, o perfil profissional mais procurado pelas organizações engloba quase todas as características comportamentais empreendedoras descritas na literatura. Propensão para identificar e correr riscos, apresentar iniciativa, persistência, flexibilidade e comprometimento com o trabalho, além da capacidade de planejar e buscar informações, são características que certamente contribuirão para que qualquer profissional possa obter sucesso, mesmo que seja como funcionário de uma empresa. Portanto, fique atento e passe a dedicar-se ao exercício de cada um dos comportamentos descritos para obter o sucesso profissional.



### Pesquise mais

Você tem interesse em descobrir como é possível ensinar empreendedorismo? Quer aprofundar-se no assunto com uma leitura acadêmica teoricamente fundamentada? Então leia o artigo a seguir:

JULIANO, Marcio de Cassio. **Relato de uma experiência metodológica para a disciplina “Empreendedorismo” em um curso de Administração.**

Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/2.pdf>>.

Acesso em: 14 dez. 2015.

O artigo relata uma experiência realizada em sala de aula que tinha o objetivo de exercitar os comportamentos empreendedores.



### Faça você mesmo

Quer saber qual é o seu perfil de empreendedor? Realize o teste no site do Sebrae do Paraná:

SEBRAE. **Perfil do empreendedor.** Disponível em: <<http://www.perfildoempreendedor.com.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

Descubra como andam os seus comportamentos empreendedores e melhore o seu autoconhecimento. Você deve se lembrar de levar o resultado do teste na sua aula presencial, pois o professor realizará uma atividade que envolverá este material.

### Sem medo de errar

Agora que você já conhece os três conjuntos de comportamentos empreendedores com as respectivas CCEs (três para cada comportamento), que tal voltar ao dilema de Pedro e Paula?

Levante argumentos para defender que é possível formar empreendedores e ensinar empreendedorismo, mas não se esqueça de que algumas pessoas podem desenvolver esses comportamentos naturalmente ou já nascerem com eles incorporados. Descreva como seria possível utilizá-los no seu dia a dia. Além disso, pense em como exercitar cada CCE em seu ambiente de trabalho, com exemplos concretos e direcionados para as suas funções e atribuições e aproveite para concluir se eles realmente contribuirão para o sucesso profissional ou somente para edificar um empreendimento. Registre os resultados do exercício em um relatório.



### Atenção!

Procure sempre se fundamentar nos dez comportamentos empreendedores e nas suas respectivas características.



### Lembre-se

O site do Sebrae e do Endeavor são duas ricas fontes para consulta sobre empreendedorismo. Acesse-os:

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

ENDEAVOR. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Comportamentos empreendedores”

1. Competência de fundamentos de área	Conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
2. Objetivos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever a forma de ensino de empreendedorismo.</li> <li>• Reconhecer os comportamentos empreendedores.</li> <li>• Identificar as características dos comportamentos empreendedores.</li> <li>• Relacionar os comportamentos empreendedores aos seus respectivos conjuntos.</li> <li>• Exercitar os comportamentos empreendedores.</li> </ul>
3. Conteúdos relacionados	Conceitos do empreendedorismo; perfil empreendedor.

(continua)

<p><b>4. Descrição da SP</b></p>	<p>Imagine que você percebeu que nunca teve a oportunidade de se comportar de acordo com a CCE 3, do comportamento de planejamento e monitoramento sistemático, que defende a ideia de manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.</p> <p>Pense também em algo que você queira muito comprar ou uma experiência que você pretende viver. Pode ser um carro, um computador, um perfume francês, um curso de idiomas fora do país, uma viagem de férias ou um almoço num restaurante cinco estrelas. O que fazer para tomar a decisão de satisfazer esse desejo?</p>
<p><b>5. Resolução da SP</b></p>	<p>Monte uma planilha, eletrônica (mais indicada – Excel) ou física, e então insira todos os seus rendimentos, mensalmente, durante um ano ou mais, de acordo com o seu sonho. Em seguida, insira todos os seus gastos mensais e verifique o saldo mensal. Depois, calcule em quanto tempo esse saldo deverá ser acumulado para que você consiga alcançar o seu objetivo. Esse é um exercício para realizar o monitoramento das suas finanças antes de tomar decisões (neste caso, realizar um desejo). Ficou mais fácil agora?</p> <p>Veja um exemplo numérico fictício:</p> <p>Desejo: Acumular R\$ 10.000,00 para gastar com uma viagem. Salário mensal = R\$ 1.500,00. Despesas mensais = R\$ 1.250,00 (aluguel = R\$ 500,00 + telefone e internet = R\$ 100,00 + alimentação em casa = R\$ 300,00 + transporte = R\$ 150,00 + lazer = R\$ 200,00). Saldo mensal = R\$ 250,00.</p> <p>Assim: <math>R\\$ 10.000,00 \div R\\$ 250,00 = 40</math> meses para conseguir o dinheiro para a sua viagem.</p> <p>Se você não quer esperar 40 meses, o controle financeiro o ajudará a identificar gastos desnecessários ou supérfluos para que você aumente o seu saldo e, então, diminua o tempo de espera. Por exemplo, cortar R\$ 50 do telefone e internet e R\$ 100,00 do lazer. Com estes R\$ 150,00 a mais o saldo será de R\$ 350,00 e reduzirá o tempo para 28 meses e meio.</p> <p>Viu como essa CCE é importante mas não é a única? Todas são importantes e, se praticadas, ajudarão você a alcançar os seus sonhos e obter sucesso.</p>



### Lembre-se

É possível formar empreendedores, desde que seja com exercícios que propiciem a prática dos comportamentos empreendedores.

**Faça você mesmo**

Monte um *checklist* com todos os comportamentos e procure reconhecer quais deles você já exercitou na sua vida profissional, escrevendo o episódio que o levou a se comportar desta maneira e descrevendo como você agiu e por que este seu comportamento pode ser relacionado à CCE correspondente.

Se existir qualquer CCE que você ainda não teve oportunidade de executar, elabore um planejamento para criar esta situação e, então, experimente agir de acordo com ela. Entendeu a proposta do exercício? Se ainda não ficou claro, utilize o exemplo dado na resolução da SP para ajudá-lo.

**Faça valer a pena!**

**1.** Os comportamentos empreendedores foram agrupados em três conjuntos para organizar e facilitar o seu estudo. Aponte a alternativa que contenha os três conjuntos:

- a) Conjunto Realização; Conjunto Planejamento; Conjunto Poder.
- b) Conjunto Persuasão, Conjunto Planejamento; Conjunto Poder.
- c) Conjunto Planejamento, Conjunto Relacionamento; Conjunto Poder.
- d) Conjunto Controle, Conjunto Organização; Conjunto Planejamento.
- e) Conjunto Liderança, Conjunto Realização; Conjunto Planejamento.

**2.** A Organização das Nações Unidas (ONU), depois da Segunda Guerra Mundial, promoveu uma pesquisa para identificar comportamentos empreendedores em empresários de sucesso. Assinale a alternativa que contenha a motivação da ONU para a realização da pesquisa:

- a) Promover o autoconhecimento dos empresários pesquisados.
- b) Subsidiar a reconstrução da Europa no pós-guerra.
- c) Financiar novos empreendimentos para expandir o comércio.
- d) Solicitar o auxílio dos empresários para reconstruir o continente.

e) Criar um programa de treinamento para formar empreendedores.

**3.** Expressar confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil, ou de enfrentar um desafio, é uma característica de comportamento empreendedor para \_\_\_\_\_. Identifique a alternativa que complete a lacuna:

- a) Busca de informações.
- b) Estabelecimento de metas.
- c) Independência e autoconfiança.
- d) Persistência.
- e) Correr riscos calculados.



## Seção 1.3

### Intraempreendedorismo

#### Diálogo aberto

Agora que você já está familiarizado com os conceitos fundamentais sobre empreendedorismo e também já sabe qual é o perfil do empreendedor, conhecendo as características desses comportamentos, convido você a conhecer um assunto muito importante sobre empreendedorismo: o **intraempreendedorismo**, também conhecido como empreendedorismo corporativo.

Porém, antes de abordar este assunto, vamos retomar o contexto dos nossos personagens Pedro e Paula. Os dois estão diante do termo "intraempreendedorismo" e, enquanto Pedro defende que a melhor alternativa para se ter sucesso após a formatura é adotar os comportamentos empreendedores e montar o próprio negócio, Paula acredita que o melhor é conquistar um emprego em uma grande empresa e seguir carreira como funcionária nessa organização, desempenhando comportamentos empreendedores e alcançando um cargo estratégico.

Qual deles está certo? Será que o perfil empreendedor é mais indicado para o caso do Pedro ou para a alternativa da Paula? Só pode ser considerado empreendedor aquele indivíduo que monta o seu próprio negócio ou é possível ser empreendedor como funcionário de uma empresa? Que tal ajudá-los a realizar um novo e enriquecedor debate sobre este tema?

Monte uma apresentação em um formato adequado (por exemplo: Power Point), defendendo o ponto de vista que você acredita ser correto.

A proposta desta seção é ajudá-los a responder a essas perguntas e entender que o termo "empreendedorismo" é mais abrangente do que o que foi estudado até o momento, podendo ser empregado não só para aquele indivíduo que monta o seu próprio negócio, mas, também, em um contexto organizacional na relação entre patrão e empregado.

Para tanto, vamos esclarecer as diferenças existentes entre os termos "empreendedorismo" e "intraempreendedorismo", com uma comparação conceitual e teórica entre esses conceitos, e descrever as características de uma organização intraempreendedora, sugerindo como desenvolver o perfil

empreendedor dentro da empresa.

Como você pôde constatar no final da Seção 1.2, os comportamentos ditos empreendedores formam um perfil de profissional que é muito requisitado pelas empresas, principalmente diante do contexto globalizado em que vivemos, considerando que a empresa deve, cada vez mais, deve demonstrar flexibilidade e agilidade e pensar em inovação e criatividade como estratégias para a sua sobrevivência, pois só desta maneira será mais provável que ela desenvolva um ambiente propício à criação de fatores-chave de sucesso por meio de diferenciais competitivos e, assim, destaque-se diante da concorrência.

É muito importante que você leia atentamente o texto e realize todas as atividades propostas para ampliar o seu conhecimento.

Boa leitura e bom aprendizado.

### **Não pode faltar**

Intraempreendedorismo, empreendedorismo interno ou empreendedorismo corporativo são termos que remetem à ação empreendedora dentro das organizações praticada por funcionários, criando um ambiente de inovação e criatividade que proporcionará a criação de novas ideias e aumentarão de maneira significativa as chances de sucesso dessas organizações.

Em outras palavras, o intraempreendedorismo é a prática do empreendedorismo dentro de uma empresa, ou seja, o exercício dos comportamentos empreendedores para a criação de valor e de diferenciais competitivos para a organização.

Mas como seria possível empreender sendo funcionário? Para responder a questão, vamos voltar um pouco ao termo “empreendedorismo”, o qual remete à ação de fazer algo inédito ou diferente, romper um *status quo* e procurar insistentemente novas oportunidades de negócio, focando na inovação e na criação de valor. Se isso é válido para uma nova empresa, por que não seria para uma já existente?

É por isso que o intraempreendedorismo é descrito como um processo que visa identificar, desenvolver e implantar novas oportunidades que criam valor para a empresa, requerendo alterações expressivas no modo em que os recursos são utilizados pela organização e propiciando a geração de novas competências empresariais. Por consequência, essas novas competências elevarão a possibilidade de um reposicionamento de mercado positivo, proporcionando comprometimento em longo prazo e criando valor para os proprietários, para os colaboradores e para os clientes.



### Refleta

Você consegue se imaginar comportando-se como um empreendedor na empresa em que trabalha? Analise se agir como um intraempreendedor poderá lhe trazer algum benefício, identificando e listando estes benefícios.

O intraempreendedorismo é um tipo de empreendedorismo praticado por profissionais na própria organização em que trabalham. São funcionários que apresentam competências diferenciadas para analisar cenários, criar ou adaptar ideias, promover inovações e, ainda, encontrar novas oportunidades para a sua empresa.



### Assimile

Segundo Dornelas (2015), intraempreendedorismo [...] é o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos associados a uma organização existente, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação dentro da organização existente.

Pelo que você leu até agora, daria para dizer que o intraempreendedorismo pode ser praticado por qualquer empresa?

Sim, o processo intraempreendedor pode ocorrer em qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou vocação, podendo direcionar a empresa para novos negócios, assim como para outras atividades e orientações inovadoras, como a criação de novos produtos ou serviços, novas tecnologias, técnicas ou sistemas administrativos mais eficientes, caracterizando, deste modo, uma postura organizacional muito mais competitiva em relação à concorrência.



### Exemplificando

Mafalda trabalha como gerente comercial em uma empresa de cosméticos e, estudando o mercado, percebeu uma necessidade não atendida entre seus clientes. Apesar do seu amplo portfólio de produtos e da oferta da concorrência, seus clientes importam um produto para tratar o problema de queda precoce de cabelos. Mafalda solicitou uma amostra desse produto para um cliente e levou para o laboratório que identificou a matéria-prima e informou a ela que não precisaria de muito

esforço e investimentos para começar a produzir esse item. Mafalda, então, levantou os custos, a necessidade de investimento, a demanda pelo produto e o preço que o mercado pagaria por ele. Depois, ela agendou uma reunião com a sua diretoria, que prontamente aprovou o projeto. Com isso, a empresa promoveu Mafalda ao cargo de diretora do novo projeto.

Mas como você denominaria o profissional ou funcionário que pratica o intraempreendedorismo como a Mafalda?

Se você disse intraempreendedor, você acertou. Este funcionário age de forma independente para criar novas unidades de negócio ou fomentar a inovação na unidade de negócio na qual trabalha. O intraempreendedor aplica os comportamentos empreendedores em benefício da organização, assumindo e dividindo os riscos das suas ações com a empresa. Essa é a grande diferença entre ele e o empreendedor, pois este último age para abrir o seu próprio negócio, sendo o único responsável pelos riscos envolvidos no processo.

A figura do intraempreendedor pode ser encontrada e caracterizada nos gerentes e diretores que agem como proprietários da empresa. Contudo, para que isso possa ocorrer, a empresa deve criar e incentivar uma cultura inovadora e impor um clima que favoreça a criatividade, sem prever ou executar punições para qualquer erro relacionado ao trabalho que possa ocorrer, afinal, o medo de errar é o principal vilão do processo criativo e inovador.

Você sabia que algumas empresas premiam o erro?

Isso mesmo, o erro pode resultar em um bom negócio para as empresas. A 3M, por exemplo, é uma dessas empresas que premiam o erro. Veja como isso aconteceu a seguir.



### Exemplificando

Um funcionário da empresa 3M estava trabalhando no desenvolvimento de um novo adesivo, porém o resultado foi desastroso e a cola inventada não demonstrava muita aderência. Como o pesquisador era muito persistente, ele acabou encontrando uma aplicação para esse adesivo, utilizando-o para colar pedaços de papéis que serviriam para anotar recados, e levou sua nova invenção para a diretoria. A diretoria desaprovou a ideia e disse que precisava de adesivos potentes e não com pouca aderência.

Ao ver a sua invenção rejeitada, ele mesmo cortou vários pedaços de papéis e usou o fraco adesivo para formar um bloco. Feito isso, distribuiu

os vários blocos para as secretárias das diretorias da empresa. Pouco tempo depois, elas o procuraram solicitando mais desses blocos e ele disse que foi proibido de continuar fornecendo. As secretárias apelaram para os diretores, argumentando que os blocos eram extremamente úteis e foi assim que nasceu o *Post-it*.

Com esta história, você consegue perceber como é importante não punir erros para criar um ambiente criativo?



### Faça você mesmo

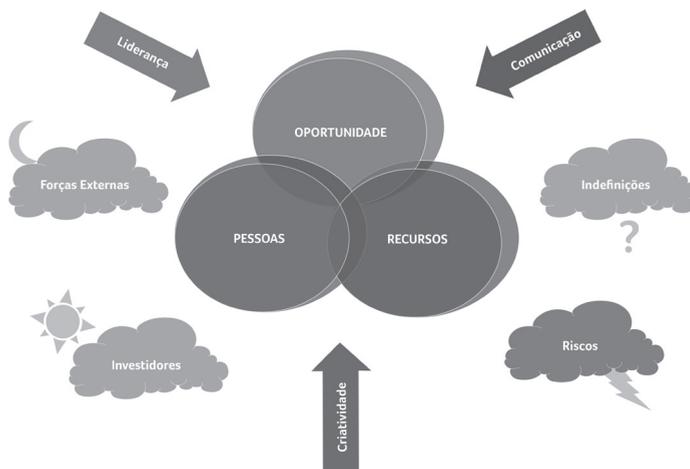
Que tal praticar um pouco? Analise os exemplos da Mafalda e do pesquisador da 3M e identifique os comportamentos empreendedores que eles adotaram para desenvolver e construir os seus projetos.

Procure relacionar os comportamentos de todos com os comportamentos empreendedores estudados na Seção 1.2.

Neste momento você já consegue entender como um intraempreendedor age? Agora reflita: como este processo de intraempreendedorismo desenvolve-se na empresa?

Essa é uma dúvida que só pode ser solucionada com a quebra de um paradigma organizacional e, para você entender por que uma empresa precisa adotar uma postura arrojada e diferente da que se encontra, compreendendo o processo intraempreendedor, proponho que você analise na Figura 1.3.

Figura 1.3 | Processo intraempreendedor



Fonte: adaptado de Dornelas (2015).

O processo intraempreendedor exige o desenvolvimento das competências de liderança, criatividade e comunicação, pois só assim será possível interligar as oportunidades encontradas com as pessoas e os recursos necessários para transformá-las em um negócio concreto que crie valor para a empresa. Para tanto, deve se considerar as forças externas, as possibilidades de investimento, a mensuração dos riscos envolvidos e evitar ao máximo as indefinições. É por isso que, mesmo no intraempreendedorismo, o plano de negócios é indispensável.



### Assimile

O processo intraempreendedor cria valor para a empresa diante de algo inédito, seja um produto, um novo processo ou um serviço, com a utilização dos recursos disponíveis para aproveitar as oportunidades identificadas pelos intraempreendedores, mesmo que isso possa implicar na disponibilização de mais recursos. Vale lembrar que nenhuma penalização será prevista para eventuais erros.

Você tem ideia de como uma empresa pode adotar uma postura empreendedora e incentivar o processo intraempreendedor?

Inicialmente, ela deverá considerar uma renovação estratégica, conscientizando-se de que os seus esforços para promover o intraempreendedorismo resultarão em mudanças no seu negócio ou na sua estrutura corporativa, alterando significativamente a sua estratégia. Essa mudança na postura estratégica alterará a maneira como os colaboradores relacionam-se entre si, com a própria empresa e com o ambiente externo, envolvendo quase sempre algum tipo de inovação. De modo geral, essas mudanças são realizadas na estrutura interna da empresa e nos seus processos, atingindo e alterando a forma como ela atua no mercado. Por exemplo, se qualquer ideia a ser submetida dependia do orçamento disponibilizado para o departamento proponente, uma renovação estratégica adota que a ideia seja submetida, independentemente do orçamento disponível, pois será uma ideia que vai criar valor para a empresa.

Em outras palavras, a empresa que adota uma postura empreendedora, que aceita e acolhe intraempreendedores deve, necessariamente, criar um ambiente propício para esta escolha estratégica, pois só assim é que as oportunidades terão mais chances de serem aproveitadas e revertidas em negócios, criando valor para a empresa. Você consegue visualizar outro fator importante para que uma organização adote uma postura estratégica?

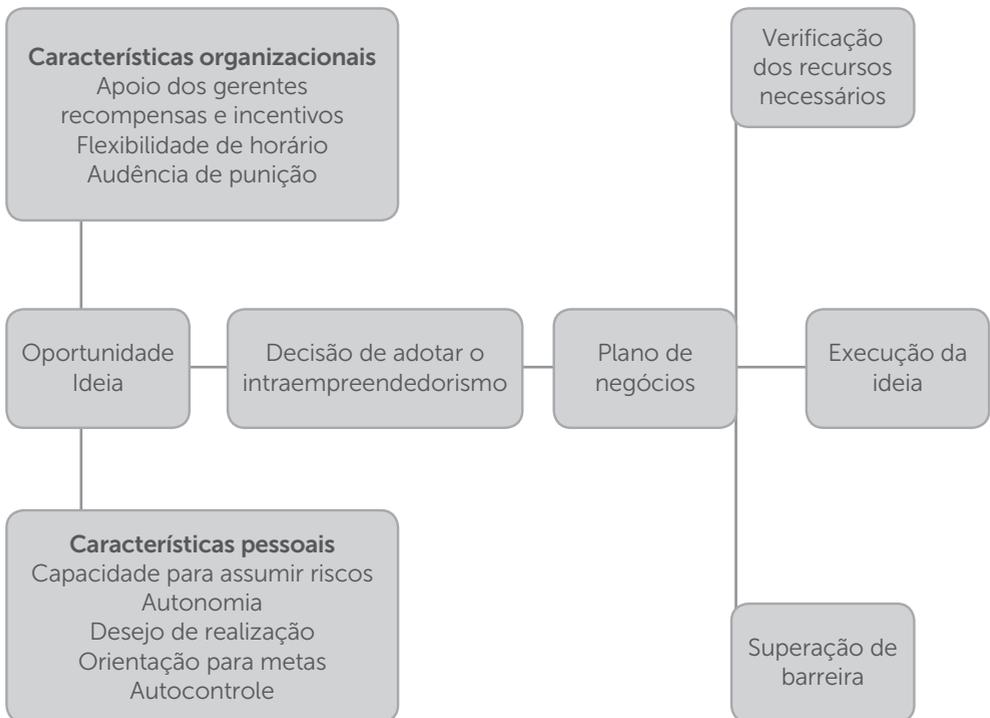
O capital humano é uma ótima opção, afinal, como uma empresa pode ser empreendedora se não contratar colaboradores com comportamentos

empreendedores? Mas será que são só esses fatores que determinam o quanto uma empresa é empreendedora e adota o intraempreendedorismo como estratégia de gestão para criação de valor?

Não, existem três variáveis que auxiliam a intensificar a postura empreendedora e a adoção do intraempreendedorismo, a saber: grau de inovação, iniciativa e a capacidade de assumir e correr riscos. Quanto mais a empresa fomenta a inovação, toma iniciativas arrojadas e submete-se aos riscos, maior a probabilidade dela criar valor para si própria, seus funcionários, clientes, governo e, até, para os seus fornecedores, transformando-se em uma empresa cada vez mais eficiente e eficaz.

Para ilustrar essa postura estratégica, visualize a Figura 1.4, que remete a um modelo interativo de intraempreendedorismo que pode ser adotado por qualquer empresa.

Figura 1.4 | Modelo interativo de intraempreendedorismo



Fonte: adaptado de Dornelas (2015).

Para finalizar a seção, relembre que o termo “intraempreendedorismo” é designado para a ação de empreender dentro de uma organização qualquer, praticando e exercitando os comportamentos empreendedores e criando valor. O intraempreendedor age para realizar coisas novas e fazer as antigas de maneira diferente, mas isso só é possível se a empresa optar por uma renovação estratégica

que leve à adoção de uma postura empreendedora, permitindo que seus funcionários corram riscos calculados e incentivando-os a apresentar e implantar novos projetos e processos, bem como desenvolverem novos produtos ou serviços.

Você já compreendeu como age um intraempreendedor e poderá adotar uma postura empreendedora dentro da organização que você trabalha. Isso será muito benéfico para a sua carreira. Portanto, siga em frente com os estudos e realize todas as atividades propostas para ampliar seu conhecimento.



### Faça você mesmo

Pergunte aos seus colegas de trabalho se eles conhecem o termo “intraempreendedorismo”. Levante o que eles sabem sobre esse termo e peça um exemplo de um funcionário intraempreendedor. Entreviste no mínimo dez colegas e verifique a porcentagem dos que conhecem o termo. Procure entrevistar colegas de pelo menos dois níveis organizacionais (operacional e tático – assistentes, supervisores e gerentes). Além disso, converse com alguém do nível estratégico (um diretor). Anote os resultados, faça uma análise e compare-os com os resultados dos seus colegas de sala.



### Pesquise mais

Leia o estudo de caso:

OROFINO, Maria Augusta et al. O intraempreendedor e seu papel na gestão do conhecimento: Um estudo de caso. **Anais do sexto encontro nacional de empreendedorismo ENEMPRE**. Lages, 2009.

Neste estudo de caso você poderá comparar como uma empresária de sucesso inverteu a sua trajetória profissional e passou de empreendedora para intraempreendedora sendo funcionária de uma empresa.

### Sem medo de errar

Vamos ajudar Pedro e Paula a resolver o problema em relação à aplicação dos comportamentos empreendedores em novos negócios ou em uma empresa.

Enquanto Pedro acreditava que o perfil empreendedor só era relevante para a criação de um novo negócio, Paula afirmava que era possível adotar tais

comportamentos dentro em uma empresa, para conquistar promoções e ocupar cargos estratégicos.

Sendo assim, elabore um texto com pelo menos cinco argumentos que defendam o ponto de vista de Paula.



### Atenção!

Utilize como base os conceitos abordados nesta seção do livro e retome a leitura do artigo indicado no item "Pesquise Mais".



### Lembre-se

O intraempreendedorismo consiste na apropriação dos comportamentos empreendedores por um profissional, para a aplicação na empresa onde se trabalha.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
"Praticando o Intraempreendedorismo"	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
2. Objetivos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o termo "intraempreendedorismo".</li> <li>• Reconhecer a importância do intraempreendedorismo para as empresas.</li> <li>• Analisar os fatores que levam uma empresa a adotar uma postura empreendedora.</li> <li>• Compreender os benefícios da postura profissional intraempreendedora.</li> </ul>
3. Conteúdos relacionados	Perfil empreendedor.

(continua)

4. Descrição da SP	Imagine que você trabalha em uma empresa que está apresentando dificuldades para se manter no mercado em que atua, pois os concorrentes estão sendo mais competitivos e oferecendo preços menores para os mesmos produtos. Acrescente o fato de que novos concorrentes estão entrando no mercado com produtos substitutos, ou seja, produtos diferentes que suprem as necessidades dos seus clientes, fazendo com que eles parem de comprar o produto da sua empresa. Assim, o seu patrão reuniu um grupo de funcionários e está solicitando sugestões para salvar a empresa e os empregos, inclusive o seu.
5. Resolução da SP	A empresa está indicando que pretende adotar uma renovação estratégica e o ideal é fortalecer esta tendência com bons argumentos para a adoção de uma postura empreendedora, de maneira que ela incentive os funcionários intraempreendedores a apresentarem bons projetos alternativos, recompensando-os.



### Lembre-se

Intraempreendedorismo é a adoção dos comportamentos empreendedores nas organizações. Qualquer dúvida, volte ao livro didático para solucioná-la ou procure o professor na aula presencial.



### Faça você mesmo

Fundamente-se na SP anteriormente apresentada e elabore um plano, com base nos conceitos intraempreendedores, para apresentar ao seu patrão. Procure convencê-lo que só uma renovação estratégica relacionada ao intraempreendedorismo pode salvar a empresa e colocá-la novamente na rota do desenvolvimento e crescimento.

### Faça valer a pena!

**1.** Assinale a alternativa que contenha o termo correto do processo que visa identificar, desenvolver e implantar novas oportunidades que criam valor para a empresa, requerendo alterações expressivas no modo em que os recursos são utilizados pela organização e propiciando a geração de novas competências empresariais:

- a) Empreendedorismo.
- b) Intraempreendedorismo.

- c) Criação de valor.
- d) Inovação.
- e) Criatividade.

**2.** O \_\_\_\_\_ é aquele que pratica o empreendedorismo dentro de uma empresa, ou seja, exercita os comportamentos empreendedores para criar valor e conferir diferenciais competitivos para a organização. Aponte a alternativa que contenha o termo que preencha corretamente a lacuna:

- a) Empreendedor.
- b) Empregado padrão.
- c) Colaborador corporativo.
- d) Intraempreendedor.
- e) Gerente.

**3.** Uma empresa pode e deve adotar uma postura empreendedora e incentivar o processo intraempreendedor. Para tanto, ela deverá:

- a) Considerar uma renovação estratégica, tendo consciência de que os seus esforços para promover o intraempreendedorismo resultarão em mudanças na sua estrutura corporativa e na adoção de uma nova estratégia.
- b) Contratar vários funcionários com o perfil empreendedor e então treiná-los para desenvolver projetos intraempreendedores, criando, assim, uma cultura integradora e de geração de valor.
- c) Contratar um grupo seletivo de funcionários com o perfil intraempreendedor e, então, treiná-los para desenvolver projetos intraempreendedores, criando, assim, uma cultura inovadora e de geração de valor.
- d) Considerar uma renovação estratégica, tendo consciência de que os seus esforços para promover o intraempreendedorismo resultarão em mudanças na sua estrutura corporativa, com punições severas para potenciais erros.

e) Aplicar os comportamentos ditos empreendedores em seu dia a dia e exigir que os seus funcionários elaborem projetos inovadores com vistas à renovação estratégica, mesmo que para isso seja necessário contratar mais funcionários.

## Seção 1.4

### Processo empreendedor

#### Diálogo aberto

Antes de iniciar esta seção, vamos relembrar os tópicos das seções anteriores?

Na primeira seção você teve oportunidade de conhecer os conceitos sobre empreendedorismo; na segunda seção estudou os comportamentos empreendedores e as suas características; já na terceira seção, você aprendeu que o empreendedorismo e os comportamentos empreendedores podem ser aplicados, tanto para abrir um novo negócio quanto em uma empresa, o que é denominado de intraempreendedorismo.

Agora, na Seção 1.4, você verá que o empreendedorismo serve para edificar novos empreendimentos, seja qual for o setor de atuação do negócio (com ou sem fim lucrativo). Você também tomará conhecimento sobre o processo empreendedor, reconhecendo todas as suas fases. Mas quais são as práticas de empreendedorismo no Brasil e no mundo?

Não se desespere, você responderá essa pergunta facilmente após terminar essa seção e estará apto a dar exemplos de práticas empreendedoras de sucesso.

Para trazer a prática nessa seção, será importante retomar a situação dos nossos já conhecidos estudantes: Pedro e Paula.

Agora eles estão com dúvidas sobre como desenrola-se o processo empreendedor e Paula não acredita que possa existir um tipo de empreendedorismo que não vise o lucro, enquanto Pedro insiste que isso é possível. Paula sugere que Pedro traga exemplos de empreendimentos que não visem à lucratividade. E Pedro, por sua vez, solicita que Paula também apresente ideias de eventos ambientais que possam proporcionar o exercício de práticas empreendedoras. Será que os dois encontrarão esses exemplos?

Para descobrir, mãos à obra e bom aprendizado.

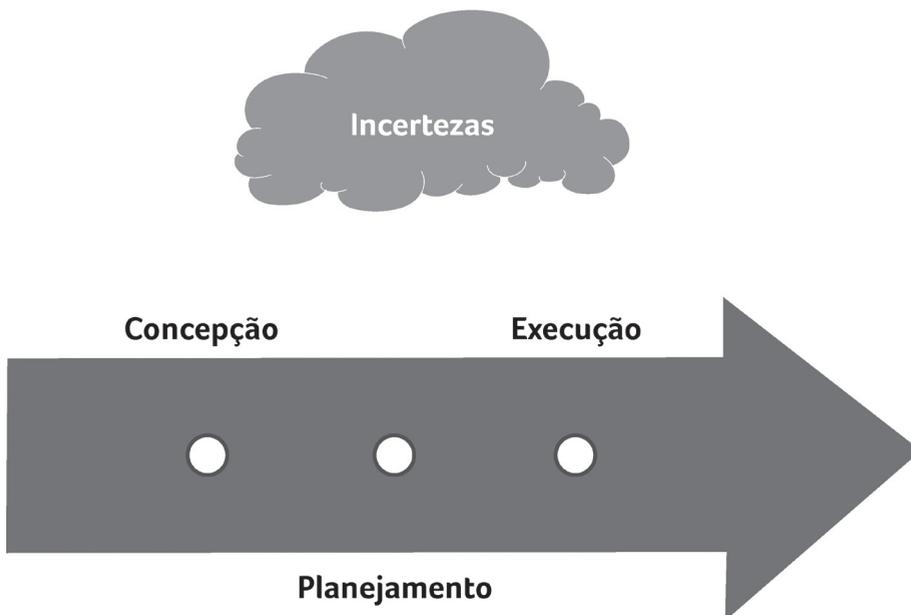
## Não pode faltar

O processo empreendedor nada mais é do que o caminho sistematizado que qualquer empreendedor terá de percorrer para montar e manter o seu negócio. Você tem noção de quais seriam os elementos básicos desse processo?

Para se criar um negócio, o empreendedor deve ter uma ideia e, partindo dela, procurar uma oportunidade para torná-la viável. Desta forma, ele investigará tudo o que for necessário para a criação de seu empreendimento e registrará estas informações em um plano de negócios. Em seguida, ele procurará fontes de financiamento para edificá-lo e, finalmente, criará uma sistemática para gerenciar este empreendimento.

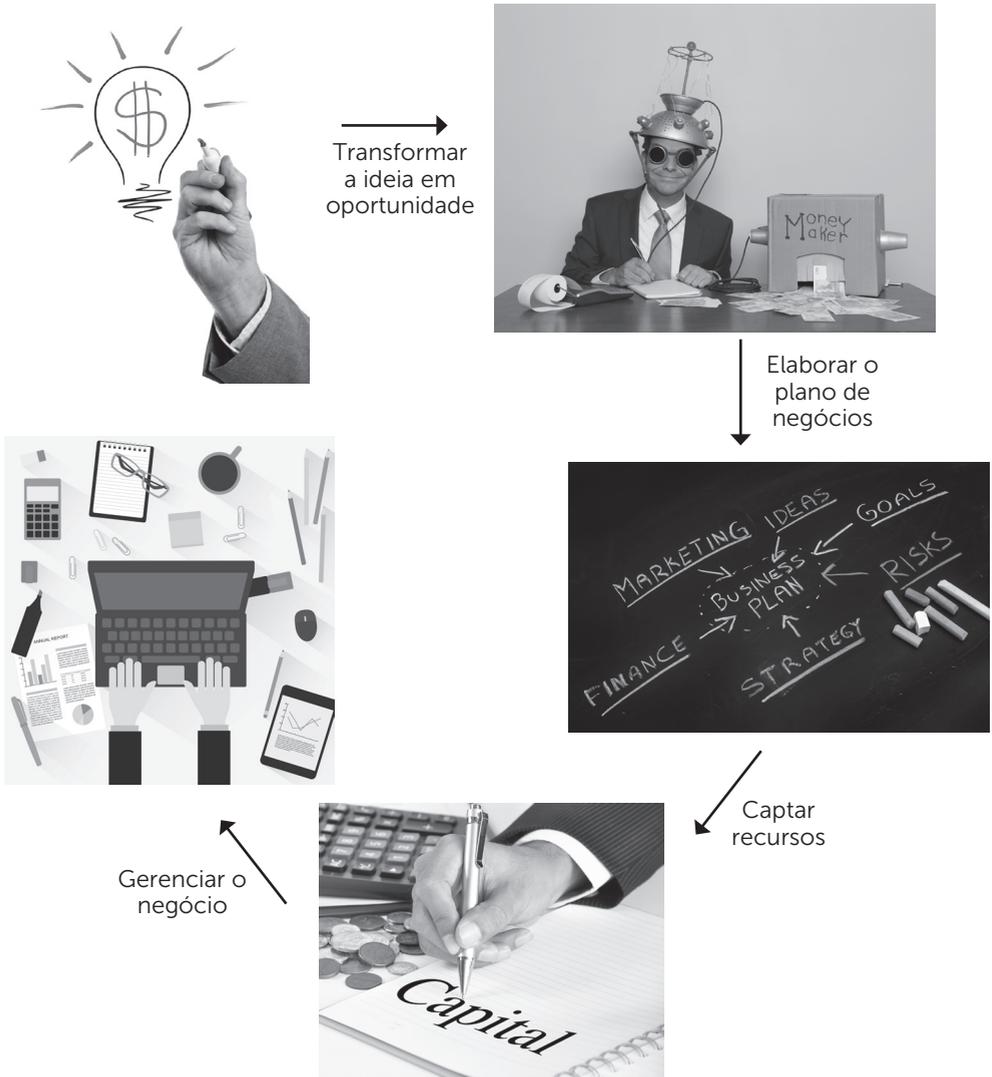
A Figura 1.5 vai ajudá-lo a visualizar e compreender melhor esse processo e a Figura 1.6 (mais adiante) o ilustrará de modo mais detalhado. Veja a seguir:

Figura 1.5 | Fases do processo empreendedor



Fonte: O autor.

Figura 1.6 | Ilustração do processo empreendedor



Fonte: <http://www.istockphoto.com/photo/businessman-has-a-money-making-inspiration-11979035>. Acesso em: 26 out. 2015. <<http://www.istockphoto.com/photo/businessman-with-mind-reading-machine-makes-money-60484300?st=c94fc48>>. Acesso em: 26 out. 2015. <<http://www.istockphoto.com/photo/business-plan-marketing-written-on-blackboard-geschäftsplan-22823189?st=cd55dcd>>. Acesso em: 26 out. 2015. <<http://www.istockphoto.com/photo/hand-with-pen-pointing-to-capital-word-on-the-paper-44481692?st=94e0df2>>. Acesso em: 26 out. 2015. <<http://www.istockphoto.com/vector/business-office-concept-50112202?st=b7719a9>>. Acesso em: 26 out. 2015.

O processo empreendedor consiste em uma variedade de atividades que subsidiarão o planejamento e a execução de ações oriundas de uma ideia a ser transformada em uma oportunidade e que levará à abertura e manutenção de um empreendimento.



### Assimile

Um processo pode ser descrito como um conjunto de etapas que transformam recursos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). No caso do processo empreendedor, o resultado é um empreendimento ou um negócio. Já no caso do intraempreendedor, pode ser uma proposta de projeto inovador que gere valor para a empresa onde se trabalha.

Você consegue entender a importância de se conhecer como o processo empreendedor desenvolve-se? Perceba que só conhecendo bem todas as etapas do processo é que as chances de sucesso aumentarão, pois, assim, o empreendedor estará atento a todos os passos a serem dados e não deixará de considerar nada que possa prejudicar o seu sucesso ou levar a empresa a fazer parte da lista de mortalidade de empresas.

O processo empreendedor é influenciado por alguns fatores, como o fator pessoal, o sociológico, os fatores externos, também chamados de ambientais, e os fatores organizacionais.

O fator pessoal é interno, inerente ao próprio indivíduo, e influencia o processo quando uma pessoa não está satisfeita no seu trabalho atual e procura uma área nova para atuar e aplicar suas ideias, por exemplo. Mesmo sabendo que isso é um risco, o empreendedor predispõe-se a calcular e a assumir esses riscos em nome de sua realização pessoal e profissional.



### Exemplificando

Romualdo era um excelente profissional no ramo de contabilidade e sempre se superava nas suas atribuições e responsabilidades. No entanto, seu patrão não reconhecia esse nível de excelência profissional, nem com elogios nem financeiramente, tratando-o com desdém. Então, Romualdo, cansado de guardar as mágoas, conversou com sua esposa e teve a ideia de montar o seu próprio escritório de contabilidade.



### Faça você mesmo

Com base no exemplo do Romualdo, liste quais seriam os motivos pessoais que levariam você a empreender, seja para montar o seu próprio negócio ou para desenvolver um projeto intraempreendedor. Vale

ressaltar que você não precisa considerar apenas a mágoa como motivo para empreender; pode ser qualquer outro fator, desde que seja pessoal.

Já os fatores sociológicos são aqueles ligados à sua família, ao seu *networking*, a sua admiração por profissionais de sucesso, entre outros.



### Refleta

Você deve estar atento a uma questão: a influência dos pais não significa fazer o que eles impõem para a vida profissional, pois existem várias pessoas infelizes por não sentirem prazer ou paixão pelo que fazem e isso frequentemente é resultado de seguir fielmente as ordens dadas pelos pais. A nossa família é muito importante, assim como as orientações que ela nos dá, porém, não deve ser determinante para nossas escolhas profissionais.

Os fatores externos, ou ambientais, que influenciam o processo empreendedor podem estar relacionados às oportunidades de negócios, ao nível de competitividade do mercado, à quantidade e qualidade dos clientes, aos fornecedores disponíveis, aos investidores interessados em fomentar o empreendimento, às políticas públicas de incentivo à abertura e manutenção de novos negócios, entre outros.

Por fim, os fatores organizacionais estão relacionados à composição da equipe de trabalho, à disponibilidade de mão de obra (qualificada ou não), à estratégia adotada para a gestão e o crescimento do negócio, à estrutura organizacional e à cultura que se pretende firmar na empresa.



### Assimile

O processo empreendedor é influenciado pelos fatores pessoais, sociológicos, ambientais e organizacionais e são esses fatores que estimulam o empreendedor a identificar uma oportunidade no negócio, que pode ser atendida a partir da execução do plano de negócio.

Os detalhes de cada etapa do processo empreendedor serão abordados nas próximas unidades.



### Pesquise mais

Leia o artigo: VICK, Thais Elaine et al. **A essência do processo empreendedor e a complexidade do indivíduo**: percepções sob a ótica das tipologias de conhecimento. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00239\\_PCN72744.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00239_PCN72744.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2015.

O artigo trata do processo empreendedor sob a ótica o indivíduo, compreendendo como o perfil empreendedor influencia o sucesso deste processo.

Agora, que tal tratarmos das práticas de empreendedorismo no Brasil e no mundo?

Como você já viu na Seção 1.1, o Brasil é o país com a maior porcentagem de empreendedores no mundo, em relação à população entre 18 e 64 anos. Praticar o empreendedorismo no país ficou mais fácil com a promulgação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que conferiu um tratamento diferenciado, favorecendo as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), assim como considerou um regime único para a arrecadação dos impostos e contribuições para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Alguns eventos ambientais também promoveram a prática do empreendedorismo no Brasil. O combate ao crime organizado no Rio de Janeiro, por exemplo, pode ser considerado um evento ambiental. Mas como isso influenciou a abertura de novos negócios?

A maioria dos morros na cidade do Rio de Janeiro era ocupada e vivia sob o comando do crime organizado. O Estado combateu esses criminosos, liberando o acesso a esses morros e deixando-os mais seguros. Esse evento fez surgir vários empreendimentos que não podiam ser concretizados anteriormente. Pousadas, albergues, restaurantes, cafés e até serviços de entrega surgiram, gerando riqueza para uma parcela da população que antes não tinha oportunidades.



### Exemplificando

Após a instalação de uma Unidade de Polícia Pacificadora (UPP) no morro Chapéu Mangueira, na zona sul da cidade do Rio de Janeiro, uma senhora com fortes características empreendedoras reuniu um grupo de 40 turistas que havia conhecido na praia e acomodou-os em sua laje, com muito samba, churrasco e capoeira. Desse evento

surgiu um novo empreendimento, o albergue chamado de **Favelainn**, que, além de ser um sucesso, já expandiu os negócios e também aluga quitinetes para períodos de acomodação mais longos e mais reservados.



### Faça você mesmo

Após essa inspiradora história de empreendedorismo, você pode fazer o seguinte exercício: identifique um evento ambiental que possa criar oportunidades de negócios. Descreva o evento e as oportunidades por ele geradas.

Já em relação ao contexto mundial, as práticas de empreendedorismo também são estimuladas por eventos ambientais. Nos Estados Unidos e na China, por exemplo, é crescente o número de empresas que atuam no ramo energético, tanto com pesquisa quanto com geração de energia limpa. Sabe-se que os atuais meios de geração de energia são caros, altamente nocivos para o meio ambiente e se tornarão escassos brevemente. Assim, a China produz 70% dos moinhos de vento que geram energia no mundo e os Estados Unidos lidera as pesquisas sobre geração de energia solar, reduzindo consideravelmente os custos das placas e baterias necessárias para gerar e armazenar energia elétrica obtida dos raios solares. Mas o que isso tem a ver com o empreendedorismo?

China e Estados Unidos são as maiores economias do mundo. Portanto, se 50% da população de cada país resolver adotar estas fontes de energia, não existirão empresas suficientes para instalar e realizar a manutenção destes equipamentos. Dessa forma, este evento ambiental oferece oportunidades para a criação de novos negócios. Em ambos os países já existem agências especializadas para fomentar a abertura de negócios nesta área, com iniciativas de treinamento técnico e capacitação empreendedora.



### Refleta

Você acredita que a expansão da economia verde é uma ótima oportunidade para a criação de novas empresas com consciência ecológica, que ofereçam produtos e serviços que não prejudiquem e que preservem o meio ambiente?

Pense em um mundo melhor e você encontrará várias oportunidades de novos negócios.

Neste momento, é importante falar sobre o empreendedorismo social, aquele que não tem como objetivo a geração de lucro. Você acha que isso é possível?



### Assimile

O empreendedorismo social, de uma forma abrangente, é um processo no qual os empreendedores estabelecem como meta a articulação de ideias que vão ao encontro de oportunidades econômicas. Assim, mobilizam recursos e materiais para produzir bens ou prestar serviços que reduzam problemas de ordem social ou ambiental, sem o interesse de gerar riqueza pessoal.

Sim, isso é possível e já é realidade. O empreendedor social apresenta o mesmo perfil do empreendedor corporativo, no entanto, o objetivo maior do empreendimento não é gerar lucro, mas, sim, benefícios para a sociedade ou para o meio ambiente.

Peste atenção! Isso não significa que os empreendimentos sociais tenham que trabalhar endividados e com prejuízo, pelo contrário, as empresas sociais devem gerar resultados positivos para arcar com a suas despesas e reinvestir as sobras de caixa em novos projetos ou ampliar a sua magnitude de assistência. Mas há interesse em financiar empreendimentos sociais? Você acredita que existe dinheiro disponível para esse tipo de empreendedorismo?

Mais uma vez a resposta é sim. Só no Brasil foram investidos R\$ 13 bilhões, em 2014, e existe uma previsão de que os investimentos para este tipo de empreendimento quadruplicará até 2020, chegando à marca de R\$ 50 bilhões. E você tem ideia de qual é o principal fator para que esse investimento quadruple? Se o problema não é monetário, qual será a exigência para este dinheiro transformar-se em negócios sociais e ajudar pessoas a viverem melhor em um meio ambiente menos degradado e com mais saúde?

Bons projetos sob a responsabilidade de bons empreendedores. Mais especificamente, existirá dinheiro, mas ainda persiste a dúvida se haverá empreendedores com projetos bem detalhados, que se justifiquem e que sejam comprovadamente exequíveis.



### Pesquise mais

Leia o artigo: KUYUMJIAN, Rodrigo et al. **Uma análise a respeito do desenvolvimento local**: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu - Vitória (ES), Brasil. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000600007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000600007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 14 dez. 2015.

Esse artigo trata do desenvolvimento local de uma comunidade no Estado do Espírito Santo por meio do empreendedorismo social.

Que tal você ler um resumo sobre essa seção?

Você viu que o processo empreendedor é composto por algumas etapas e inicia-se com uma ideia que será transformada em uma oportunidade de negócio. Assim, o empreendedor parte para a busca de informações detalhadas sobre o empreendimento para elaborar o seu plano de negócios. De posse do plano de negócios, o empreendedor estará apto a buscar fontes de financiamento e poderá fazer a administração correta do empreendimento.

Vale lembrar que, tanto no Brasil quanto no mundo, as práticas empreendedoras são fortemente influenciadas por eventos ambientais, como no caso da pacificação das comunidades no Rio de Janeiro e o incentivo à produção de energia limpa nos Estados Unidos e na China.

Para isto, você estudou sobre o empreendedorismo social, considerado por trazer benefício para a sociedade, sem gerar lucro para o empreendedor, porém apresentando resultados positivos para garantir a sua manutenção e expansão.

Agora é com você! Realize as atividades, a seguir, para reforçar e avaliar o seu aprendizado.

### Sem medo de errar

Como abordado no início da seção, Pedro e Paula acordaram de trazer exemplos que comprovem suas ideias.

A proposta, então, é que você elabore um texto explicando para os dois como o processo empreendedor desenvolve-se, fornecendo exemplos reais de práticas de empreendedorismo no Brasil e no mundo. Além disso, deve decidir se há alguém que está certo ou se ambos apresentam ideias válidas.

Para iniciar a atividade, realize uma pesquisa sobre um caso de empreendedorismo corporativo e um caso de empreendedorismo social. Identifique os passos que os empreendedores de cada um dos empreendimentos encontrados deram para constituir o seu negócio e então monte um quadro com todos os passos, de modo que de um lado do quadro estejam descritos os passos do processo empreendedor para o negócio corporativo e do outro lado os passos dados pelo empreendedor social. Finalmente, conclua se os passos são os mesmos listados no item "Não pode faltar" dessa seção.

Investigue um ou mais eventos ambientais, diferentes dos expostos até aqui, que possam estimular a criação de novos negócios.



### Atenção!

Considere os conceitos de empreendedorismo social e as etapas do processo empreendedor para montar o quadro e o texto.

Consulte as figuras do item "Não pode faltar" para facilitar o seu trabalho.



### Lembre-se

O empreendedorismo social é aquele que não visa lucro para o empreendedor, mas que gera valor para o negócio e para uma comunidade. Já o empreendedorismo corporativo é aquele que visa lucro para o empreendedor.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### "Reconhecendo e aproveitando oportunidades"

#### 1. Competência de fundamentos de área

Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

(continua)

2. Objetivos de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer as etapas do processo empreendedor.</li> <li>• Analisar as variáveis que influenciam o processo empreendedor.</li> <li>• Identificar variáveis ambientais que estimulem o empreendedorismo.</li> <li>• Conhecer o conceito de empreendedorismo social.</li> <li>• Descrever casos de empreendedorismo social.</li> </ul>
3. Conteúdos relacionados	O processo empreendedor; as diferentes maneiras de empreender; empreendedorismo social x corporativo; práticas de empreendedorismo (Brasil x mundo).
4. Descrição da SP	Você acabou de receber a notícia de que o Estado de São Paulo financiará empresas interessadas em promover atividades para pessoas da terceira idade e esse fato é uma variável ambiental que pode ser o ponto de partida para influenciar o processo empreendedor. Existe uma grande quantidade de pessoas com mais de 65 anos no seu bairro e elas não têm ocupação até o momento. O que elas mais fazem é ir até o posto de saúde para tratar doenças e solicitar remédios. O que poderia ser feito para transformar esta oportunidade em um negócio?
5. Resolução da SP	O ideal para a resolução da situação é tomar como base o processo empreendedor e, então, construir um projeto que considere o alinhamento da demanda do Estado com a situação dos idosos. O projeto pode ser de integração social, leitura, atividades físicas, alimentação ou qualquer outro que resolva a situação.



### Lembre-se

Utilize o processo empreendedor para desenvolver esta atividade. Observe a Figura 1.2 do item “Não pode faltar” para auxiliá-lo.



### Faça você mesmo

Siga os passos do processo empreendedor para elaborar um pré-projeto de um empreendimento que tenha o objetivo de angariar fundos para suprir esta demanda do Estado e melhorar a vida dos idosos do seu bairro.

**Faça valer a pena!**

**1.** O processo empreendedor pode ser influenciado por alguns fatores. São eles:

- a) Fatores pessoais, fatores psicológicos, fatores ambientais e fatores organizacionais.
- b) Fatores pessoais, fatores sociológicos, fatores ambientais e fatores organizacionais.
- c) Fatores financeiros, fatores sociológicos, fatores ambientais e fatores organizacionais.
- d) Fatores profissionais, fatores psicológicos, fatores ambientais e fatores organizacionais.
- e) Fatores profissionais, fatores sociológicos, fatores ambientais e fatores organizacionais.

**2.** Aponte a alternativa que descreva ordenada e corretamente as três etapas do processo empreendedor:

- a) Planejamento, concepção e execução.
- b) Execução, concepção e planejamento.
- c) Concepção, planejamento e execução.
- d) Concepção, execução e planejamento.
- e) Planejamento, execução e concepção.

**3.** De acordo com as etapas do processo empreendedor, o indivíduo interessado em empreender deve procurar financiamento para o seu empreendimento:

- a) Imediatamente após ter a sua ideia.
- b) Assim que encontrar uma oportunidade.
- c) Após definir o sistema de administração.

- d) Depois de elaborar o plano de negócio.
- e) A qualquer momento que achar conveniente.



# Referências

- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. Makron Books: São Paulo, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. Sextante: São Paulo, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e diferenciar na sua empresa. 3. ed. LTC: São Paulo, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. LTC: São Paulo, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. LTC: São Paulo, 2014.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**. Cengage Learning: São Paulo, 2008.
- JULIANO, Marcio de Cassio. Relato de uma experiência metodológica para a disciplina "Empreendedorismo" em um Curso de Administração. **Revista de Administração Pública**. Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/2.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2015.
- KUYUMJIAN, Rodrigo et al. **Uma análise a respeito do desenvolvimento local**: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu - Vitória (ES), Brasil. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000600007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000600007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 14 dez. 2015.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Administração para empreendedores**. Prentice Hall: São Paulo, 2006.
- OROFINO, Maria Augusta et al. O intraempreendedor e seu papel na gestão do conhecimento: Um estudo de caso. **Anais do sexto encontro nacional de empreendedorismo ENEMPRE**. Lages, 2009.
- SALIM, Cesar Simões et al. **Administração empreendedora**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.
- SEBRAE. Cartilha. **O quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Sebrae: Brasília, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Manual como elaborar um plano de negócios**. Sebrae: Brasília, 2013.
- VICK, Thais Elaine et al. **A essência do processo empreendedor e a complexidade do indivíduo**: percepções sob a ótica das tipologias de conhecimento. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00239\\_PCN72744.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00239_PCN72744.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2015.



# OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA

### Convite ao estudo

Caro estudante, seja bem-vindo ao início da Unidade 2 do seu estudo sobre empreendedorismo!

Você já tem expectativa do que irá aprender para aprimorar o conhecimento sobre os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o seu entendimento acerca da gestão de negócios? Tem ideia do que vai rolar?

Pois bem, nesta unidade, você terá várias oportunidades práticas de aprendizado aliadas a um rico conteúdo teórico que o estimularão a se aprofundar no tema e a se comportar como um empreendedor. Porém, por onde começar?

Que tal iniciarmos pelos primeiros passos do processo empreendedor, você se lembra? São elas: gerar ideias e as transformá-las em oportunidades de negócio.

Então vamos começar com a avaliação de oportunidades na Seção 2.1, em que você conhecerá como é possível gerar ideias de negócios e quais são as fontes de obtenção dessas ideias. Você também aprenderá como reconhecer e avaliar oportunidades de negócios. Já na Seção 2.2, o tema é a modelagem de negócios e você estará apto a identificar e estabelecer um diferencial competitivo em um negócio, prevendo e descrevendo estratégias empresariais por meio da modelagem de negócio Canvas.

O mercado e os competidores serão alvo do seu aprendizado na Seção 2.3 e você aprenderá a descrever o termo “nicho de mercado”, assim como identificá-lo. Você também tomará conhecimento de como analisar a concorrência por

meio de uma pesquisa de mercado, elaborando e aplicando-a de modo prático.

Está gostando dos temas? Você consegue perceber como eles são importantes e podem torná-lo um profissional mais gabaritado?

Mas não ainda acabou, pois, na Seção 2.4, você será apresentado ao famoso plano de negócios, momento em que estará apto a descrever este termo, justificando a importância de elaborá-lo, reconhecendo a sua estrutura e montando seu próprio modelo de plano de negócios, que será utilizado na Unidade 3 deste livro.

Como pano de fundo da Unidade 2, vamos novamente acompanhar os estudantes Pedro e Paula. Eles gostaram tanto do tema “Empreendedorismo” que ficaram empolgados e resolveram montar um negócio próprio. Paula pretendeficar responsável pelos aspectos administrativos do empreendimento, enquanto Pedro será responsável pelos aspectos relacionados à abertura, edificação e estruturação da empresa.

Este case permeará as quatro seções a seguir. Aproveite bem, pois virá bastante trabalho e estudo por aí. Acompanhe e envolva-se nas Situações-problema das seções para enriquecer o seu aprendizado.

## Seção 2.1

### Avaliando oportunidades

#### Diálogo aberto

Você já sabe que Paula e Pedro irão montar um negócio próprio. Mas e agora? Por onde começar a ajudá-los?

Se você pensou em gerar uma ideia de negócio, acertou, mas como dar uma boa dica para Paula e Pedro? Existe um jeito de se obter novas ideias? E depois disso?

Ainda é necessário transformar essa ideia em uma boa oportunidade de negócio para, depois, avaliá-la e verificar se merece a necessária concentração de esforços para que seja edificada. Você pode ajudar essa dupla?

Sim, você deve ajudá-los e, para isso, deverá chegar ao final dessa seção com uma boa ideia de negócio, que será transformada em uma oportunidade devidamente avaliada em relação a sua possibilidade de sucesso. Mas como fazer isso?

Você iniciará o seu aprendizado justamente entrando em contato com as fontes de geração de ideias e estímulo à criatividade, momento em que serão esclarecidos os conceitos de "criatividade" e "inovação", assim como serão apresentados alguns exercícios e técnicas para estimular a geração de novas ideias. E depois de ter uma boa ideia?

Depois de uma boa ideia sempre vem a sua validação. Aprender a validar uma ideia também será necessário nessa seção, assim como conhecer os meios para avaliar se uma boa ideia pode ser transformada em uma oportunidade de negócio. Portanto, que tal começar agora mesmo seus estudos sobre avaliação de oportunidades?

Lembre-se de que aqui teremos a oportunidade de conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Agora leia atentamente o texto "Não pode faltar" e siga as orientações contidas nele, procurando fazer todas as atividades com os devidos registros. Lembre-se de levar o resultado das atividades práticas na aula presencial, pois o professor vai solicitá-las e usá-las em sala de aula.

Bom estudo e bom trabalho!

## Não pode faltar

Você sabe o que significa criatividade? Você imagina que as ideias surgem na mente de uma pessoa por um mero acaso?

Começar essa seção com duas perguntas intrigantes já é uma maneira de exercitar a criatividade, que também pode ser chamada de *insight*. A criatividade, ou *insight*, é considerada a capacidade que um ser vivo tem de criar ou inventar novas situações ou novos objetos com algum tipo de utilidade.



### Assimile

A palavra "criatividade" originou-se dos termos *creatus* e *create*, que, em Latim, significa "a capacidade de crescer, dar à luz, criar, inventar ou produzir coisas novas". Por isso frequentemente vemos a imagem de uma lâmpada associada à geração de uma ideia.

Você percebeu que a definição de criatividade não considerou que ela seja apenas uma capacidade humana?

Os animais, de um modo em geral, também são criativos e tem *insights* e algumas pesquisas acadêmicas relacionadas ao estudo da criatividade dedicam-se a conhecer melhor isso. Na Universidade Federal do Pará, por exemplo, existe um centro de estudos sobre criatividade. Eles realizaram um experimento com macacos para verificar se eles poderiam ser criativos. O pesquisador deixava do lado de fora da jaula uma bacia com frutas, a uma distância que o macaco podia alcançar esticando os seus braços. Desta forma, sempre que o animal tivesse fome, bastava esticar o braço e puxar a sua comida.

O pesquisador treinou o macaco para encaixar pedaços de varetas pequenas, de modo que a cada encaixe a vareta fosse se tornando maior. Com isso, o macaco aprendeu a criar varetas grandes partindo de varetas pequenas. Para estimular a criatividade o animal, o pesquisador colocou a bacia de frutas a uma distância que o macaco não podia alcançar esticando os seus braços e, paralelamente, deixou na jaula do macaco alguns pedaços de vareta que, se montados adequadamente, seriam de tamanho suficiente para alcançar a bacia. Consegue prever como o macaco portou-se diante desta nova situação?

Ele montou as varetas e criou uma vareta grande o suficiente para alcançar a bacia de frutas e puxá-la para o alcance das suas mãos. Tecnicamente o macaco teve um *insight*, um lampejo de criatividade, criando nova utilização para comportamentos já aprendidos. Agora reflita: isso acontece com os humanos também?

Sim, esta é a chave para explicar o processo criativo. Quem sabe mais ou tem um vasto repertório comportamental tem mais chances de ser criativo do que os outros.

Figura 2.1 | Momento criativo



Fonte: Pixabay. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/primaz-macaco-pensamento-imitar-1019101/>>; <<https://pixabay.com/pt/pau-de-canela-canela-em-p%C3%B3-514243/>>; <<https://pixabay.com/pt/banana-amarela-cacho-de-bananas-1025109/>>; <<https://pixabay.com/pt/banana-corte-pe%C3%A7as-canela-placa-713057/>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Portanto, você quer ser um profissional mais criativo? Se respondeu “sim”, siga as preciosas dicas a seguir e transforme-se em um profissional com capacidade criativa mais aguçada.

Não fique satisfeito com a primeira ideia que surgir na sua cabeça. Leve-a em consideração, no entanto, procure encontrar mais ideias para, então, escolher a mais adequada.

Você já ouviu falar na zona de conforto? Trata-se daquela situação em que uma pessoa fica satisfeita com a realidade atual e acomoda-se. E isso é um veneno para a criatividade. Evite a zona de conforto, pois se você procurar direito sempre existirá um modo mais eficiente de fazer as coisas (mais barato, mais rápido, com melhor qualidade) e, se um indivíduo não procurar a eficiência, outro indivíduo vai procurar e encontrar, substituindo o que se acomodou.



## Refleta

Você já se deu conta que pode estar em sua zona de conforto? Você pode estar acomodado com a sua atual situação profissional e fazendo as coisas mecanicamente porque assim está funcionando.

Mas você já viu alguém nessa mesma situação? Muitas pessoas perdem o emprego ou uma oportunidade e ficam se lamentando que nada dá certo e empurrando a culpa para os outros, com sentimentos de perseguição. Afinal, é sempre mais fácil culpar outra pessoa.

Pense nisso. Pensar faz bem!

A curiosidade é uma fonte de novas ideias, portanto, não tenha vergonha de ser curioso. Investigue e procure conhecer as causas e os efeitos das coisas que acontecem ao seu redor, não reproduza tarefas mecanicamente, pois isso o levará à zona de conforto. Vale lembrar que, ao ser curioso e propor novas ideias, você escutará algumas frases feitas para desestimulá-lo, como: "isso não dará certo", "time que está ganhando não se mexe", "é melhor deixar como está". Fuja dessas âncoras e quebre as resistências para aumentar os seus *insights*.

Como o caso da pesquisa envolvendo o macaco mostrou, os *insights* não saem do nada, eles surgem da fusão ou adaptação de conhecimentos já adquiridos. Assim, deixe o alquimista que existe dentro de você agir livremente, associando, adaptando, modificando e combinando os comportamentos do seu repertório comportamental.

Não guarde as suas ideias em uma gaveta. Tenha iniciativa e apresente-as para outras pessoas, procurando conversar com aquelas que não pensam como você, pois a divergência é uma fonte de criatividade que manterá você em contato com outros pontos de vista.

O nosso cérebro precisa de estímulos. Então, seja eclético e ouça músicas de estilos diferentes do seu gosto musical, ou seja, se gosta de samba, escute rock e música clássica; se gosta de rock, procure ouvir jazz ou um bom sertanejo de raiz.

Faça coisas diferentes, conheça lugares diferentes, pode ser no seu bairro, na sua cidade, no seu Estado, no seu país ou mesmo no exterior. Viajar vai fazer com que você entre em contato com culturas e hábitos diferentes e isso o ajudará a ser uma pessoa mais criativa.

Sendo assim, dê a devida atenção e relevância ao processo criativo e não se canse de ser um excelente observador, pois somente a criatividade fornecerá diferenciação suficiente para atrair mais clientes dispostos a pagar o preço de um produto ou serviço que atenda melhor as suas necessidades.



### Exemplificando

Um bom exemplo para treinar e estimular a criatividade são os exercícios que se fundamentam em um objeto ou processo para se criar novas utilidades, por exemplo, encontrar dez utilidades para uma vara de pescar que não seja pescar peixes.



### Faça você mesmo

Que tal exercitar o seu cérebro e praticar um exercício de criatividade?

Faça o seguinte: marque dez minutos no relógio e encontre o máximo de utilidade possível para o tijolo. Só não vale erguer paredes. Registre o resultado e mostre aos seus colegas. Essa é uma experiência criativa bem divertida.

E a inovação? Será que se trata de um sinônimo de criatividade?

Não, criatividade e inovação são interdependentes, no entanto, diferentes. A inovação é o processo de estimular a criatividade para gerar ou agregar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, serviços e negócios. Em outras palavras, inovar é o resultado da soma da criatividade (novas ideias) com as ações que produzam resultados favoráveis para a empresa.



### Assimile

Inovação é a introdução, com êxito, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor no mercado. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/processo/método/sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores (MATTOS, STOFFEL e TEIXEIRA, 2010, p. 12).



### Pesquise mais

Leia o documento:

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação**: cartilha gestão da inovação. Brasília: CNI/Sebrae, 2010.

A cartilha de orientação para a inovação disponibilizada pelo Sebrae foi criada com o objetivo de ajudar empresários a entenderem os conceitos básicos da Gestão da Inovação (GI) e estimular a implantação de metodologias capazes de promover a inovação como um processo sistemático e sistêmico nas organizações.

Agora que você já conhece os termos “criatividade” e “inovação” e também já sabe como estimular a sua criatividade, que tal aprender como transformar as ideias em oportunidades?

As necessidades das pessoas por produtos e serviços é uma fonte de oportunidades. Se as pessoas reclamam de algo continuamente, a oportunidade está melhorá-lo e eliminar o motivo das reclamações. Quer um exemplo?

Quem nunca escutou uma mulher reclamando de que o seu marido nunca tem tempo para arrumar aquela torneira que está pingando ou para consertar o portão que não abre mais no automático ou, ainda, de trocar a fiação para que o chuveiro fique mais aquecido no inverno? Pensando nisso, foram criadas as empresas de marido de aluguel, que fazem estes reparos.

Portanto, observe as deficiências, pois a oportunidade surgirá no momento em que você propor melhorias para saná-las. Você se lembra do processo de destruição criativa de Schumpeter (Seção 1, da Unidade 1)?

O economista diz que todo negócio pode ser aperfeiçoado ou reinventado. Assim, se o dono (empreendedor) não estiver atento e não o fizer, outro empreendedor o fará. Mas tome cuidado, pois melhorar um produto ou um serviço é pouco para se criar um novo negócio, mesmo atendendo as necessidades não supridas dos consumidores, simplesmente porque uma simples adaptação ou um melhoramento pode ser facilmente copiado pela concorrência. Fique atento a esse detalhe.

Outra maneira de se identificar oportunidades é observando as tendências de mercado. O mecânico de automóveis que se aprimorou em consertar a injeção

de combustível eletrônico ganhou vantagem competitiva, porque esse mecanismo foi uma tendência que virou moda. Já os mecânicos que não se atentaram para essa tendência perderam espaço no mercado e clientes. Alguém pensaria em abrir um quiosque de acessórios de celulares em um shopping center dez anos atrás? Alguém se arriscaria a abrir uma locadora de vídeos nos dias de hoje? Preste atenção nas tendências para encontrar boas oportunidades de negócios e evitar riscos desnecessários ao empreender.

Mais uma fonte de oportunidade é a chamada “derivação da ocupação atual”, momento em que um torneiro mecânico compra o seu próprio torno porque sabe que prestará um serviço melhor que o seu patrão, abrindo a sua própria empresa.



### Exemplificando

O senhor Gualberto trabalhava em um banco como analista de projetos na área pecuária. Todo e qualquer projeto desta área tinha de passar pela sua aprovação. O senhor Gualberto adquiriu tanto conhecimento que montou o seu próprio projeto e hoje é dono de uma fazenda de engorda de suínos.



### Faça você mesmo

Pense em outras profissões ou situações em que um funcionário poderia abrir o seu próprio negócio derivado da sua ocupação. Pesquise casos assim e registre pelo menos mais dois exemplos reais de profissionais que abandonaram seus empregos para concorrer com o próprio patrão ou continuar exercendo a sua profissão prestando serviço, também, para o seu ex-empregador. Lembre-se de levar as suas anotações para a aula presencial.

Outro modo de encontrar oportunidades é procurando outras aplicações para um mesmo produto ou serviço ou, ainda, para um processo ou para uma tecnologia. Pense em um drone (aparelhos que voam e são operados por controle remoto). Alguns empreendedores estão encontrando várias aplicações para este equipamento, como fotos aéreas panorâmicas, avaliação para manutenção de telhados e, até, para entrega de pizzas, como no caso da empresa americana Domino's pizza, denominado de DomiCopter.



### Pesquise mais

Assista ao filme da apresentação da nova aplicação para entregas da Domino's, no Youtube, no seguinte *link*:

YOUTUBE. **Introducing the Domino's DomiCopter**. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=on4DRTUvst0>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Você ainda pode transformar as suas ideias em oportunidades, explorando os seus *hobbies* ou imitando o que empreendedores bem-sucedidos fizeram. Para ilustrar, segue a história real de um empreendedor que tinha como *hobbie* uma rádio de pequeno alcance. Ele percebeu que algumas empresas de internet possibilitam o acesso via rádio e, então, aproveitou o seu conhecimento e montou uma prestadora de serviço de acesso à internet na comunidade que ele vive.

Com as ideias apresentadas, você já sabe como ser criativo, como transformar as ideias em oportunidades e, agora, falta saber como validar essas ideias. O processo de validação de uma ideia consiste em identificar e calcular os riscos envolvidos no negócio, comprovando que houve um casamento entre ideia e oportunidade e que o negócio é viável e pode ser edificado, pois as chances de sucesso serão grandes.

Para validar uma ideia, você pode conversar com um especialista da área de atuação da empresa, com futuros clientes, com seus amigos e, também, com parentes. O importante é vender seu produto ou serviço antes que ele seja concebido e receber bastante *feedback* a respeito.

O detalhamento da validação da ideia será feito no plano de negócios. Portanto, se você vai empreender, prepare-se para ser flexível e reconhecer que nem sempre você e suas ideias são perfeitos. Adaptações, desistências e rupturas fazem parte do jogo e é melhor ficar frustrado com uma ideia que se mostrou ruim do que ficar frustrado com um negócio que falhou.

Agora você deve exercitar o que aprendeu realizando as atividades propostas a seguir, lembrando-se de levar todos os seus registros para a aula presencial, pois o professor irá utilizá-los nas atividades em sala.

### Sem medo de errar

Pedro e Paula resolveram montar um negócio próprio. Como mencionado anteriormente, Paula pretende ficar responsável pelos aspectos administrativos do empreendimento, enquanto Pedro será responsável pelos aspectos relacionados à abertura, edificação e estruturação da empresa.

É bom lembrar neste momento que os dois são estudantes universitários e muito engajados nos estudos, apresentando motivação e comprometimento para realizar as atividades. Eles adoram uma controvérsia e adoram defender o seu ponto de vista e, a essa altura do campeonato, já têm um conhecimento sobre o que é empreendedorismo, como um empreendedor comporta-se e qual é o processo empreendedor.

O seu papel é ajudar os dois a encontrar uma oportunidade que poderá se transformar em um negócio de sucesso. Você sabe por onde começar? Que tal fazendo um *brainstorming* para levantar várias sugestões de negócios para eles?

Então faça o seguinte: elabore uma lista com o máximo de negócios possíveis que poderiam ser empreendidos pelos dois. Em seguida, verifique quais desses negócios poderiam realmente ser transformados em uma oportunidade e identifique apenas dois deles. Elimine os mais difíceis (extremos), improváveis e muito simplórios (que qualquer um pode fazer).

Após a escolha das duas oportunidades de negócios, prepare um relatório contendo as suas sugestões, comparando os prós e os contras de cada opção, lembrando-se de justificar o por que a ideia é boa e qual a oportunidade que ela preenche.

Finalize o relatório com a indicação dos próximos passos que os dois devem seguir para dar continuidade ao processo empreendedor.



### Atenção!

Seja criativo na sua escolha e, ao montar o seu relatório, procure identificar quais seriam os diferenciais que levariam o negócio ao sucesso, desbancando a concorrência e reduzindo os riscos de insucesso.



### Lembre-se

As oportunidades estão em todos os lugares que existe uma necessidade ou uma expectativa a ser atendida. Procure por problemas a serem resolvidos que certamente eles lhe mostrarão as oportunidades potenciais que poderão se transformar em um empreendimento de sucesso.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“Encontrando oportunidade de negócios”</b>	
<b>1. Competência de Fundamentos de área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Tomar conhecimento da sistemática da geração de ideias de negócios; identificar fontes e situações propícias para a obtenção de ideias; reconhecer oportunidades de negócio e avaliar oportunidades de negócio.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Como gerar ideias de negócios; fontes de obtenção ideias; como reconhecer oportunidades de negócios; como avaliar oportunidades de negócios.
<b>4. Descrição da SP</b>	Imagine que um casal está querendo melhorar os seus rendimentos e, para isso, está pensando em abrir um negócio. Ele acredita que o ramo de alimentação é uma boa fonte de oportunidades, afinal, todo ser humano tem de se alimentar. O homem tem um bom relacionamento com pessoas que trabalham em promoção de eventos e feiras gastronômicas, enquanto a mulher gosta de cozinhar e tem como <i>hobby</i> colecionar receitas e fotografias de pratos elaborados com essas receitas. Você não acha que uma oportunidade está surgindo neste momento para os dois? Os dois concordam plenamente que um restaurante seria um investimento muito alto para eles e não combina com a sua vida agitada, pois eles não aguentariam uma rotina de trabalho em um endereço fixo. O desafio é ajudar o casal a encontrar uma oportunidade de negócio. Faça uma pesquisa e procure uma ideia que vá ao encontro das características desse casal. Registre a ideia em um relatório.
<b>5. Resolução da SP</b>	Como o casal apresenta conhecimento prévio em culinária, o ideal seria um negócio voltado à alimentação, porém é importante observar a tendência que eles têm de não gostar de trabalhar em um local fixo. Também não apresentam disponibilidade para altos investimentos, ou seja, edificar um restaurante ou adquirir franquia. Que tal você sugerir para que os dois montem um <i>food truck</i> ? São aqueles veículos adaptados que se transformam em um ambiente propício para se cozinhar e preparar pratos deliciosos e, quase sempre, com uma especificidade, como comida italiana, francesa, peruana, hamburgueria e tantos outros. Além disso, permitem mobilidade. Você deve procurar responder as seguintes perguntas: Os <i>food trucks</i> ficam sempre no mesmo local?

Eles pagam aluguel ou alguma taxa para ocupar um espaço? É fácil adaptar um veículo para que ele ofereça condições para se cozinhar? Quais são os tipos e modelos possíveis de *food truck*? Quais são os estilos de alimentos vendidos? Qual modelo seria mais indicado para esse casal? Já existem empresas especializadas em fornecer *food truck*? Qual seria a média de preço de um *food truck*?

Para ajudá-lo, as duas figuras a seguir ilustram o conceito de *food truck*:

Figura 2.2 | *Food Truck*



Fonte: Istock. Disponível em: <<http://www.istockphoto.com/photo/aloha-plate-food-truck-honolulu-hawaii-78091601?st=3b23bb1>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Figura 2.3 | Modelos de *food truck*



Disponível em: Istock Photo. Disponível em: <<http://www.istockphoto.com/vector/mobile-food-vehicles-truck-van-pictogram-62149652?st=9c7a5dd>>. Acesso em: 19 jan. 2016.



### Lembre-se

Seja criativo e volte ao texto quantas vezes for necessário. Retome o processo empreendedor e as características do comportamento empreendedor na busca de informações.



### Faça você mesmo

Faça o seguinte, levante o máximo de informações possíveis sobre como esse mercado de *food truck* funciona. Registre todas as informações que você conseguiu levantar para utilizá-las mais adiante.

## Faça valer a pena!

**1.** Marque a alternativa que denomine corretamente a fonte de oportunidade descrita como aquele momento em que um profissional abandona seu emprego porque sabe que prestará um serviço melhor que o seu patrão e, então, abre a sua própria empresa:

- a) Zona de conforto.
- b) Criatividade.
- c) Inovação.
- d) Derivação da ocupação atual.
- e) Aproveitamento de *hobbie*.

**2.** \_\_\_\_\_ consiste em identificar e calcular os riscos envolvidos no negócio, comprovando que houve um casamento entre ideia e oportunidade e que o negócio é viável e pode ser edificado, pois as chances de sucesso serão grandes. Assinale a alternativa que preencha corretamente a lacuna da sentença:

- a) O processo de validação de uma ideia.
- b) O processo de criatividade.

- c) O processo empreendedor.
- d) O processo intraempreendedor.
- e) O processo de inovação.

**3.** Um gerente de uma empresa estatal tomou a decisão de empreender e montar uma temakeria quando percebeu que a comida japonesa caiu no gosto do brasileiro por ser saborosa e saudável e que as pessoas estavam dispostas a comprar apenas o temaki, em vez de uma refeição completa. Indique a alternativa que contenha a correta denominação da razão da identificação dessa oportunidade:

- a) Derivação da ocupação atual.
- b) Observação das tendências de mercado.
- c) Observação das necessidades das pessoas por produtos e serviços.
- d) Aproveitamento de *hobbie*.
- e) Ruptura com a zona de conforto.



## Seção 2.2

### O modelo de negócios

#### Diálogo aberto

Caro estudante, seja bem-vindo à Seção 2.2 da disciplina Empreendedorismo.

Na seção anterior você viu que os estudantes Pedro e Paula decidiram abrir o seu próprio negócio e estavam à procura de uma boa oportunidade.

Agora que você já sabe o que é uma oportunidade e como avaliá-la, e também já conhece os meios para aguçar a sua criatividade, você pode ajudar os dois nesta tarefa de idealizar e planejar um empreendimento.

Eles já decidiram o que fazer e você vai ajudá-los no desenvolvimento do negócio. Quer saber que tipo de negócio eles optaram por abrir?

Eles gostaram tanto das informações que você levantou sobre o ramo de *food trucks* que optaram por entrar nessa área e irão empreender montando um destes caminhões de alimento. Porém, estão cercados de muitas dúvidas e incertezas.

Sendo assim, para ajudá-los, você vai se aprofundar no assunto e terminará essa seção com um modelo de negócios com base na metodologia Canvas pronto para apresentar para eles.

Gostou da ideia? Espero que sim, pois para aprender sobre empreendedorismo você tem que exercitar os comportamentos empreendedores na prática, assim como praticar todas as fases do processo empreendedor.

Inicialmente, você terá que definir o diferencial competitivo do negócio, desenhando o modelo de negócios Canvas. Esta sistemática de modelagem de negócios também o auxiliará a entender o conceito de linha de produtos, a agregar valor aos produtos prestando serviços aos seus clientes e a identificar o mercado de atuação e os seus consumidores, procurando encontrar um segmento pouco explorado ou sem exploração, prevendo, assim, uma segmentação de mercado.

Para tanto, espera-se que você seja capaz de identificar e estabelecer o diferencial competitivo de um empreendimento e, também, que você identifique e reconheça a sistemática de modelagem de negócio Canvas, estando apto a aplicar e desenvolver essa modelagem, considerando todos os seus requisitos. Você também aprenderá a idealizar e descrever estratégias empresariais que minimizarão os riscos e elevarão as chances de sucesso do negócio.

Preparado para a ação? Vamos lá aprender um pouco mais sobre esta fascinante temática de estudo que é o empreendedorismo!

Não se esqueça de que com esta disciplina você terá a oportunidade de conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

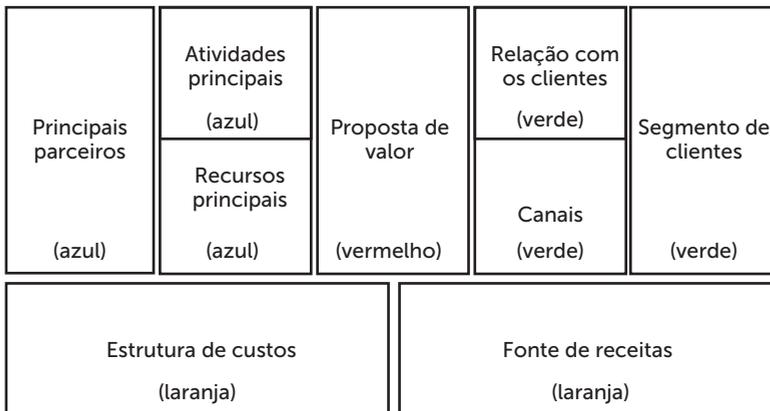
Boa leitura e sucesso nos estudos!

## Não pode faltar

Caro estudante, você já ouviu falar em “modelagem de negócios Canvas”?

Parece um termo assustador, mas basta você familiarizar-se com a sua metodologia. Veja a Figura 2.4, que ilustra os nove blocos que compõem o modelo de negócios Canvas:

Figura 2.4 | Blocos da metodologia Canvas



Fonte: Adaptado do Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Reparou que os blocos são de cores diferentes? Cada uma delas tem o seu próprio significado e equivale a uma pergunta. Os blocos azuis estão relacionados com a pergunta “Como?”. O bloco vermelho se relaciona com a pergunta “O que?”. Já os blocos verdes se referem à pergunta “Para quem?”. E os dois blocos laranja fazem o questionamento “Quanto?”.

Agora que você já foi apresentado ao modelo Canvas, que tal aprender o conceito dessa metodologia de modelagem de negócios? Inicialmente, é bom deixar claro que um modelo de negócios consiste na descrição lógica do processo de criação, entrega e captura de valor de um novo empreendimento.

A metodologia Canvas é uma modelagem que permite visualizar a descrição do empreendimento e das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem o examina, da mesma maneira como o proponente do modelo concebeu-a.

Uma das premissas adotadas na modelagem de negócios é a da praticidade e flexibilidade, tanto que a recomendação principal para iniciar uma modelagem é desenhar os nove blocos e utilizar *post-it* para realizar as anotações e fixá-las nos blocos correspondentes. A Figura 2.5 ilustra essa sistemática de trabalho:

Figura 2.5 | Trabalhando com *post-it*



Fonte: Pauta SJP. Disponível em: <<http://www.pautasjp.com/noticia.php?nid=2884>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Mas em que momento utiliza-se a tecnologia?

Depois da consolidação da ideia, com as anotações em seu devido lugar, você pode aproveitar o programa *Business Model Designer*, que é uma ferramenta gratuita e colaborativa, com vários modelos prontos. Você também pode registrar o seu modelo de negócios em um aplicativo de apresentações (Power Point, Prezi, entre outros) lembrando-se da organização dos blocos da modelagem Canvas.



### Pesquise mais

Conheça mais o programa Business Model Designer:

BMDESIGNER. **Business Model Innovation**. Disponível em: <<http://bmdesigner.com/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

A modelagem de negócios é um pré-requisito indispensável para a elaboração do plano de negócios, pois é a principal maneira de se validar a ideia do empreendedor e constatar se realmente existe oportunidade para implantá-la. Partir diretamente para o plano de negócios sem uma modelagem aumenta as chances de desperdícios de recursos, principalmente tempo e dinheiro.



### Assimile

O modelo de negócios é um documento no qual o empreendedor inicia o desenvolvimento do seu empreendimento de modo a tornar a sua ideia tangível e passível de avaliação, auxiliando-o a estruturar e unificar os diversos elementos necessários para a elaboração detalhada do plano de negócios e a respectiva implantação da empresa.

Já que o plano de negócios foi citado, que tal aprender as diferenças existentes entre um modelo de negócios e um plano de negócios?

A Tabela 2.1 mostra as principais diferenças entre os dois conceitos:

Tabela 2.1 | Principais diferenças entre o modelo e o plano de negócios

Modelo de Negócios	Plano de Negócios
<p>Modelo com muitas incertezas. Levanta boas questões. É visual e moderno. Levanta hipóteses a serem validadas. Fase inicial: ideia ou protótipo. Identifica imediatamente a proposta de geração de valor para alcançar os objetivos propostos antes da formatação do produto ou serviço.</p>	<p>Modelo testado e validado. Oferece respostas. É textual e tradicional. Permite múltiplas visões. Aprofunda em dados de mercados. Pouca diversificação. Fase consolidada. Ferramenta detalhada sobre a empresa.</p>

Fonte: O autor.



### Refleta

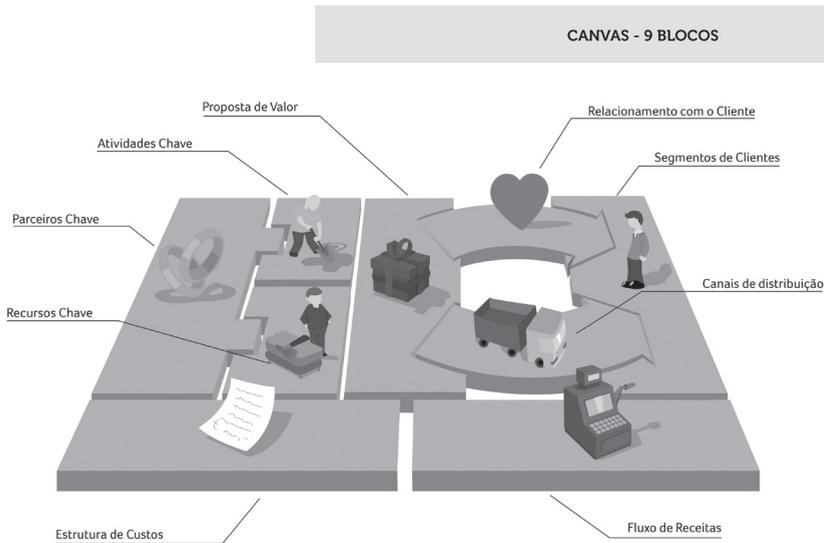
Qual dos dois conceitos a seguir é mais importante para o empreendedor: o modelo ou o plano de negócios?

Os dois são estritamente necessários para o empreendedor obter sucesso, cada um na sua respectiva fase do processo empreendedor. O modelo de negócios na fase da validação da ideia e o plano na fase de planejamento e consolidação da empresa.

Vamos ver agora como preencher cada bloco do modelo Canvas e saber como eles estão relacionados. Apesar de não existirem regras ou uma ordem específica para o preenchimento dos blocos, recomenda-se iniciar da direita para a esquerda, pois entende-se que é mais fácil definir como fazer somente depois de definir o que fazer e quem irá comprar o que foi feito.

Inicialmente, analise a Figura 2.6 e tente entender como os blocos relacionam-se:

Figura 2.6 | Relacionamento entre os blocos no Canvas



Fonte: Slide Player. Disponível em: <[http://images.slideplayer.com.br/7/1784907/slides/slide\\_20.jpg](http://images.slideplayer.com.br/7/1784907/slides/slide_20.jpg)>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Na figura, o bloco de proposta de valor está no centro do modelo de forma proposital, pois é o momento em que o empreendedor registra as propostas que atenderão as necessidades dos potenciais clientes. É nesse bloco que o conceito de **diferencial competitivo** é desenvolvido.

Figura 2.7 | Diferencial Competitivo



Fonte: Uniplast. Disponível em: <<http://www.uniplast.com.br/institucional/diferencial>>. Acesso em: 19 jan. 2016.



### Assimile

Diferencial competitivo é o termo que designa os atributos que tornam o negócio único e melhor que a concorrência. São as vantagens e os benefícios exclusivos que o empreendimento oferece para os seus clientes e que estão ausentes nos concorrentes.

O empreendedor deve encontrar uma qualidade ou vantagem que diferencie o seu produto ou serviço dos demais concorrentes, facilitando, assim, a decisão de compra do cliente e a preferência em comprar especificamente da sua empresa. O diferencial competitivo pode ser percebido na forma de um preço mais baixo, um produto com maior rendimento, um serviço mais amplo, uma qualidade melhor ou uma oferta de comodidade.



### Exemplificando

A Nestlé, ao modelar o negócio de café expresso feito em casa, elencou a seguinte proposta de valor para esse produto: oferecer o melhor café expresso dentro da sua casa, sem esforço nem sujeira.

O diferencial competitivo, portanto, será a oferta de um café expresso com alta qualidade, que pode ser facilmente feito nas máquinas caseiras com as cápsulas de café (com variados sabores), sem nenhuma sujeira.



### Faça você mesmo

Que tal você pesquisar e encontrar, pelo menos, um produto e um serviço e então destacar o diferencial competitivo deles? Identifique-os e descreva o diferencial competitivo de cada um.

Você percebeu a importância de criar diferenciais competitivos? Mas criar diferenciais competitivos para quem?

Essa é proposta do bloco de segmentação de clientes: identificar para quem os produtos ou serviços serão vendidos. Em outras palavras, quem estará disposto a pagar o preço proposto. Exemplos de segmentos de clientes são: consumidores da classe B, crianças, homens, atletas, estudantes, entre outros.

A marca e a identidade do negócio são construídas levando em consideração o segmento de clientes. Leia a segmentação de mercado a seguir e tente descobrir à qual empresa ela pertence:

*Pessoas das classes C, D e E que precisam de crédito para comprar ou pessoas buscando preços baixos e facilidade de pagamento.*

Qual seria essa empresa? Escolha uma das seguintes: Audi, Godiva, Lacoste, Fast Shop ou Casas Bahia.

As quatro primeiras opções são de empresas que vendem artigos considerados de primeira linha a luxuosos para as classes A e B. Portanto, a empresa ideal para o perfil citado é a Casas Bahia.



### Assimile

Segmento de mercado é o conjunto de consumidores que apresentam características semelhantes entre si.

Depois de ter identificado os potenciais clientes, agora é o momento de se planejar como entregar a proposta de valor para eles, em outras palavras, quais serão os canais de comunicação e distribuição ou, ainda, como os produtos serão divulgados e chegarão às mãos dos consumidores. O produto pode ser vendido pela internet ou em loja própria. Pode, também, ser vendido indiretamente no varejo, o que exigirá uma equipe de vendas para atender aos varejistas. Um varejista virtual pode utilizar operadores logísticos públicos ou privados para entregar os produtos aos clientes e usar o próprio *site*, *link* patrocinado e publicidade *on-line* para divulgar a sua oferta de valor.

Além de prever como o produto será disponibilizado aos clientes, é preciso planejar como será o relacionamento com eles, sempre com o objetivo de fortalecer a percepção de valor do produto vendido ou do serviço prestado. Dar voz ao cliente é uma maneira de reconhecer a sua importância e valorizar a sua opinião.

O relacionamento com o cliente pode ser feito pessoalmente, no caso de estabelecimentos comerciais (exemplo: o dono de açougue que chama o cliente pelo nome e lembra-se do seu corte de carne preferido), ou também por meio da criação de um canal de perguntas e respostas, de uma ouvidoria, de um SAC, do atendimento pós-venda ou, ainda, utilizando serviços automatizados.

Outro importante bloco a ser preenchido diz respeito à identificação das fontes de receitas do negócio. Para isto, surge a seguinte pergunta: a proposta de valor poderá gerar quais fontes de receitas?

Essas fontes podem ser a simples venda de um produto, a possibilidade de vender anúncios/espços publicitários, alugar espaços, prestação de serviços, entre outros.

No próximo bloco serão identificados os recursos-chave para que o negócio funcione, como os equipamentos necessários, utensílios, mão de obra, sistemas informatizados, plataformas de trabalho, entre outros.

No bloco seguinte, as atividades-chave serão definidas, ou seja, será necessário identificar as atividades primordiais para o negócio funcionar, podendo variar, desde a construção ou reforma de um imóvel, passando pela produção de um bem ou a descrição da forma como o serviço será prestado, até a necessidade de acompanhamento das redes sociais. Você consegue imaginar um sanduíche sendo confeccionado em uma linha de produção da mesma forma que uma televisão, por exemplo? Se não conseguiu, visite uma loja de qualquer *fast food* e você verá um bom exemplo de linha de produção, que é uma atividade-chave para este negócio.

A partir disto, surge um novo bloco a ser identificado, que são os parceiros-chave, ou seja, quem lhe fornecerá algum produto ou serviço necessário para o funcionamento do negócio. Em alguns casos, os parceiros estão relacionados com o fornecimento dos recursos-chave e em outros casos podem estar relacionados com o fornecimento das atividades-chave. O fornecedor de matéria-prima, o prestador de serviço de limpeza, a empresa monitora das redes sócias, entre outros são ótimos exemplos de parceiros-chave.

Finalmente, o último bloco é preenchido com os custos necessários para a operacionalização do negócio, tais como custos de manutenção, custos das matérias-primas, custos da mão de obra, entre outros.



### Exemplificando

Para fazer um sanduíche com hambúrguer, queijo, tomate e salada, é preciso ter uma chapa aquecida, o gás ou a eletricidade para aquecer a chapa, a espátula para manusear os ingredientes, o chapeiro, os temperos que irão diferenciar esse lanche dos demais e, então, criar valor, utilizando a embalagem para acondicionar o produto para entregar ao cliente. Além disso, deve-se investir em alguns itens acessórios, como guardanapos, *ketchup*, mostarda, maionese, entre outros.



### Faça você mesmo

Monte um esboço de uma linha de produção de um sanduíche (pode ser um X-salada), definindo qual seria o primeiro passo, quando

e onde montar o lanche e como ele será entregue ao cliente (prato, caixa, papel, isopor). Em seguida, faça a lista de materiais necessários para operacionalizar essa produção, assim como a de matérias-primas necessárias para produzir o sanduíche.

Feito isso, precifique cada item, montando uma planilha de custo, com o valor de cada um dos itens levantados.

Com as ideias apresentadas nessa seção, esperamos que você tenha aprendido como realizar uma modelagem de negócios, pois, desta forma, você será um profissional diferenciado, conseguindo propor suas ideias de maneira estruturada e com informações claras e persuasivas e mostrando que elas podem ser uma boa oportunidade para incrementar o negócio.



### Pesquise mais

O Sebrae disponibiliza uma cartilha didática e bem detalhada com orientações práticas para a utilização da modelagem de negócios Canvas na criação de um modelo de negócio. Confira:

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócio. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

### Sem medo de errar

Os estudantes Pedro e Paula decidiram abrir o seu próprio negócio e estavam à procura de uma boa oportunidade. Você se lembra disso?

Agora você irá ajudar os dois a idealizar e planejar um empreendimento. Além disso, deverá ajudá-los no desenvolvimento do negócio.

Eles gostaram tanto das informações que você levantou sobre o ramo de *food trucks* que optaram por empreender nessa área. Porém, as dúvidas e incertezas são muitas e só você pode ajudá-los. Mas como ajudar?

Você deve realizar uma pesquisa sobre o negócio e elaborar um modelo de negócios com base na metodologia Canvas para apresentar para Pedro e Paula. Para cumprir sua missão, você deverá definir o diferencial competitivo do negócio, desenhando o modelo de negócios Canvas.

A sugestão é que você utilize os nove blocos do modelo e preencha cada um com as respectivas informações criadas por você mesmo, assim como as levantadas no mercado. Defina a entrega de valor (tipo de alimentação o *food truck* irá oferecer), o segmento de clientes e os canais de comunicação e distribuição, preveja qual será a forma de relacionamento com o cliente e estime quais produtos serão vendidos (fontes de receitas). Em seguida, você deverá identificar e descrever quais serão os recursos necessários para que a empresa funcione e os materiais a serem utilizados. Você também deverá descrever as atividades necessárias para produzir o seu produto (cozinhar, fritar, montar).

Feito isso, você registrará quais são os seus principais parceiros (fornecedores, organizadores de feiras ou eventos, manutenção do veículo, entre outros). E, finalmente, você realizará um levantamento dos principais custos envolvidos no negócio, desde aqueles com investimentos até os outros com capital de giro. Lembrando que os custos com investimentos estão relacionados à compra dos equipamentos para o negócio, ou seja, à valorização dos itens relacionados no bloco recursos-chave. Já o capital de giro será o valor necessário para que a empresa funcione, ou seja, são os custos com matérias-primas, com funcionários e com combustível.



### Atenção!

Agora que você tem informações suficientes para preencher os blocos do modelo Canvas, use a sua criatividade e elabore um desenho bem original e o mais completo possível para um modelo de negócio de um *food truck*.



### Lembre-se

Utilize as orientações da seção "Não pode faltar" para o preenchimento de cada bloco do modelo de negócio Canvas.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Racionalização do Canvas"	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Identificar e estabelecer diferencial competitivo no negócio. Reconhecer a modelagem de negócio Canvas. Aplicar a modelagem de negócio Canvas. Prever e descrever estratégias empresariais.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Definir o diferencial competitivo, o modelo de negócios e a estratégia futura da empresa; compreender os negócios de escala; conhecer a linha de produtos/serviços; diferenciar mercado e consumidor; conhecer os conceitos de segmentação.
<b>4. Descrição da SP</b>	João está trabalhando em uma cadeia de restaurantes especializada em pratos rápidos. O dono faz uma reunião com alguns funcionários (com João, inclusive) e diz que gostaria que os clientes fossem mais fiéis ao restaurante e se alimentassem com maior frequência na rede. Então ele convida os participantes da reunião para, em um prazo de 15 dias, apresentarem uma proposta de fidelização de clientes. O patrão disse que o funcionário da proposta vencedora ganhará um bônus equivalente a quatro salários e ainda 14 dias (duas semanas) de férias em período a ser escolhido pelo vencedor.
<b>5. Resolução da SP</b>	Para resolução desta atividade, o ideal é pesquisar sobre programas de fidelização existentes e, com base neles, João criar a sua própria proposta. O objetivo é criar uma condição que faça com que o cliente frequente mais vezes a cadeia de restaurantes, e isto muito provavelmente exigirá a oferta de alguma vantagem ou de um agrado ao cliente.



### Lembre-se

A fidelização de clientes é uma atividade de marketing que visa tornar os consumidores de uma empresa em clientes fiéis, por meio de um relacionamento sistematicamente planejado e em perspectiva de longo prazo.

**Faça você mesmo**

Agora, imagine que você trabalha em um restaurante ou lanchonete. Prepare um plano de fidelização e faça a diferença na empresa, podendo, assim, ser reconhecido por sua ótima ideia.

**Faça valer a pena!**

**1.** Januário e Agostinho estavam discutindo sobre as diferenças entre um modelo de negócio e um plano de negócios. Analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa que traga as que são corretas:

I. O modelo de negócios caracteriza-se pelo seu nível de detalhamento e por já ter sido testado e validado, porém ainda existem incertezas e, por isso, ele difere-se do plano de negócios.

II. O plano de negócios oferece respostas para as perguntas levantadas no modelo de negócio, aprofundando o nível de detalhamento dos dados de mercados.

III. O modelo de negócios é realizado na fase inicial do projeto, identificando imediatamente a proposta de geração de valor, enquanto o plano de negócios levanta questões para serem validadas.

- a) Somente a afirmação I está correta.
- b) Somente a afirmação II está correta.
- c) Somente a afirmação III está correta.
- d) As afirmações I e III estão corretas.
- e) Somente a afirmação I está incorreta.

**2.** Aponte a alternativa que descreva a utilidade da metodologia Canvas:

a) É uma sistemática de trabalho que permite visualizar a descrição do empreendimento e das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida pelo proponente do modelo que a concebeu.

b) É uma modelagem que permite visualizar a descrição do empreendimento e das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem o examina, da mesma maneira como o proponente do modelo concebeu-a.

c) É um registro de todos os recursos necessários para fazer a empresa funcionar, considerando as partes que a compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida pelo proponente do modelo que a concebeu.

d) É uma metodologia que ajuda a detalhar a descrição do empreendimento e das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem o examina, da mesma maneira como o proponente do modelo concebeu-a.

e) O Canvas é útil porque se trata de um desenho do negócio, com o detalhamento de todos os recursos necessários para montá-lo e fazê-lo funcionar, considerando até o relacionamento com os clientes e as fontes para a obtenção das receitas.

**3.** Um modelo de negócios consiste na descrição lógica do processo de criação, entrega e captura de valor de um novo empreendimento. Indique a alternativa que descreva as duas principais características da metodologia de modelagem de negócios Canvas:

a) Praticidade e flexibilidade.

b) Detalhamento e praticidade.

c) Detalhamento e flexibilidade.

d) Detalhamento e proposta de valor.

e) Praticidade e proposta de valor.



## Seção 2.3

### Mercado e competidores

#### Diálogo aberto

Caro estudante! Depois de aprender a desenvolver uma modelagem de negócios, agora é hora de se aprofundar no detalhamento das informações necessárias para se abrir um negócio e elevar as chances de sucesso. Para isso, você estudará nesta seção sobre o mercado e os competidores.

Pedro e Paula, depois de escolherem seu modelo de negócio, conseguiram a primeira materialização da ideia e já possuem a modelagem de um empreendimento no ramo de *food truck*, com base no modelo Canvas. Mas você acha que só isso é suficiente?

É claro que não. A modelagem do negócio foi só o primeiro passo para concretizar a ideia dos dois. Agora, será necessário detalhar as informações levantadas no modelo de negócio, a fim de identificar riscos desnecessários e prever ações para minimizá-los ou evitá-los. Porém, por onde começar?

Você deve começar procurando um nicho de mercado para Pedro e Paula, fazendo uma análise da concorrência por meio de uma pesquisa de mercado. Portanto, nessa seção, você conhecerá o termo “nicho de mercado”, além de aprender a identificar um nicho de mercado, a realizar uma análise da concorrência, a reconhecer a estrutura de uma pesquisa de mercado, assim como tomar conhecimento do processo de aplicação da pesquisa.

Nessa seção, você poderá aprofundar mais um pouco seu aprendizado e desenvolver a competência para conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo, além de ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Não pense que só a leitura do livro será suficiente. Você deverá realizar as atividades propostas para fortalecer o seu aprendizado teórico e prático, pois os exercícios são fundamentais para consolidar o seu entendimento sobre o assunto e, mais que isso, preparar você para agir com desempenho diferenciado no mercado de trabalho ou no seu próprio empreendimento.

Então se prepare para a ação e lembre-se de registrar as suas atividades e as suas possíveis dúvidas.

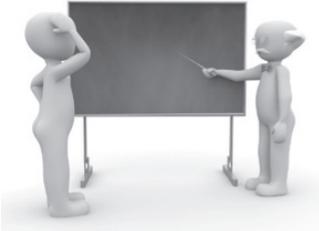
Boa leitura e sucesso nos estudos!

## Não pode faltar

Prezado estudante, você sabe o que significa o termo “mercado”? E o termo “nicho de mercado”? Não pense que estamos falando do mercado que você está acostumado a comprar itens para você ou para a sua casa. Estamos tratando de outro conceito.

Mercado é o ambiente no qual os agentes econômicos realizam a troca de bens ou serviços por dinheiro. Para compreender melhor, observe a Figura 2.8:

Figura 2.8 | Exemplos de bens tangíveis e serviços intangíveis

BENS PREDOMINANTEMENTE TANGÍVEIS	SERVIÇOS PREDOMINANTEMENTE INTANGÍVEIS
 <p data-bbox="133 1006 582 1070">Fonte: Pixabay. Disponível em: &lt;<a href="https://pixabay.com/pt/vidro-a-garrafa-composi%C3%A7%C3%A3o-est%C3%BAdio-671963/">https://pixabay.com/pt/vidro-a-garrafa-composi%C3%A7%C3%A3o-est%C3%BAdio-671963/</a>&gt;. Acesso em: 19 jan. 2016.</p>	 <p data-bbox="623 1006 1076 1088">Fonte: Pixabay. Disponível em: &lt;<a href="https://pixabay.com/pt/escola-professor-alunos-educa%C3%A7%C3%A3o-1019989/">https://pixabay.com/pt/escola-professor-alunos-educa%C3%A7%C3%A3o-1019989/</a>&gt;. Acesso em: 19 jan. 2016.</p>
 <p data-bbox="133 1457 582 1521">Fonte: Pixabay. Disponível em: &lt;<a href="https://pixabay.com/pt/p%C3%A3es-alimentos-cozido-padaria-387544/">https://pixabay.com/pt/p%C3%A3es-alimentos-cozido-padaria-387544/</a>&gt;. Acesso em: 19 jan. 2016.</p>	 <p data-bbox="623 1457 1076 1539">Fonte: Pixabay. Disponível em: &lt;<a href="https://pixabay.com/pt/humano-emprego-homem-tubula%C3%A7%C3%A3o-156741/">https://pixabay.com/pt/humano-emprego-homem-tubula%C3%A7%C3%A3o-156741/</a>&gt;. Acesso em: 19 jan. 2016.</p>

Detalhando melhor os termos, podemos dizer que **serviços** são ações, esforços ou desempenhos que satisfazem uma ou mais necessidades dos consumidores e não possuem substâncias físicas. A principal característica de um serviço é a sua intangibilidade. Já um **bem** é um objeto, artefato ou dispositivo composto por substâncias físicas, oferecido por uma organização para satisfazer uma ou mais necessidades dos seus consumidores. A principal característica de um bem é a sua tangibilidade.

Contudo, existem também os segmentos que oferecem produtos híbridos que não são predominantemente tangíveis ou predominantemente intangíveis. Você consegue dar um exemplo deste segmento?



### Exemplificando

Um bom exemplo de segmento híbrido é o ramo de restaurantes, pois, além de fornecer a alimentação (bem tangível), ele também deve oferecer higiene, comodidade e praticidade (serviços intangíveis).



### Faça você mesmo

Agora é com você!

Faça uma pesquisa e encontre pelo menos dois empreendimentos que pertençam a segmentos híbridos. Descreva o bem tangível e o intangível que eles oferecem.

Vamos retornar agora ao tema “mercado”?

Mercado é um ambiente, físico ou não, no qual entidades interessadas em comprar ou vender bens ou serviços encontram-se para estabelecer as condições comerciais do processo de compra e venda, como, preço, prazo de entrega e quantidade. Mas por que um profissional ou um empreendedor deve conhecer a definição desse termo?

Saber definir o que é um mercado é o primeiro passo para você aprender a identificá-lo e, posteriormente, medi-lo, descrevê-lo e analisar as variáveis que o influenciam. Uma variável que influencia todos os mercados é o preço, que, ao mesmo tempo em que afeta o consumo, pode também ser afetado por ele.

Um preço muito alto pode assustar os clientes ou não ser condizente com o bem ou serviço oferecido, fazendo o consumo cair. Quando o consumo de um bem ou serviço cai, a tendência é de que o preço também caia, pois não existe procura suficiente por ele. Por outro lado, quando muitos procuram pelo mesmo produto ou

serviço, o preço tende a subir, pois existe muita procura para pouca disponibilidade desse bem ou produto. Entendeu a explicação?

Se sim, parabéns! Você acaba de aprender sobre a tão famosa lei da oferta e da procura.



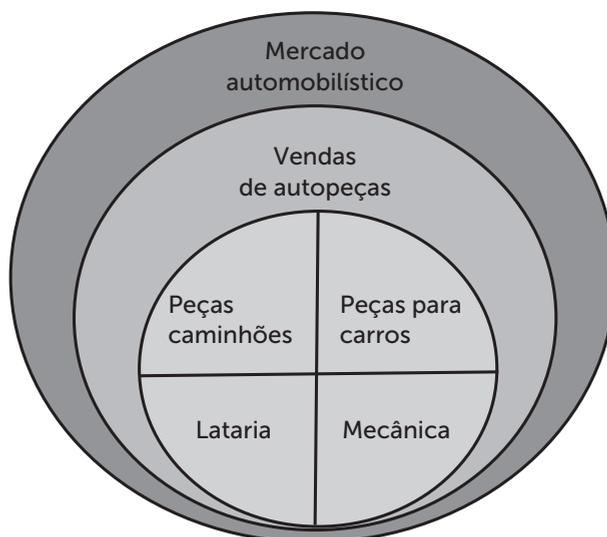
### Refleta

A lei da oferta e da procura está relacionada com o seu emprego. Você sabia que pesquisas indicam que é mais fácil encontrar um emprego quando você está empregado? Que existem mais profissionais que são contratados enquanto ainda estão empregados do que profissionais que estão desempregados?

Isso acontece porque, se você está empregado, você tem mais valor e passa a ser um bem escasso no mercado de trabalho. Pense nisso!

O mercado tem uma conotação muito abrangente e é dividido em segmentos. Segmento de mercado é o conjunto dos consumidores que apresentam características semelhantes entre si. A Figura 2.9 vai ajudar você a entender esse conceito de divisão de um mercado em segmentos:

Figura 2.9 | Exemplo de segmentação de mercado



Fonte: O autor.



### Exemplificando

O mercado de produtos de higiene pessoal pode ser segmentado em masculino e feminino, higiene para os cabelos, higiene para o couro cabeludo, higiene para o corpo, higiene para a boca, entre outros.

Um shampoo especial para cabelos longos e infantis geralmente atende o segmento de higiene pessoal > cuidado com os cabelos > público feminino > crianças.

Já uma fralda geriátrica pode atender o seguinte segmento: higiene pessoal > fraldas descartáveis > pessoas com necessidades especiais.



### Faça você mesmo

Identifique dois mercados segmentados e registre a segmentação deles partindo do mercado geral para o segmento específico de um produto. Registre esta atividade em seu caderno.

Em alguns casos, um segmento de mercado pode ser subexplorado, mal explorado ou, ainda, inexplorado. Quando se encontra um segmento de mercado em qualquer uma dessas situações pode-se dizer que foi encontrado um nicho de mercado.



### Assimile

Um nicho de mercado é aquela parcela subsegmentada de clientes que ainda não possui as suas necessidades satisfeitas e está disposta a pagar um preço diferenciado para quem melhor supri-las.

Muito bem, você já consegue definir o seu público-alvo com base na segmentação de mercado, assim como procurar nichos de mercado para conseguir sucesso em um empreendimento qualquer. Agora, você conhecerá mais um elemento que faz parte de qualquer mercado: a concorrência.

Um concorrente é considerado um empreendimento que oferece produtos ou serviços que podem substituir o seu produto ou serviço e influenciar a decisão de compra do cliente. Em outras palavras, concorrentes são empresas que atuam no mesmo mercado ou segmento de mercado e competem entre si pela preferência de compra dos consumidores.

Você se lembra do conceito de diferencial competitivo estudado na Seção 2.2? É neste momento de disputa de mercado entre os concorrentes que ele faz a diferença para ganhar a preferência dos clientes. A divisão de um mercado entre os concorrentes é conhecida como *Market Share* ou participação de mercado.



### Assimile

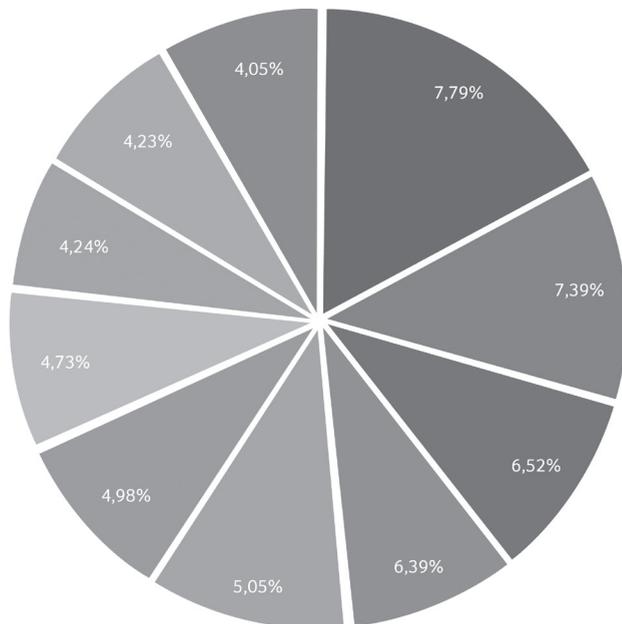
*Market Share* ou participação de mercado é a fatia de mercado que uma empresa ou produto ocupa em relação aos seus concorrentes, em função do mercado total.

O *Market Share* é utilizado para analisar a concorrência, principalmente para descobrir os concorrentes e como eles estão participando no mercado. As Figuras 2.10 e 2.11 mostram como estava dividido o mercado de automóveis (os dez mais vendidos) por modelo e por marca, respectivamente, no mês de julho de 2015.

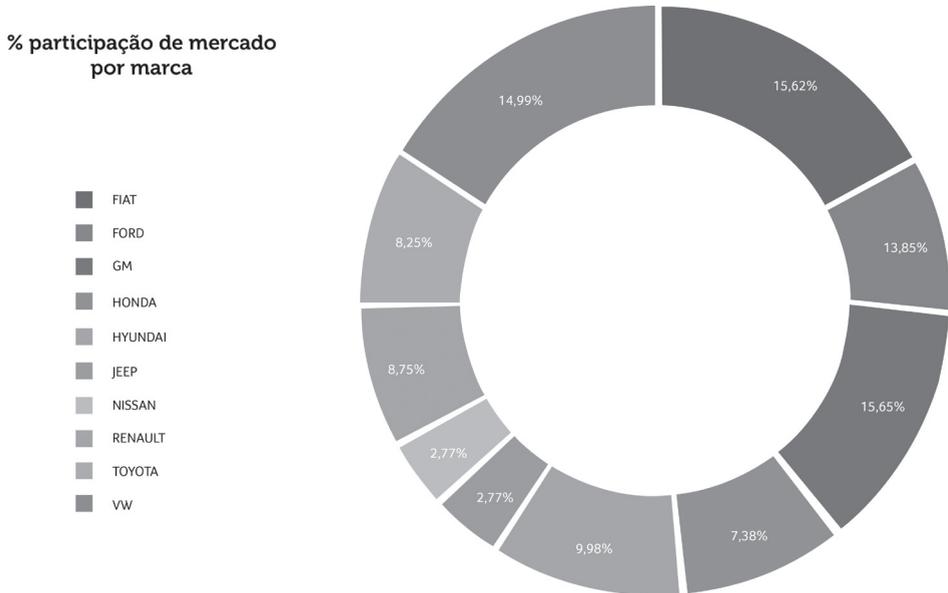
Figura 2.10 | *Market Share* do mercado automobilístico

**% participação de mercado  
10 mais vendidos  
julho/ 2015 por modelo**

- PALIO
- ONIX
- HB 20
- KA
- FOX
- GOL
- SANDERO
- UNO
- COROLLA
- PRISMA



Fonte: Adaptado de Anfavea. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/carta.html>>. Acesso em: 9 jan. 2016.

Figura 2.11 | *Market Share* do mercado automobilístico por marca

Fonte: Adaptado de Anfavea. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/carta.html>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

No caso da indústria automobilística, existem os dados que a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos (Anfavea) monitora e divulga mensalmente, mas e no caso do ramo de *food truck*? Existem dados já monitorados ou divulgados sobre este setor?

Não, ainda não existe um monitoramento tão refinado assim, como no gigante setor automobilístico. Desta forma, quando não se possui dados secundários divulgados de um setor, o empreendedor deve partir para o levantamento de dados primários. É aí que entra a pesquisa de marketing, para gerar dados primários que nem sempre estão disponíveis ou não são gerados, exigindo uma ação específica de levantamento de dados.

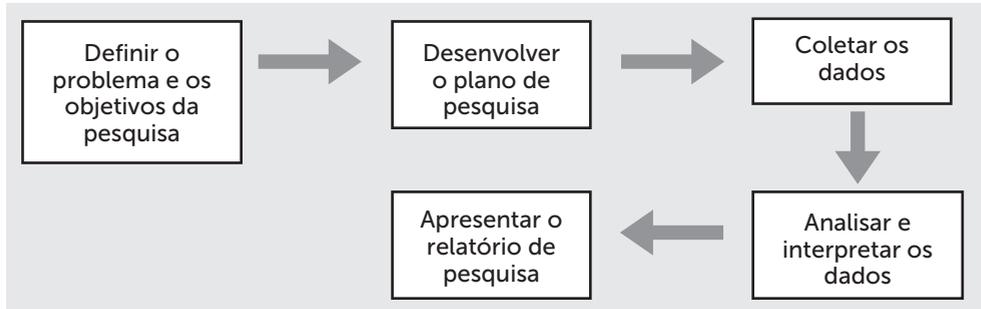


### Assimile

A pesquisa de marketing é um estudo formal sobre uma situação específica cuja dinâmica consiste na elaboração de um método de coleta e análise de dados a fim de conhecer as variáveis atuantes, sendo indicada para descobrir novos nichos de mercado, para levantar os motivos de satisfação ou insatisfação dos clientes, tendências de consumo, entre outras coisas.

O processo de aplicação de uma pesquisa de marketing apresenta cinco fases, conforme:

Figura 2.12 | Processo de desenvolvimento da pesquisa de marketing



Fonte: O autor.



### Exemplificando

Uma empresa de confecções de moda executiva feminina deseja saber qual é o perfil das suas clientes, levantando qual seria a faixa etária delas, a classe social, o estado civil e o número de filhos. Isso é feito por meio da pesquisa de marketing.



### Faça você mesmo

Defina um problema e um objetivo para uma pesquisa de marketing. Você pode pensar em fazer algo relacionado ao seu ambiente de trabalho ou a algo do seu interesse, que você queira conhecer melhor, como: o que poderia ser feito para que os clientes comprassem mais? Ou: o que a concorrência oferece aos clientes para atraí-los?

Depois, desenvolva um plano para aplicar essa pesquisa, contendo: as questões, o local onde ela seria aplicada e se seria pela internet ou em abordagens pessoais na rua, parques públicos ou edifícios empresariais. Em seguida, registre estas informações em um formato de projeto de pesquisa.



### Pesquise mais

O livro a seguir defende a importância da pesquisa de marketing na tomada de decisões do empreendedor e descreve os componentes de

um sistema de informações, além da elaboração das diferentes etapas de um projeto de pesquisa de marketing.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4 ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

### Sem medo de errar

Após Pedro e Paula, com a sua ajuda, conseguirem desenhar um modelo de negócios, é hora de iniciar o detalhamento da modelagem, pois ela foi só o primeiro passo para concretizar a ideia, sendo preciso identificar riscos desnecessários e prever ações para minimizá-los ou evitá-los. Para tanto, você deve identificar um nicho de mercado, fazendo uma análise da concorrência por meio de uma pesquisa de mercado.

Pense no mercado de *food truck* e, então, trace um perfil de cliente que provavelmente estaria disposto a consumir este serviço híbrido. Para tal procedimento, ampare-se no conceito de negócio que você desenvolveu na Seção 2.2. Se a opção foi por comida italiana, procure identificar quem tem mais propensão a comer este tipo de comida, segmentando por sexo, idade, profissão, estado civil, entre outros.

Será que o seu cliente gosta de comida apimentada ou agridoce? Os clientes preferem pratos mais requintados ou mais tradicionais? Quais são as preferências dos clientes em relação ao estilo de comida que você escolheu? Qual a propensão ou motivação desses clientes para saírem de casa e alimentarem-se em um *food truck*?

Levante as preferências e tendências de consumo dos entrevistados para saber o grau de preferência do ramo que você escolheu. Por exemplo, você pode perguntar: qual o tipo de comida que você prefere em primeiro lugar? Se a sua preferência não estiver disponível, qual seria a sua opção? Se você tivesse as opções de comida italiana, francesa, hamburgueria, *fresh food* (saladas especiais) ou sopas, qual você escolheria? Qual seria a sua segunda opção? Qual comida você não comeria de jeito nenhum?

Levante, também, um perfil da concorrência. Qual é o preço médio de uma refeição em um *food truck*? Quantos clientes eles atendem por dia? Quantos e quais os dias da semana eles trabalham? Quais são os principais desafios que eles enfrentam? Como eles divulgam ou promovem o negócio?

Elabore algumas questões para serem aplicadas em uma pesquisa de marketing nesse ramo e pergunte para, pelo menos, dez pessoas. Pode ser da família, amigos, colegas de trabalho ou donos e gerentes de um ou mais *food truck*. Lembre-se de levar as questões e as respostas para a sala de aula.



### Atenção!

O foco desta atividade é levantar informações reais sobre o mercado de *food truck* em relação aos potenciais clientes e à concorrência. Portanto, elabore um roteiro antes de sair a campo para levantar os dados.



### Lembre-se

O ideal é identificar um nicho de mercado para que o *food truck* possa atender às necessidades não supridas destes potenciais clientes. Desta forma, a compreensão do conceito de nicho de mercado é fundamental para a realização da atividade.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Prática de pesquisa de marketing"	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Descrever o termo "nicho de mercado". Identificar nicho de mercado. Analisar a concorrência. Reconhecer a estrutura de uma pesquisa de mercado. Aplicar uma pesquisa de mercado.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Análise do setor; nicho de mercado; público-alvo; análise dos competidores; pesquisa de mercado.
<b>4. Descrição da SP</b>	Uma pesquisa de mercado é fundamental para levantar informações detalhadas que comporão o plano de negócios de um empreendimento. Porém, ela também é muito útil para empresas já existentes mapearem o perfil dos seus clientes e concorrentes, procurando identificar oportunidades, ameaças e tendências no seu mercado de atuação. Então imagine que a empresa onde você trabalha está precisando detalhar o perfil dos seus clientes e, ainda, verificar como a concorrência está agindo. Você foi escolhido para comandar essa pesquisa e precisará apresentar os dados para o seu chefe em algumas semanas.

<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Para a realização desta atividade, será preciso seguir as etapas da pesquisa de marketing passo a passo.</p> <p>Na primeira fase da pesquisa de marketing é que se define quais perguntas a pesquisa pretende responder, elencando os objetivos que deverão ser atingidos.</p> <p>Depois de definir os objetivos da pesquisa, o próximo passo é elaborar o plano de trabalho, momento em que serão definidos e registrados os seus objetivos, as perguntas que deverão ser respondidas ao final da pesquisa, os envolvidos neste processo (pesquisadores, entrevistadores, público-alvo respondente), os recursos necessários para a realização da pesquisa, o tipo de metodologia de pesquisa que será adotado e o cronograma, considerando as atividades e os prazos a serem seguidos.</p> <p>A execução do procedimento da coleta de dados é a fase em que os dados são levantados junto ao público-alvo da pesquisa. Existem várias metodologias de levantamento de dados, entre elas, a aplicação de questionários, a realização de entrevistas e testes de degustação e a participação em painéis de discussão ou encontros simulados.</p> <p>Depois de levantar os dados, a próxima fase consiste no seu processamento ou tabulação. Tabular ou processar os dados é a atividade de agrupar e compilar as respostas de forma organizada, transformando os dados em informações que contribuirão para responder as perguntas e a atingir os objetivos da pesquisa.</p> <p>A apresentação e comunicação dos resultados é a última fase da pesquisa de marketing e consiste na elaboração de um relatório claro e conciso sobre as respostas encontradas. É importante que o relatório ilustre, na medida do possível, as repostas com as representações gráficas e tabelas para facilitar o entendimento do leitor.</p>
---------------------------	---



### Lembre-se

O vídeo apresentado na webaula é uma boa opção de consulta sobre como desenvolver uma pesquisa de marketing.



### Faça você mesmo

Você deve preparar um plano de pesquisa para identificar o público-alvo e a concorrência no mercado de atuação da empresa onde trabalha.

Depois que o plano estiver pronto, vá para a ação e levante a maior quantidade possível de informação. Consulte fontes secundárias ou levante você mesmo os dados.

Caso você não esteja trabalhando, identifique uma empresa de seu interesse e pesquise sobre ela.

**Faça valer a pena!**

**1.** Uma empresa produtora de biscoitos quer saber como será a aceitação do novo sabor “limão” entre os seus consumidores e pediu a sua orientação para descobrir isso. Aponte a alternativa que contenha a sugestão adequada para essa empresa:

- a) Elaborar uma estratégia de marketing.
- b) Realizar uma pesquisa de mercado.
- c) Desenvolver um plano de negócio.
- d) Elaborar uma modelagem de negócio.
- e) Promover uma atividade de degustação.

**2.** Após a definição dos objetivos de uma pesquisa de mercado, a próxima etapa é elaborar \_\_\_\_\_, momento em que são definidos e registrados os seus objetivos, as perguntas que deverão ser respondidas ao final da pesquisa, os envolvidos neste processo (pesquisadores, entrevistadores, público-alvo respondente), os recursos necessários para a realização da pesquisa, o tipo de metodologia de pesquisa que será adotado e o cronograma considerando as atividades e os prazos a serem seguidos. Indique a alternativa que complete a lacuna:

- a) O relatório final.
- b) A tabulação dos dados.
- c) O plano de trabalho.
- d) O processamento dos dados.
- e) A coleta dos dados.

**3.** O \_\_\_\_\_ é utilizado para analisar a concorrência, principalmente para se descobrir quem são os concorrentes e como eles estão participando no mercado. Indique a alternativa que preencha corretamente a lacuna:

- a) Plano de negócio.
- b) *Market Share*.
- c) Modelo de negócio.
- d) Segmento de mercado.
- e) Nicho de mercado.

## Seção 2.4

### Plano de negócios: conceitos iniciais

#### Diálogo aberto

Caro aluno, chegou agora a última seção da Unidade 2.

Os nossos personagens Pedro e Paula estão muito contentes com a sua ajuda, pois a ideia de montar um negócio no ramo de *food truck* está cada vez mais clara, com informações relevantes que auxiliarão a evitar riscos e a garantir o sucesso do empreendimento.

Você acha que as informações levantadas até agora são suficientes para se montar o negócio de *food truck*? Essas informações estão organizadas sistematicamente? Só a pesquisa realizada na Seção 2.3 foi suficiente para abranger o negócio como um todo?

Se você ficou em dúvida sobre como responder essas questões, não se desespere, o objetivo delas é justamente provocar uma reflexão e fortalecer a premissa que versa sobre a importância do detalhamento e refinamento exaustivo das informações sobre um determinado ramo antes de se edificar um empreendimento qualquer.

Sendo assim, esta seção é muito importante para dar continuidade no seu estudo sobre empreendedorismo, pois, para complementar os seus conhecimentos sobre os fundamentos, processos e tendências empreendedoras e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios, é fundamental que você domine o conteúdo sobre plano de negócios. Mas o que é preciso aprender sobre plano de negócios?

Tudo. No entanto, só uma seção do livro não é suficiente, aliás, uma unidade também não é suficiente, e é por isso que essa seção é introdutória e as três seções da próxima unidade são reservadas para tratar detalhadamente desse tema tão importante.

Nesta seção, você tomará conhecimento sobre o conceito e a importância de um plano de negócios, conhecendo quais são os objetivos desse documento, qual é o público-alvo (para quem se escreve um plano de negócio) e qual é a sua estrutura básica. Também aprenderá a fazer uma análise ambiental, ou seja, descrever o termo “plano de negócios” e justificar a importância da sua elaboração. Por fim, você também aprenderá a montar um *template* (modelo) de plano de negócios, respeitando a sua estrutura básica.

Lembre-se de registrar as suas atividades para utilização futura.

Boa leitura e sucesso nos estudos!

## Não pode faltar

Caro estudante, você já teve a oportunidade de conhecer um plano de negócios. Nós já falamos sobre esse plano sem muita profundidade e a partir dessa seção você irá se aprofundar neste assunto.

Conceitualmente, um plano de negócios é definido como o documento no qual o empreendedor registra, de forma sistemática e estruturada, as informações detalhadas sobre o empreendimento que ele pretende edificar. O conceito é simples, afinal, trata-se de um documento contendo informações sobre um negócio. Mas como elaborar um bom plano de negócios?

Um bom plano de negócios respeita uma estrutura recomendada por estudiosos e contém informações detalhadas e realísticas sobre o negócio e o mercado no qual ele estará inserido, identificando os participantes ou *players* desse mercado, assim como o perfil dos consumidores.



### Assimile

Você já tinha escutado algo sobre esse termo “*player*”?

*Player*, em inglês, significa “jogador” e os mercados possuem os seus “jogadores”, que são os concorrentes que disputam de forma acirrada pela preferência dos consumidores.

Agora que você já sabe o que é um plano de negócios, saberia responder por que ele é tão importante na vida de um empreendedor?

Porque o plano de negócios, bem elaborado, eleva de forma significativa a chance de sucesso do novo empreendimento. Mas por que ele aumenta a chance de sucesso?

Se o plano de negócios é um registro detalhado dos aspectos que permeiam um novo empreendimento, ele guiará o empreendedor na execução desse plano de modo consciente, realístico e sistemático, mapeando e evitando os riscos potenciais que podem estar envolvidos no processo empreendedor.

O plano de negócios é primordial para o sucesso de um empreendimento, porque:

- É o desenho detalhado da nova empresa e fornece uma visão holística dela, projetando as necessidades e o funcionamento de cada departamento.

- Registra a previsão do lucro e do crescimento de um empreendimento, assim como as necessidades estratégicas, financeiras e operacionais.
- Analisa os impactos de diferentes abordagens administrativas relacionadas às estratégias de marketing, às ações de vendas, ao dimensionamento da produção, assim como à necessidade de capital financeiro.
- Reúne dados suficientes para que o empreendedor possa simular diferentes situações e, assim, evitar desperdício de dinheiro com o método de tentativa e erro comumente – e erroneamente – utilizado por empreendedores desinformados ou aventureiros.
- É mais do que um cartão de visitas para levantar fundos com sócios, investidores e financiadores; é um documento indispensável e obrigatório para conseguir aporte de capital.
- Facilita o relacionamento com os clientes e com os fornecedores, transmitindo confiança e contribuindo para o processo de venda e de compra de insumos.
- É um excelente ponto de partida para convencer profissionais a trabalharem no novo empreendimento, pois ele fornecerá a real perspectiva de crescimento profissional e, também, tem a função de orientar os trabalhadores na execução das suas atividades.
- Reduz as chances de erro do empreendedor e, conseqüentemente, leva-o a tomar decisões acertadas em relação à definição da localização do seu negócio e da quantidade necessária de dinheiro para fazer a empresa funcionar. Além disso, fortalece o conhecimento do empreendedor sobre o seu próprio negócio e aumenta a sua experiência e confiança, que são necessárias para dar continuidade ao processo empreendedor.

Mas quais seriam os objetivos a serem atingidos ao se elaborar um plano de negócios?

Um plano de negócios tem o objetivo de registrar e detalhar o formato da empresa e o seu funcionamento (*modus operandi*).



### Assimile

*Modus operandi* é o termo que designa um modo de agir, operar ou executar os processos e as tarefas operacionais da empresa, seguindo os procedimentos ou padrões preestabelecidos no plano de negócios.

Em relação ao formato da empresa, o plano de negócios irá orientar o empreendedor na criação dos departamentos (vendas, compras, produção, recursos humanos, finanças, entre outros), levantando a necessidade de funcionário para cada um desses departamentos, assim como descrever a necessidade dos recursos para que eles possam funcionar. Já em relação ao seu funcionamento, o plano de negócios descreverá todos os processos organizacionais da nova empresa, desde um simples procedimento para compra de matéria-prima ou para a contratação de um funcionário, até o planejamento de produção e o sistema de controle do fluxo de caixa.

Você se lembra do exercício do sanduíche do item “Faça você mesmo”, na Seção 2.2 do livro? Pois é, se você fosse montar uma hamburgueria, já teria a parte operacional do seu plano de negócios bastante adiantada.

Agora que você já sabe que um plano de negócios é de suma importância para evitar o fracasso de um novo empreendimento e conheceu quais são os objetivos da elaboração desse documento, que tal responder uma questão: quem será o leitor do seu plano de negócio?



### Refleta

O próprio empreendedor é o principal leitor do plano de negócios, porém ele deve certificar-se e garantir que o referido plano possa ser lido, interpretado e compreendido por outras pessoas. Portanto, ao elaborar seu plano de negócios, certifique-se de que ele seja claro para outras pessoas e não apenas para você.

Pense nisso! Um plano que só você pode entender não o ajudará na abertura e desenvolvimento do negócio.

Muitas pessoas irão ler o plano de negócios, como clientes, fornecedores, financiadores, sócios, investidores, funcionários e prestadores de serviços. Em virtude desta variedade de leitores, o plano de negócio pode, depois de finalizado, ser readaptado e dar ênfase a algum dos seus aspectos, dependendo do leitor.

Se o leitor for um investidor, potencial sócio ou financiador, é melhor dar ênfase ao conceito do negócio, descrevendo o segmento de mercado que se pretende atender e o público-alvo desse mercado. Também é importante mostrar ao investidor qual a proposta de valor (bloco do Canvas) que será oferecida aos clientes e quais as necessidades serão supridas. O investidor está mais interessado em entender se o negócio é sustentável financeiramente, se ele dará o retorno esperado e qual é a previsão de crescimento.

Então, já que você está convencido de que “planejar” é um verbo que será conjugado constantemente pelo empreendedor e o planejamento é imprescindível para o sucesso de um negócio, conheça, agora, o formato de um plano de negócios.

Antes de apresentar um exemplo de estrutura, é importante frisar que a estrutura é um guia sobre as informações que deverão estar presentes no plano de negócios e muito provavelmente existirão informações diferentes para negócios diferentes.



### Pesquise mais

No livro a seguir existem modelos e orientações de estruturas de planos de negócios para diferentes ramos, como negócios de inovação tecnológica, empresa de prestação de serviços, indústria de transformação e um estabelecimento varejista. Confira a seguir:

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: LTC, 2014.

A estrutura básica de um plano de negócios deve conter, ordenadamente, os seguintes componentes:

1. **Capa do plano de negócios**: a capa é o primeiro contato do leitor com o plano e, portanto, ela deverá chamar a atenção do leitor com informações concisas e relevantes, sem ser exagerada. A inserção de uma imagem sobre o negócio motivará a continuidade da leitura do plano.

2. **Sumário**: como em qualquer trabalho acadêmico, o sumário de um plano de negócios deve descrever os títulos dos capítulos que o compõem com a respectiva indicação da página em que essas informações poderão ser encontradas.

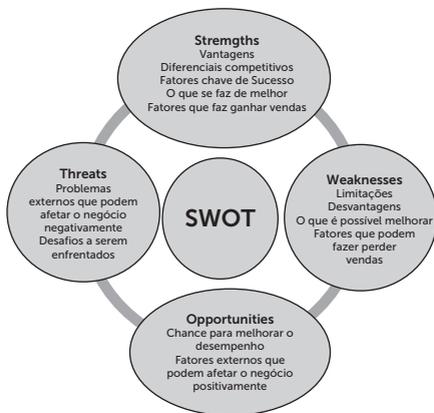
3. **Sumário executivo**: o sumário executivo é um componente muito importante no plano de negócios, pois, além de ser um fator de decisão na continuidade da leitura do restante do plano (se o leitor não gostar, não dará continuidade à leitura), ele é a leitura preferida dos investidores e financiadores do negócio. Por isso, ele deve ser escrito com cuidado e constantemente ser revisado. O sumário executivo deve expressar os objetivos do plano em relação ao leitor. Por exemplo, se ele é uma solicitação de crédito para compra de um imóvel, se ele é uma solicitação de capital para financiamento total ou parcial do empreendimento ou, ainda, uma apresentação do empreendimento para fornecedores, parceiros ou clientes. Vale ressaltar que, assim como em um trabalho acadêmico, o sumário executivo é a última etapa da redação de um plano de negócios, ou seja, ele deve ser o último item a ser escrito,

pois todas as outras informações constantes no plano de negócio darão suporte para a sua correta e precisa elaboração.

4. **Plano estratégico:** aqui são descritos os caminhos que o empreendimento deverá seguir e quais metas e objetivos serão perseguidos. É o momento de se definir a visão e a missão da empresa e, ainda, analisar as oportunidades e ameaças externas, bem como as forças e fraquezas do ambiente interno. A análise do ambiente externo e interno recebe o nome de **Análise SWOT**, ou **FOFA**.

SWOT é um acrônimo com as letras iniciais dos termos *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que, em português, é traduzido literalmente como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), conforme ilustrado nas Figuras 2.13 e 2.14:

Figura 2.13 | Análise SWOT



Fonte: O autor.

Figura 2.14 | Exemplo de Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da empresa</li> <li>• Boa qualidade do produto ou serviço</li> <li>• Custo de produção reduzidos</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Posição no mercado</li> <li>• Canais de distribuição</li> <li>• Tecnologia própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão ineficiente</li> <li>• Baixo investimento em inovação</li> <li>• Falta de incentivo a criatividade</li> <li>• Pequena variedade de produtos</li> <li>• Problemas de produção</li> <li>• Custos de produção elevados</li> <li>• Baixa qualidade do produto ou serviço</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em crescimento</li> <li>• Abertura de novos mercados</li> <li>• Nova aplicação dos produtos ou serviços</li> <li>• Mudanças positivas na regulamentação</li> <li>• Impactos tecnológicos positivos</li> <li>• Saída de velhos concorrentes</li> <li>• Disponibilidade farta de mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em declínio</li> <li>• Crise econômica</li> <li>• Produtos substitutos</li> <li>• Mudanças negativas na regulamentação</li> <li>• Impactos tecnológicos negativos</li> <li>• Entrada de novos concorrentes</li> <li>• Baixa oferta de mão de obra</li> </ul>

Fonte: O autor.



**Assimile**

Análise ou Matriz SWOT é a denominação da técnica usada para construir uma análise do ambiente no qual a empresa estará inserida e desempenhará as suas ações organizacionais. Por ser considerada uma técnica simples, ela é útil e aplicável para desenho de cenários para organizações de qualquer porte, incluindo o empreendedor individual.

Se você pretende abrir um negócio ou, até mesmo, planejar a sua trajetória profissional, é bom prestar atenção nesta sigla, pois elaborar uma Análise SWOT será de fundamental importância para evitar fracassos.



### Pesquise mais

Para saber mais sobre a Análise SWOT, recomendam-se as seguintes leituras:

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; et al. Análise SWOT: a simplicidade como eficiência. Publicado em: **XVI Seminário de Pesquisa do CCSA**. 2010. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/portal/anais/2010/artigos/gt8-07.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

Depois de desenhar um cenário da situação na qual a empresa está inserida, chega o momento de desenvolver a estratégia, descrevendo os objetivos empresariais, a missão e a visão organizacional. O objetivo é o alvo que a empresa pretende atingir, a missão descreve o porquê da sua existência, a sua razão de existir, enquanto a visão registra como a empresa pretende ser vista no mercado, com uma declaração que aponte o futuro desejado por ela.

Todo empreendimento precisa estabelecer um objetivo para ser perseguido e declarar a sua missão e a sua visão, que servirão de orientação para o desenvolvimento da sua estratégia empresarial.



### Exemplificando

Uma tradicional empresa no ramo de suprimentos para a construção civil declarou a sua missão como: atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e pela oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

Em relação à sua visão, ela declarou: ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

Já uma empresa fabricante de chocolates tem como missão e visão, respectivamente, as seguintes sentenças:

A empresa X, tradicional grife de chocolates finos, tem como missão: fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade.

Sua visão: ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, por meio de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas.



### Faça você mesmo

Pesquise e encontre mais duas empresas que declaram a sua missão e a sua visão na internet. Registre essas informações.

Em seguida, pense nos nossos estudantes Pedro e Paula e descreva a missão e a visão do negócio de *food truck* que você os está auxiliando a montar. Anote essas informações!

5. **Descrição do empreendimento:** aqui serão descritos os dados da empresa, como a sua razão social, o ramo de atuação, a identidade jurídica e o enquadramento fiscal. Além disso, será necessário estabelecer e registrar a sua estrutura organizacional, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, visão de faturamento e a sua perspectiva de crescimento em curto, médio e longo prazo.

6. **Produtos e serviços:** aqui são descritos quais produtos ou serviços serão oferecidos, estimando o seu ciclo de vida e quais serão os recursos necessários para concretizá-los, incluindo os tecnológicos e a possível necessidade de obtenção de registro de marca e/ou patente.

7. **Plano operacional:** traz as informações sobre como o produto ou serviço será produzido. É no plano operacional que se apresentam as ações planejadas pelo empreendedor para viabilizar o sistema produtivo e o processo de produção, monitorando o impacto dessas ações em termos de eficiência, eficácia, produtividade e qualidade. É importante registrar as informações operacionais, como o *lead time* de matéria-prima, produto ou serviço, e a necessidade e rotatividade de estoque.

8. **Plano de recursos humanos:** descreve a necessidade de funcionários para o empreendimento, assim como os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento da mão de obra. É aqui, também, que se define a estratégia de remuneração e quantas e quais serão as faixas salariais. Deve responder perguntas como: quantos funcionários deverão ser contratados? Quais as qualificações e competências esses funcionários devem apresentar para contribuir com a operacionalização e desenvolvimento do negócio?

9. **Análise de mercado:** neste item, o empreendedor deve descrever detalhadamente o segmento de consumidores que o seu produto ou serviço pretende atingir, usualmente utilizando os resultados da pesquisa de mercado por ele realizada. Aqui, será necessário responder as seguintes questões: como o mercado está segmentado? Qual é a previsão de crescimento para esse mercado? Qual é o perfil e as características dos consumidores? O mercado tem característica sazonal? Se sim, quais as ações para minimizar o impacto dessa sazonalidade? Quem são os concorrentes? Quais são as estratégias de concorrência? Qual é a fatia de mercado que o empreendimento pretende ocupar?

10. **Estratégia de marketing:** descreve como o empreendedor pretende vender seu produto ou serviço e conquistar a preferência dos consumidores, mantendo o interesse de compra (estratégia de fidelização). A estratégia de marketing deve responder as seguintes questões: quais serão os meios de comercialização? Qual será a política de preços? Quais serão os canais de distribuição e entrega do produto ou serviço? Como será realizada a promoção, a comunicação e a publicidade do empreendimento?

11. **Plano financeiro:** aqui, todas as ações planejadas para o empreendimento deverão ser quantificadas e transformadas em valores financeiros, analisando a necessidade de capital para investimento e a necessidade de capital para o funcionamento da empresa. Isso pode ser feito com a elaboração da previsão do fluxo de caixa para um período mínimo de três anos, bem como a elaboração do balanço patrimonial inicial. Outras ferramentas administrativas que auxiliam a redação do plano financeiro é a análise do ponto de equilíbrio (*break even point*); a previsão do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE); o controle de indicadores (*Balanced Scorecard* - BSC), o prazo de retorno sobre o investimento inicial (VPL ou *Payback*) e a taxa interna de retorno (TIR).

12. **Anexos:** este item abriga todas as informações adicionais relevantes para o seu perfeito entendimento, tais como: *Curriculum Vitae* dos empreendedores e administradores do negócio, catálogos dos produtos ou serviços, *layout* do empreendimento, relatórios das pesquisas de mercado realizadas, material promocional, estatutos e contrato social da empresa, planilhas de controle financeiro, certificados de aprovação ou reconhecimento do produto ou serviço, entre outros.

Não considere o planejamento como um trilho, mas, sim, como uma trilha, pois, sob um trilho, você terá que chegar ao final da linha e o empreendedorismo é versátil e exige flexibilidade, como o caminhar de uma trilha. Vale lembrar que o planejamento deve ser atividade constante na nossa vida. Se algo não estiver funcionando de acordo com o esperado, este é o sinal para se fazer uma revisão. A revisão do plano gerará subsídios para a execução de adequações e redirecionamentos nos processos, nas metas e nos objetivos organizacionais.

Figura 2.15 | Trilho x trilha



Fonte: Freepick e Stockvault. Disponível em: <[http://br.freepik.com/fotos-gratis/deixa-no-trilho\\_758074.htm](http://br.freepik.com/fotos-gratis/deixa-no-trilho_758074.htm)> e <<http://www.stockvault.net/photo/134866/belfast-botanic-gardens---hdr>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

Gostou dessa introdução sobre plano de negócios? Espero que sim, no entanto o mais importante é que ela tenha proporcionado aprendizado para você, pois este tema ainda será desdobrado e aprofundado nas próximas seções.

## Sem medo de errar

Após os conceitos apresentados, Pedro e Paula estão cada vez mais próximos de garantir o sucesso do empreendimento. Mas você acredita que só a pesquisa realizada na Seção 2.3 foi suficiente para abranger o negócio como um todo?

Claro que não. É preciso detalhar e estruturar essas informações em um plano de negócios. Para isso, você deve inserir as principais questões de cada capítulo de forma coerente e coesa.

Não se preocupe em responder as questões agora, pois isso será feito nas próximas seções. Insira o máximo de questões que você puder, mostre as perguntas aos seus colegas de trabalho, amigos ou familiares e peça para que eles leiam as questões que você elaborou e sugiram mais questões.

Monte o seu trabalho por capítulos e foque no projeto de *food truck* que você desenvolveu até agora. Veja o exemplo a seguir para os capítulos iniciais do plano:

1. **Capa do plano de negócios.** Como será o *layout* da capa? Qual será a imagem que estampará a capa? Qual será o tipo e tamanho da fonte utilizada?

2. **Sumário.** Qual será a estrutura do plano? Em qual ordem os capítulos estarão ordenados? Qual será o tipo e tamanho da fonte utilizada?

3. **Sumário executivo.** Qual é o objetivo do plano de negócios? O que deve constar no sumário executivo? Quem irá ler esse sumário?

4. **Plano estratégico.** Descrição do empreendimento.



### Atenção!

Não economize na quantidade de questões. Elenque muitas questões e peça ajuda de outras pessoas para elaborar novas perguntas para o seu plano. Inicie pelas perguntas mais óbvias que você já elaborou e enquadre-as nos respectivos capítulos do plano.



### Lembre-se

Utilize como base os 12 capítulos sugeridos na atividade “Não pode faltar”. Sinta-se livre para adicionar ou eliminar um ou outro capítulo, adequando este modelo de plano de negócios para o ramo de *food truck*.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Plano estratégico pessoal”	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Descrever o termo “plano de negócio”. Justificar a importância da elaboração de um plano de negócios. Conhecer a estrutura de um plano de negócio. Montar um <i>template</i> – modelo de plano de negócios.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Conceito; importância; objetivos; público-alvo; e estrutura de um plano de negócios.
<b>4. Descrição da SP</b>	Imagine que surgiu uma grande oportunidade de trabalho para você. A entrevista está agendada e você está aguardando na recepção quando ouve o seu nome. Você entra na sala e, após as saudações iniciais, o entrevistador diz: diga-me quais são os seus três principais pontos fortes e os seus três pontos fracos. Em seguida, elenque quais são os seus objetivos profissionais. Para finalizar, responda: como você se vê daqui a cinco anos? Você estaria preparado para responder essas questões transmitindo confiança? É muito comum o candidato improvisar e inventar uma resposta na hora e isso é perceptível aos sentidos do entrevistador. Mas o que fazer para se preparar para essa situação?

## 5. Resolução da SP

Para resolver esse problema e enfrentá-lo demonstrando confiança, o ideal é preparar um plano estratégico para a sua vida profissional, incluindo a sua missão, a sua visão, os objetivos que pretende alcançar em três, cinco e dez anos. Realize uma Análise SWOT, identificando os seus pontos fortes e fracos, e quais são as oportunidades que você pode aproveitar para realizar os seus sonhos e as ameaças que podem atrapalhar.

**Lembre-se**

A Análise SWOT é uma ferramenta administrativa de fácil e simples aplicação que investiga e levanta as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo da empresa, assim como os seus pontos fortes e fracos.

**Faça você mesmo**

Que tal aproveitar esta oportunidade para exercitar o comportamento empreendedor, estabelecendo metas? Você se lembra dele na Seção 1.2?

Recordando:

- CCE 1: estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- CCE 2: tem visão de longo prazo, clara e específica.
- CCE 3: estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

O objetivo da atividade é que você elabore o seu próprio planejamento estratégico pessoal e trabalhe, também, para melhorar o seu autoconhecimento, exercitando o estabelecimento de metas.

Conhecer a si próprio é uma competência requerida para o empreendedor, evitando problemas futuros. Vale lembrar que o autoconhecimento também é competência importante para um profissional que pretende ter sucesso na sua carreira organizacional. Então comece pelo objetivo, tentando responder: o que eu quero da vida? Onde quero chegar?

Pode ser mais de uma coisa, como: dominar o idioma inglês até o final do próximo ano; trabalhar em uma das 50 melhores empresas do Brasil;

coordenar uma equipe de vendas em dois anos; gerenciar o setor de logística em cinco anos.

Faça uma análise dos seus pontos fortes e fracos e utilize a Matriz SWOT para ajudá-lo. Em seguida, descreva o que pode atrapalhar ou impactar negativamente os seus planos.

Identifique oportunidades que você pode aproveitar para reduzir o tempo de espera para alcançar os seus objetivos. Proponha uma missão para a sua vida profissional e o que você pode oferecer para uma empresa em termos comportamentais. Além disso, estabeleça a sua visão de vida para os próximos cinco ou dez anos.

### Faça valer a pena!

**1.** Marque a alternativa que defina um plano de negócios:

- a) É o documento em que o empreendedor registra de forma aleatória as informações detalhadas sobre o empreendimento que ele pretende edificar.
- b) É o documento em que o empreendedor registra de forma sistemática e estruturada as informações detalhadas sobre o empreendimento que ele pretende edificar.
- c) É o documento em que o empreendedor registra o modelo de negócios que ele irá desenvolver de forma detalhada e sistemática.
- d) É o documento em que o empreendedor registra o modelo de negócios que ele irá desenvolver de forma detalhada e aleatória.
- e) É o documento em que o empreendedor registra as ações de marketing, o plano de produção e o planejamento financeiro do futuro empreendimento.

**2.** O termo "*Player*", em inglês, significa "jogador", porém ele apresenta um significado específico no contexto do mundo dos negócios. Indique a alternativa que descreva corretamente esse significado nesse contexto:

- a) Trata-se dos consumidores que procuram, de forma acirrada, por melhores condições de compra.
- b) Trata-se dos concorrentes que disputam, de forma acirrada, pela preferência dos consumidores.

- c) Trata-se dos fornecedores que pretendem, de forma acirrada, vender seus insumos para as empresas.
- d) Trata-se dos funcionários da empresa que buscam, de forma acirrada, por melhores salários.
- e) Trata-se do empreendedor que age, de forma acirrada, para conquistar uma boa fatia de mercado.

**3.** Aponte a alternativa que descreva o principal motivo de um plano de negócios bem elaborado ser de fundamental importância na vida de um empreendedor:

- a) Porque ele descreve o modelo de negócios que se pretende edificar.
- b) Porque ele eleva de forma significativa a chance de sucesso do novo empreendimento.
- c) Porque ele define a proposta de valor que será oferecida ao mercado.
- d) Porque ele indica as fontes de receitas e identifica os custos do empreendimento.
- e) Porque ele facilita a negociação com os agentes financeiros.

# Referências

## Básica

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: LTC, 2014.

## Complementar

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação**: cartilha gestão da inovação. Brasília: CNI/SEBRAE, 2010.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; et al. Análise SWOT: a simplicidade como eficiência. Publicado em: **XVI Seminário de Pesquisa do CCSA**. 2010. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/portal/anais/2010/artigos/gt8-07.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALIM, César Simões; NASAJON, Claudio; MARIANO, Sandra. **Administração empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócio. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar>>. Acesso em: 19 jan. 2016.



## PLANO DE NEGÓCIOS

### Convite ao estudo

Olá, aluno. Seja bem-vindo à Unidade 3 sobre Empreendedorismo. Você imagina o que irá aprender para aprimorar o conhecimento sobre os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e assim ampliar o seu entendimento acerca da gestão de negócios? Tem ideia do que vem pela frente?

Antes que você descubra o que será visto nesta unidade, olhe para trás e veja que você já percorreu metade do caminho para completar esta disciplina. Perceba também como as atividades realizadas fizeram você exercitar os comportamentos empreendedores e suas características (CCEs). Você pôde buscar informações sobre *food trucks*, planejar de modo sistemático a proposta de um negócio, transformando ideias em oportunidade e fazendo as coisas melhores e com maior velocidade, entre outros.

Procure voltar à Seção 2 da Unidade 1 e reveja os comportamentos empreendedores. Tente identificar os que você já teve oportunidade de praticar e faça uma lista daqueles que você ainda não conseguiu exercitar.

Agora chegou o momento de aprofundar o seu conhecimento sobre plano de negócios. Você já tem ideia do que é um plano de negócios, não é? Acredito que o final da unidade anterior, Seção 2.4, ainda esteja fresquinha em sua cabeça.

Para continuar o fluxo do processo empreendedor visto na Seção 1.4, o empreendedor deverá detalhar o seu empreendimento com base na modelagem do negócio, aprendida na Seção 2.2, e então registrar este detalhamento em um documento chamado plano de negócios.

Simplex, não é? Se você achou simplex é porque os seus esforços para aprender sobre empreendedorismo estão sendo recompensados.

Então vamos lá, a Seção 3.1 focará no capítulo do plano de negócios que trata da Estrutura Organizacional e das Operações da empresa, esclarecendo sobre os principais processos de negócio da empresa, a infraestrutura, o *layout* e os equipamentos necessários para que ela funcione, as tecnologias envolvidas para suportá-la e o planejamento das necessidades de Recursos Humanos (RH).

Já a Seção 3.2 tratará da parte dos planos de negócios ligada às estratégias de marketing (4P's), a criação e o posicionamento da marca, o relacionamento com a mídia, o marketing de guerrilha e a necessidade de investimentos em marketing.

Na Seção 3.3 o objeto de estudo será a viabilidade financeira do empreendimento, considerando as demonstrações contábeis (Balanço e DRE projetados), a previsão do fluxo de caixa projetado e os índices financeiros (VPL, TIR, ROE).

Finalmente, na Seção 3.4, você aprenderá a buscar recursos para o negócio estudando as formas de levantar capital, as fontes de captação de recursos como os programas do Governo (FINEP, BNDES), capital próprio ou de familiares e amigos, linhas de crédito bancário, órgãos de fomento, capital de risco.

Então se prepare para uma unidade com atividades desafiadoras que serão muito importantes para treinar a sua capacidade de planejar e de detalhar informações.

Você ajudou bastante Pedro e Paula, e agora é a sua vez de se tornar protagonista nesta história. Vamos considerar que foi você quem decidiu abrir o seu próprio *food truck* depois de tantas informações levantadas sobre este negócio. Como você já tem alguns dados e um pouco de conhecimento sobre este ramo, esta tarefa será um pouco mais fácil, porém deverá ser estruturada e detalhada como você mesmo já aprendeu. Então por onde começar? Claro que é pelo detalhamento do plano de negócios!

Mãos à obra e aproveite bem esta unidade. O *food truck* é apenas uma sugestão que pode e deve ser generalizada para qualquer outro negócio, inclusive aquele que está na sua cabeça há algum tempo esperando para ser aproveitado.

## Seção 3.1

### Planos de negócios: estrutura e operações

#### Diálogo aberto

Olá, caro estudante.

A essa altura você já exercitou vários comportamentos empreendedores e já possui uma boa noção sobre como funciona o processo empreendedor, assim como já sabe a diferença entre uma modelagem de negócios e um plano de negócios, de modo que o modelo é que levanta os questionamentos que serão respondidos no plano de negócios.

Como você assumiu o protagonismo do negócio de *food truck* a responsabilidade aumentou. Agora é você quem deverá detalhar o plano de negócios sobre esse ramo.

O problema é detalhar os aspectos ligados à operacionalização do negócio, assim como descrever a estrutura necessária para que ele funcione, mas só assim é que você melhorará o seu conhecimento sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliará o entendimento acerca da gestão de negócios.

O conteúdo desta Seção 3.1 abrangerá os principais processos empresariais e a sua infraestrutura. Também tratará dos aspectos tecnológicos e dos equipamentos necessários para o negócio funcionar, inclusive do *layout* do empreendimento e as necessidades de mão de obra (Recursos Humanos – RH).

Espera-se que ao final dessa seção você reconheça o conceito do termo processo, consiga descrever os principais processos empresariais e estimar a infraestrutura de um empreendimento, além de levantar as necessidades tecnológicas de um negócio, definir o *layout* da empresa e planejar as necessidades de recursos humanos. Isto tudo será importante para que você desenvolva e venha conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo para ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Você quer mesmo ser um profissional reconhecido, requisitado ou ainda dono do seu próprio negócio, não é? Então volte e releia o parágrafo anterior e tenha consciência que será um trabalho árduo, pois serão propostas atividades práticas que exigirão a sua dedicação e o seu esforço.

Como foi indicado na abertura desta Unidade 3 é tempo de aplicar o conhecimento que você acumulou sobre empreendedorismo e amplificá-lo de um modo mais sistemático, realístico e estruturado.

Aproveite esta oportunidade e aumente seus conhecimentos e habilidades sobre a arte de abrir um negócio. Aceite o desafio e prepare o seu plano de negócios sobre *food truck* ou sobre o negócio que anda rondando a sua mente quando você coloca a cabeça no travesseiro.

## Não pode faltar

Bem-vindo à Seção 3.1.

Para iniciar essa seção é melhor definirmos o conceito de processo. Conforme visto na Seção 1.4, um processo pode ser descrito como um conjunto de etapas que transformam recursos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Se você lembrar ou voltar à Seção 1.4 verificará que essa foi uma definição resumida e agora é hora de destrinchá-la.

Um processo é um conjunto de atividades ordenadas e interligadas no tempo e no espaço onde em cada etapa são consumidos os recursos necessários para transformar mão de obra e matéria-prima em um produto ou em um serviço.



### Assimile

A palavra processo é de origem latina e vem do termo *procedere*, que tem vários significados, entre eles, método, sistema, modo de agir ou conjunto de ações destinadas para se alcançar um objetivo. A palavra processo tem estreito relacionamento com os termos percurso ou caminho para gerar algo.

Os processos podem ser de longa ou curta duração, muito simples ou muito complexos. Consumir muita ou pouca matéria-prima, requerer equipamentos de alta tecnologia ou necessitar apenas de mão de obra humana, por exemplo, dependerá dos objetivos a que ele (processo) se destina. Para fazer uma bacia de plástico é preciso de uma máquina injetora que acondicionará o molde do produto. A matéria-prima (plástico granulado) é aquecida até se transformar em uma pasta e então ela é enviada, sob pressão, para a cavidade do molde, depois de um período de resfriamento o molde é aberto e então a bacia, já pronta, é extraída. Esse é um exemplo de um processo bem complexo que exige alto investimento em máquinas e equipamentos, requerendo também mão de obra especializada.



### Exemplificando

O processo de fabricação de uma touca de lã irá utilizar a linha de lã como matéria-prima, que poderá ser processada por uma máquina de tear (manual ou totalmente automatizada) ou ainda por uma senhora por meio das suas agulhas plásticas.

O processo de cancelamento de um serviço de telefonia é feito por meio de um contato telefônico que gerará outros processos para o desligamento da linha.



### Faça você mesmo

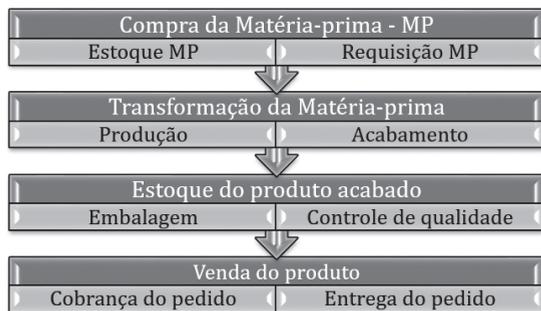
Identifique e descreva dois processos, um de fabricação de um produto qualquer e o outro relacionado à prestação de um serviço. Como sugestão, pense em detalhar o processo de fabricação de um pão. Vá até uma padaria ou pesquise na internet sobre as etapas necessárias para se fabricar um pãozinho. (Como se faz a massa? Quanto tempo é necessário para assá-lo? Como se molda o formato do pão?)

Para o processo de serviço segue a sugestão da descrição do processo de matrícula na faculdade. (Qual o prazo para início desse processo? Quais procedimentos devem ser seguidos? O processo é totalmente eletrônico? Tem necessidade de interação humana – atendimento pessoal?)

Mas em relação a um empreendimento, quais seriam os seus principais processos de negócio? Esses processos são comumente chamados de processos empresariais, ou seja, são os processos executados pela mão de obra da empresa, necessários para produzir um bem ou prestar um serviço para um consumidor final. Por isso esses processos devem ser minuciosamente planejados e descritos, com a indicação dos responsáveis por cada etapa e a descrição da necessidade de equipamentos e matérias-primas, assim como as instruções para a sua correta execução para se chegar ao resultado esperado.

Geralmente um processo é ilustrado por meio de um fluxograma similar ao da Figura 3.1.

Figura 3.1 | Fluxograma genérico de um processo produtivo



Fonte: O autor.

O processo de contratação de um novo funcionário ou a demissão de outro, o processo de pagamento de fornecedores, o de cessão de crédito, de produção, de pintura: e de montagem são alguns exemplos de processos empresariais. Os processos ligados à produção de um bem ou à prestação de um serviço estarão descritos no plano de negócios, no capítulo Plano Operacional.



### Assimile

Um plano operacional é um registro dos processos produtivos necessários para a fabricação de um produto ou a execução de um serviço, considerando os recursos necessários para tanto.

Agora que você já tem conhecimento sobre o termo processo, que tal se lembrar das perguntas básicas que deverão ser respondidas no plano operacional de um empreendimento?

Quais equipamentos serão necessários para a fabricação do produto ou para a prestação do serviço? Estes equipamentos devem ser adquiridos ou podem ser alugados? Como o produto será fabricado ou como o serviço será prestado? Qual é a infraestrutura necessária para o negócio funcionar? Quantos funcionários? O que cada funcionário irá fazer?

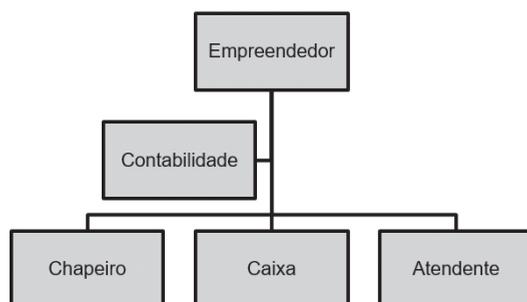
Você se lembra que na seção anterior (2.4) criou uma lista de perguntas para esse capítulo? Então é hora de resgatar aquelas perguntas e responder cada uma delas para detalhar o seu plano de negócios, sem esquecer que a atividade sobre o food truck é um exercício para você treinar e ficar afiado para criar as perguntas para qualquer que seja o negócio ou projeto que você queira montar, seja como empreendedor ou seja como intraempreendedor.

Como organizar todas as questões levantadas no capítulo plano operacional para o seu modelo de plano de negócios?

Sugiro que você comece pela estrutura funcional da sua empresa e monte um organograma para ela. Você sabe o que é um organograma?

Um organograma é uma representação gráfica da estrutura hierárquica de um negócio onde estão descritos os cargos e as relações de subordinação que esses cargos possuem. A Figura 3.2 ilustra um cronograma.

Figura 3.2 | Exemplo de organograma funcional



Fonte: O autor.

Além do uso de organogramas é possível descrever a estrutura hierárquica do empreendimento com a confecção de uma matriz de responsabilidades, muito recomendada para micro e pequenas empresas. Essa matriz é mais completa que o organograma, fornecendo uma quantidade maior de informações conforme pode ser visto na Figura 3.3.

Figura 3.3 | Exemplo de matriz de responsabilidade.

Nome	Cargo	Responsabilidade	Qualificações	Experiência	Subordinado
Evaristo Andrade Mouco	Empreendedor	Planejar e administrar a empresa	Curso superior	Cursando a disciplina empreendedorismo	NA
Contabilidade Pé Quente	Terceirizado	Gerencia os aspectos contábeis do negócio	Apresentar o CRC - Certificado de registro contábil	Empresa com pelo menos 3 anos de experiência e com mais de 10 clientes	Empreendedor
José Mão Santa	Chapeiro	Preparar e montar lanches de acordo com o cardápio	Curso técnico em gastronomia ou de assistente de cozinha	Dois anos de experiência como chapeiro	Empreendedor
Luzia Conta Certa	Caixa	Receber o dinheiro dos pedidos, dar o troco e fechar o caixa	Técnico em administração	Dois anos de trabalho como caixa em estabelecimentos comerciais	Empreendedor
João da Silva	Atendente	Tirar os pedidos servir os pedidos, recolher as bandejas	Nível médio completo de ensino	Um ano de experiência como commis ou garçom	Empreendedor

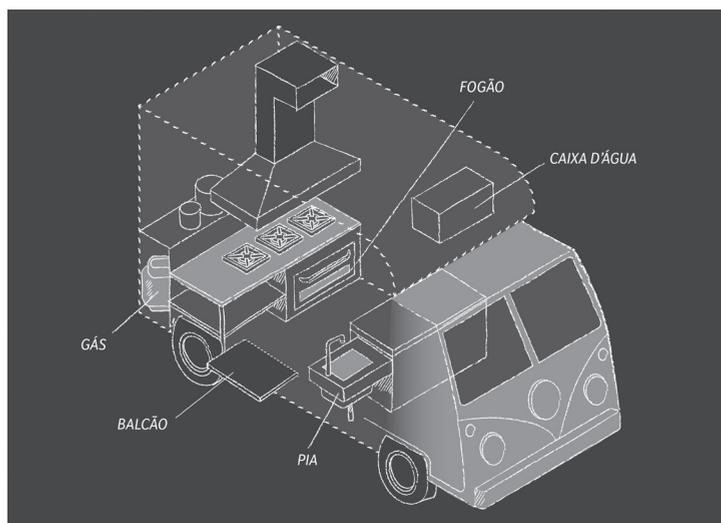
Fonte: O autor.

Ao completar a sua matriz de responsabilidade ou o seu organograma você acaba de definir a estrutura organizacional e as necessidades de Recursos Humanos do seu novo negócio. Porém, ainda faltam algumas informações, certo? Sim, faltam muitas informações, mas já estamos caminhando para encontrá-las e organizá-las.

Vamos tratar agora do *layout* do seu negócio, mas o que é mesmo esse tal de *layout*?

*Layout* é uma palavra de origem inglesa que representa graficamente o arranjo e o design que o negócio terá fisicamente. A Figura 3.4 ilustra um *layout* de um *food truck*.

Figura 3.4 | *Layout* de um *food truck*.



Fonte: <<http://revistaautosporte.globo.com/Noticias/noticia/2013/11/esses-carros-sao-massa-saiba-como-funciona-um-food-truck.html>>. Acesso em: 08 mar. 2016.



### Refleta

Muito bom ver que um empreendimento pode ser planejado e previsto antes de ser montado efetivamente, não é? Você consegue perceber o quanto é importante elaborar um plano de negócios e definir os aspectos operacionais? Quantos detalhes ainda precisam ser definidos?

Agora que você já sabe que deve elaborar os fluxos de trabalho (processos), definir a estrutura organizacional e o *layout* do seu empreendimento, qual é o próximo passo? O próximo passo é tratar da infraestrutura, da tecnologia e dos equipamentos necessários para o negócio funcionar, prepare-se que isso lhe dará trabalho extra.

Todo empreendimento, seja com a finalidade de produzir um bem ou prestar um serviço, precisa ter disponível a infraestrutura, os equipamentos e o apoio de uma

base tecnológica. Infraestrutura diz respeito às condições do local onde o negócio será montado. Equipamentos são os itens que serão utilizados para produzir um bem ou prestar um serviço. Tecnologia diz respeito às ferramentas computacionais ou informacionais que o negócio precisa para operar.



### Exemplificando

Uma clínica médica precisa de um local onde exista infraestrutura para acomodar uma recepcionista, um assistente, uma sala para pesagens e exames (pressão arterial), fornecimento de água, energia elétrica e possibilidade de instalação de telefone. Também deverá contar com equipamentos médicos, como a balança, o estetoscópio, o aparelho para medir a pressão arterial, o termômetro, a estante para a armazenagem dos medicamentos e a maca. Ainda será preciso ter um sistema de controle de consultas interligado com os pagamentos efetuados pelos pacientes.



### Faça você mesmo

Pense no negócio de *food truck* e faça uma lista da infraestrutura, dos equipamentos e da tecnologia que serão necessários para o seu funcionamento.

Pense em organizar essas informações por grupos, por exemplo, utensílios da cozinha, equipamentos para o caixa, sistema computacional administrativo.

Capriche e elabore a sua lista com o máximo possível de realidade e adequação ao modelo de negócio que você já propôs.

Para finalizar essa seção você deve saber que todo processo empresarial tem sua restrição e essa restrição é considerada o gargalo que limita a capacidade de produção de um bem ou da prestação de um serviço. Se a sua empresa presta serviço de assistência técnica e você não consegue atender todos os chamados dos clientes, a restrição pode ser o número de funcionários que se mostra insuficiente para esta alta demanda de serviços, ou ainda a restrição pode ser o tempo em que cada funcionário gasta com os clientes. Para a primeira situação, a solução é contratar mais funcionários, já para a segunda, a solução é treinar os funcionários para que eles possam prestar o serviço com mais velocidade e assim atender mais clientes por dia.

O termo empregado para denominar a capacidade produtiva que um negócio possui é capacidade operacional e ele está diretamente ligado ao dimensionamento dos equipamentos e da mão de obra. A capacidade operacional também pode ser definida como a quantidade máxima de produtos que pode ser produzida ou a

quantidade de serviços um negócio pode prestar em determinado período de tempo. Esta definição (do limite de produção ou prestação de serviços) deve estar clara no plano de negócios e na consciência do empreendedor para que ele não dê o passo maior que a perna e aceite pedidos que ele não consiga cumprir.

A capacidade operacional serve também como parâmetro para calcular o rendimento do processo produtivo, assim como um sinal para a necessidade de investimentos e aquisição de mais equipamentos para a elevação da capacidade de produção.

Muito bem, agora se você precisar de mais detalhes e exemplos sobre o plano operacional consulte a bibliografia indicada e boa leitura!



### Pesquise mais

Consulte um manual detalhado com preciosas dicas para montar um plano de negócio completo e realístico.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/Como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2016.

### Sem medo de errar

Como você assumiu o protagonismo do negócio de *food truck* a sua responsabilidade aumentou. Agora é você quem irá detalhar o plano de negócios sobre esse ramo, e neste momento o problema é detalhar os aspectos ligados à operacionalização do negócio, assim como descrever a estrutura necessária a fim de que ele funcione e você aumente os seus conhecimentos sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo, ampliando o seu entendimento acerca da gestão de negócios.

Mais especificamente, chegou o momento de elaborar o plano operacional do seu *food truck* e definir a estrutura organizacional, a necessidade de mão de obra, a infraestrutura, os equipamentos e a tecnologia necessária para o funcionamento desse empreendimento.

Para tanto, elabore um fluxograma dos principais processos operacionais que você identificou até agora, sempre procurando responder as perguntas que você levantou na seção anterior, quando você montou a estrutura do seu plano de negócios. Inclua quantas perguntas você julgar necessárias e exclua aquelas que você acredita serem irrelevantes.

Defina quais serão as suas necessidades de mão de obra, quantos funcionários serão necessários e quais as suas respectivas qualificações e experiência para o

negócio atender bem os seus clientes. Desenhe um organograma e uma lista de responsabilidades.

Você não pode esquecer de descrever a receita dos produtos que irá vender, pois será com base nas receitas que você construirá a lista de necessidade de matérias-primas (pão, hambúrguer, arroz, feijão, molho de tomate, catchup, maionese) e também de equipamentos (chapa para fritar o hambúrguer, espátula para virá-lo, panela para cozinhar arroz). Lembre-se também de descrever se alguma atividade será terceirizada.

Faça uma lista detalhada dos equipamentos que você precisará (tome como base o segundo exercício do item Faça Você Mesmo do Não pode faltar).

Descreva a infraestrutura necessária para o seu *food truck* funcionar, assim como quais tecnologias serão utilizadas para, por exemplo, aceitar pagamentos via cartões de débito ou crédito. Calcule a capacidade produtiva do seu processo produtivo, definindo quantas refeições podem ser preparadas e servidas por hora ou a cada meia hora.

Seja detalhista e monte um plano operacional o mais completo possível. Bom trabalho!



### Atenção!

Monte o seu plano operacional com base nas questões que você elaborou na Seção 2.4 e inclua nele fluxogramas, *layout*, organogramas e figuras ilustrativas dos equipamentos.



### Lembre-se

O plano operacional é a sua referência para fazer o seu empreendimento funcionar e atender bem o cliente. Você poderá obter mais informações sobre ele na referência fornecida no Pesquise mais dessa seção.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Plano operacional para uma clínica de fisioterapia”	
<b>1. Competência Geral</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Reconhecer o conceito de Processo. Descrever os principais processos empresariais. Estimar a estrutura e a infraestrutura de um empreendimento. Levantar as necessidades tecnológicas de um negócio. Definir o <i>layout</i> de um negócio. Planejar as necessidades de recursos humanos
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Principais processos de negócio da empresa; infraestrutura, tecnologia; equipamentos e <i>layout</i> ; estrutura organizacional; apresentação da equipe; necessidades de RH.
<b>4. Descrição da SP</b>	Pense que uma das suas melhores amigas formou-se em fisioterapia. Ela é muito boa na profissão e aprendeu técnicas de recuperação para fraturas que são mais eficientes e eficazes do que aquelas encontradas comumente no mercado. Essa sua amiga está em uma situação bem complicada porque, apesar de sua felicidade com a formatura, o mercado de trabalho nessa área está escasso e resistente aos profissionais com novas propostas. Ela resolveu desistir do mercado de trabalho e montar a sua própria clínica, porém ela não sabe nada sobre empreendedorismo e veio pedir a sua ajuda para montar o plano operacional da clínica dela. Agora é a sua vez de mostrar que aprendeu muito bem a construir um plano operacional e colocar esses conhecimentos em prática para ajudar uma amiga.
<b>5. Resolução da SP</b>	Já sabe por onde começar o plano operacional para ajudá-la? Espero que sim, mas mesmo assim seguem algumas orientações para que você possa resolver esse dilema. Primeiramente pesquise sobre o funcionamento de uma clínica de fisioterapia para tratar de recuperação de fraturas, se possível, visite uma e entreviste um profissional dessa área. Realize um levantamento sobre quais são as necessidades de equipamentos, infraestrutura, tecnologia e mão de obra para que a clínica possa funcionar.



### Lembre-se

Retorne ao texto Não pode faltar quantas vezes precisar e aproveite para relembrar as informações contidas em um plano operacional. Se precisar

de inspiração para elaborar as perguntas que serão respondidas pelo plano, volte à seção anterior (2.4) e adapte quantas questões forem necessárias.



### Faça você mesmo

Monte o plano operacional da clínica para a sua amiga.

Faça uma lista dos equipamentos e da quantidade necessária de cada um deles.

Desenhe o *layout* da clínica e defina onde cada equipamento será instalado, quantas salas precisarão estar disponíveis para recebê-los.

Descreva os processos organizacionais para essa clínica, assim como a infraestrutura e a necessidade de tecnologia.

Elabore um fluxograma que considere a chegada do paciente na clínica, o seu atendimento e a devolutiva a ele. Leve em conta também o processo de agendamento de consultas e sessões e o respectivo pagamento.

Construa o organograma da clínica e defina a quantidade de funcionários para que os clientes possam ser bem atendidos, lembrando-se de descrever as atribuições e responsabilidades de cada um deles.

Mãos à obra e bom trabalho!

### Faça valer a pena!

**1.** \_\_\_\_\_ é um conjunto de atividades ordenadas e interligadas no tempo e no espaço onde em cada etapa são consumidos os recursos necessários para transformar mão de obra e matéria-prima em um produto ou em um serviço.

Escolha a alternativa com o termo adequado para preencher a lacuna da sentença anterior.

- a) Um plano operacional.
- b) Um processo.
- c) Um *layout*.
- d) Um fluxograma.
- e) Um organograma.

**2.** Indique a alternativa que contenha as ferramentas necessárias para definir a estrutura organizacional e as necessidades de Recursos Humanos de um novo empreendimento.

- a) Fluxograma e Matriz de responsabilidade.
- b) Layout e Fluxograma.
- c) Organograma e Matriz de responsabilidade.
- d) Layout e organograma.
- e) Layout e Matriz de responsabilidade.

**3.** Aponte a alternativa que descreve corretamente a definição de um plano operacional.

- a) Plano operacional é uma maneira de se identificar a estrutura organizacional e também levantar as necessidades de mão de obra de um novo empreendimento.
- b) Plano operacional é um procedimento para descrever os equipamentos, a infraestrutura e as tecnologias necessárias para um novo empreendimento.
- c) Plano operacional é um desenho que compila todos os processos organizacionais necessários para o funcionamento de um novo empreendimento.
- d) Plano operacional é uma descrição do *layout* e do limite da capacidade produtiva para que o empreendedor não cometa erros ao vender mais do que pode produzir.
- e) Plano operacional é um registro dos processos produtivos necessários para a fabricação de um produto ou a execução de um serviço, considerando os recursos necessários para tanto.

## Seção 3.2

### Planos de negócios: estratégias de marketing

#### Diálogo aberto

Olá estudante, você continua esforçando-se para aprender mais e mais sobre empreendedorismo e com certeza se tornar um profissional intraempreendedor mais preparado para o mercado de trabalho ou um empreendedor mais competente para montar o seu próprio negócio.

Você se lembra do que aprendeu na última seção?

Eu acredito que sim, que você lembrou, mas mesmo assim é melhor relembrar os conteúdos abordados. Na última seção você aprendeu a montar o plano operacional de um plano de negócios, prevendo a capacidade produtiva do negócio e identificando as necessidades de mão de obra, infraestrutura, equipamentos e tecnologia. Você também tomou conhecimento de algumas ferramentas administrativas para facilitar esse trabalho, como *layout*, organograma e matriz de responsabilidades.

Acredito também que você está consciente que agora é você quem está no comando e montará o seu próprio plano de negócios para um *food truck*. Mas qual será o problema a ser resolvido nessa Seção 3.2 que irá você a conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios?

O desafio agora é o de detalhar os aspectos ligados ao marketing do empreendimento, para tanto você terá a responsabilidade de elaborar mais um capítulo integrante do plano de negócios, denominado de plano de marketing. Mas o que você precisará aprender para dar conta desta árdua missão?

Para ajudar você a vencer este desafio e preparar um plano de marketing detalhado e completo você será apresentado aos principais conceitos de marketing, envolvendo as estratégias de marketing (4Ps – Preço, Produto, Promoção e Praça), a criação e o posicionamento da marca, o relacionamento com a mídia, o marketing de guerrilha e as possibilidades de investimento em marketing.

Espera-se que ao final dessa seção você possa identificar e estabelecer estratégias de marketing, reconhecendo o conceito de marketing e aplicando os 4 Ps do marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção). Também se espera que você aprenda a prever e a descrever estratégias de criação e posicionamento de marca e, ainda, entender como o investimento em marketing influencia as vendas.

Agora é com você, realize todas as atividades propostas nessa seção para aprimorar e fortalecer o seu aprendizado sobre empreendedorismo.

Boa leitura e bons estudos!

## Não pode faltar

Prezado estudante, vamos começar o aprendizado sobre plano de marketing. Você se lembra qual o significado de marketing?

O conceito de marketing tem uma definição generalista e é empregado para várias ocasiões diferentes. Na boca do povo, o termo marketing remete ao saber vender ideias, produtos ou serviços com resultados positivos. A definição de marketing é comumente descrita como uma ferramenta de divulgação de produtos ou serviços, o que não deixa de ser verdade, porém ainda não é uma definição completa, pois desconsidera um levantamento específico dos anseios dos clientes realizado por meio da pesquisa de mercado, aquela mesma que estudamos na Seção 2.3.

A melhor definição para marketing é a de Phillip Kotler (1980, p. 33), que o conceituou como uma "atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos através de um processo de troca". Um bom complemento para essa definição é que marketing são as ações planejadas pelo empreendedor para orientar e facilitar o fluxo de bens ou serviços para o cliente, buscando alcançar os objetivos do empreendimento.

Para facilitar ainda mais o entendimento deste importante conceito, vamos defini-lo com outras palavras: marketing é o processo (o termo processo foi definido na seção anterior – 3.1) de detectar as necessidades e os desejos dos clientes e criar produtos ou serviços com proposta de valor que preencha essas necessidades, fazendo com que esses clientes percebam isso por meio de uma comunicação eficaz. O processo de marketing apresenta, basicamente, cinco etapas, a saber:

- I. Identificar as necessidades e os desejos dos clientes.
- II. Traduzir essas necessidades e esses desejos em termos de capacidade produtiva para verificar se a empresa tem interesse e condições de supri-las.
- III. Comunicar o resultado para os diferentes níveis da hierarquia da empresa.
- IV. Criar produto ou serviço com atributos que preencham essas necessidades.
- V. Comunicar ao cliente que as suas necessidades serão preenchidas e os seus desejos satisfeitos com a aquisição desse bem ou serviço.



### Assimile

Atributo é tudo aquilo que é próprio de alguma coisa. São as características peculiares de um produto ou serviço que lhe atribua confiança, qualidade ou uma condição que seja percebida pelos clientes. A cor de um produto é um exemplo de atributo.



### Exemplificando

Um engenheiro mecatrônico identificou que os clientes da empresa de engenharia na qual ele trabalha estavam enfrentando um problema comum. A maioria deles mantinham insumos em estoque e, por problema de espaço, estocam esses produtos em prateleiras verticais com até dez metros de altura. Eles desejavam um modo de inventariar o estoque sem a necessidade de colocar seus funcionários em risco ao terem de escalar essas prateleiras para identificar e contabilizar esses insumos. Esse engenheiro sabia que a sua empresa tinha condições técnicas de criar uma alternativa viável e solicitou uma reunião com a diretoria da empresa para propor a sua ideia.

Ele criou um aplicativo que pode controlar um drone equipado com um leitor ótico e então fazer o inventário do estoque periodicamente e sem risco de acidentes. A diretoria aceitou a ideia dele e autorizou a produção e a divulgação do novo produto ao cliente.



### Faça você mesmo

Que tal ajudar esse engenheiro nos detalhes de marketing do produto que ele inventou? Considere que a empresa tem condições de produzir tantos equipamentos quanto forem necessários desde que o pedido seja realizado com 30 dias de antecedência.

Faça um planejamento para divulgar a proposta de valor desse produto para os clientes. Descreva os seus principais atributos e faça uma previsão de como eles poderão ser comunicados aos consumidores. Que tipo de abordagem de vendas pode ser adotada? Como o produto será entregue? Será que a compra desse produto exige um treinamento técnico especial? Enfim, pense em como vender esse produto e registre todas essas informações em um relatório.

Você quer aprender como é possível operacionalizar o processo de marketing? Então, vamos lá.

Para operacionalizar o processo de marketing existem quatro ferramentas que são denominadas de Mix ou Composto de Marketing.

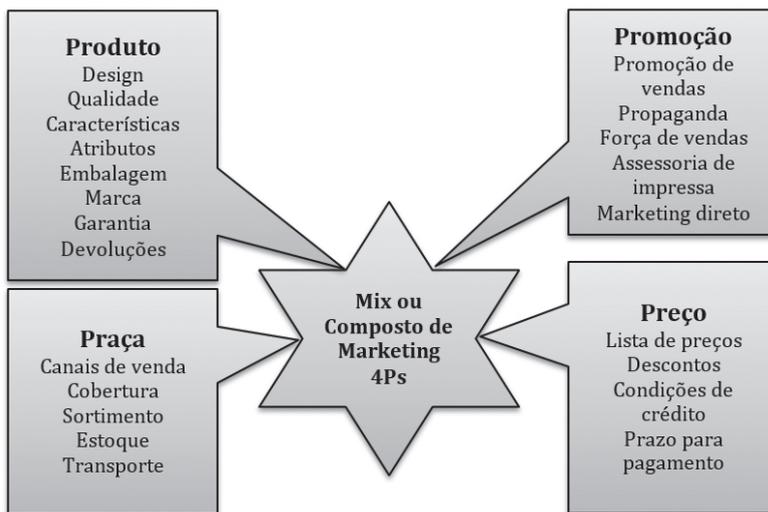
A Figura 3.5 ilustra essas quatro ferramentas.



### Assimile

Composto ou Mix de marketing consiste no conjunto de ferramentas necessárias para que uma organização consiga atingir os seus objetivos de marketing no mercado em que atua. Essas ferramentas são denominadas de 4Ps. devido as iniciais das palavras: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Figura 3.5 | 4 Ps do composto de marketing



Fonte: O autor.

A ferramenta Produto é o aspecto fundamental por conter a descrição tangível ou intangível do bem ou serviço que a empresa vende ou presta respectivamente. Esse P é a essência da existência do marketing. Embalagem, marca, qualidade, serviços e garantias são componentes fundamentais de um produto.

Já a ferramenta Preço é a mais delicada do Mix ou Composto de marketing por representar a quantidade monetária e o valor que o cliente terá que desembolsar para adquirir um bem ou serviço.

A ferramenta Praça está relacionada ao modo como os produtos chegarão às mãos dos consumidores, como será a sua armazenagem e distribuição.

E, finalmente, a ferramenta Promoção designa o fator que promove e comunica os produtos ao mercado consumidor.



### Refleta

Um dos maiores estudiosos em administração, Peter Drucker, apontou que a principal função do marketing é facilitar o esforço de vendas ao ponto de torná-lo supérfluo, admitindo que um produto ou serviço concebido e amparado por um bom plano de marketing vende por si próprio ao atender os desejos e as necessidades dos seus consumidores. Você conseguiu perceber que um bom plano de marketing consiste em definir corretamente os seus 4 Ps?

Quer uma dica para construir um bom plano de marketing? Então volte à Figura 3.5 e transforme os componentes de cada P em perguntas a serem respondidas.



### Exemplificando

No P de Produto pergunte: como será o design do produto? Quais os atributos desse produto? Já em relação ao P de Preço, qual será o preço do produto? Qual será o meio de pagamento?



### Faça você mesmo

Defina as perguntas dos 4 Ps que deverão ser respondidas para o seu negócio de *food truck*. Agrupe as perguntas por bloco de P. Procure elaborar o máximo de questões possíveis sobre os produtos que você irá oferecer no seu negócio.

É no plano de marketing que o empreendedor prevê a criação e o posicionamento da sua marca, mas o que seria essa tal “marca”?

Se você procurar em algum dicionário encontrará um significado para marca que remeterá a um sinal gráfico como uma pinta ou uma tatuagem no corpo de uma pessoa ou até mesmo um sinal impresso com ferro quente no couro de um animal. Para o marketing o conceito de marca é constantemente confundido com o logotipo de um empreendimento, porém, apesar de fazer parte da marca, o logotipo sozinho não define uma marca.

A marca é um conjunto de fatores que serve para identificar uma empresa e o conceito atribuído aos seus produtos ou serviços, como um nome, um desenho, uma identidade visual, uniformes e até mesmo um slogan.



### Assimile

Slogan é uma frase curta e de fácil memorização que é muito usado em publicidade para transmitir as características de um produto ou serviço. O slogan ajuda a fortalecer a marca e está intimamente associado a ela. Será que é preciso descrever os produtos ou a empresa que os famosos slogans a seguir representam?

Uma boa ideia; Tem 1001 utilidades; A verdadeira Maionese; Vale por um bifinho; O caldo nobre da galinha azul.

Uma marca tem a proposta de transmitir ao mercado os valores corporativos do negócio como um todo e não apenas de um produto ou serviço. Marcas famosas como Coca-Cola, Harley-Davidson e Brastemp, por exemplo, foram construídas ao longo da existência dessas empresas e possuem altíssimos valores intangíveis e tangíveis (monetários).

Portanto, o empreendedor deve preocupar-se em definir um logotipo, um slogan, uma identidade visual que transmita os valores que ele queira passar para os seus clientes, de modo que, ao ser percebido pelos sentidos humanos, possa ser associado com o empreendimento. Quanto mais o consumidor identificar-se com a marca de uma empresa, maior a tendência de ser fiel a ela.



### Refleta

Que tal fazer um teste sobre a importância da criação de uma identidade visual para o negócio? Compare a Figura 3.6 com a Figura 3.7 e considere que esses dois empreendimentos oferecem cachorro quente. Agora responda: se você fosse comer um cachorro quente, qual dos dois escolheria?

Figura 3.6 | *Food truck* estilizado

Fonte: <<http://www.istockphoto.com/>>. ID da imagem: 43995384. Acesso em: 08 mar. 2016.

Figura 3.7 | *Food truck* sem identidade visual

Fonte: <<http://www.istockphoto.com/>>. ID da imagem: 40083960. Acesso em: 08 mar. 2016.

A esmagadora maioria das pessoas escolheria a Figura 3.7. Por isso é que você não deve economizar na criação da identidade visual do seu negócio. Crie um logotipo associando a imagem dele com a do seu negócio e use-o no cardápio, no *website*, na parede do caminhão, em uniformes, em faixas, cartazes e folders. Crie também um bom slogan para o seu negócio, que enalteça os seus valores ou a sua proposta de entrega de valor. Isso com certeza irá ajudá-lo no sucesso do seu empreendimento e no relacionamento com a mídia.

O termo mídia remete aos meios de comunicação em massa (imprensa, televisão, rádio, internet, telefone, teatro, cinema, dança etc.). Mídia tem estreito relacionamento com a palavra meio, adquirindo uma conotação de meios de comunicação. O empreendedor deve estar atento às mídias e usá-las para promover o seu empreendimento, seja com uma exposição espontânea ou paga.

A exposição espontânea acontece quando o dono do negócio é entrevistado por uma revista ou programa de rádio, por exemplo. Ele fala sobre o seu negócio direta ou indiretamente, fazendo a publicidade do seu empreendimento sem custo.

Já a exposição paga é a famosa propaganda, que pode ser feita em revistas, jornais, canais de televisão, rádios, internet ou, ainda, por distribuição de folhetos ou ligações telefônicas. Faixas, cartazes e outdoors também são meios de comunicação para fazer propaganda de uma empresa e fortalecer a sua marca.

O investimento na comunicação do seu negócio deve estar previsto no seu plano de marketing, lembrando que esse investimento deve ser realizado de forma racional para evitar desperdício de dinheiro. Neste momento (de decisão de investimento em mídia) é preciso tomar muito cuidado para não passar uma ideia contrária aos princípios e valores adotados pela empresa.



### Exemplificando

Uma empresa que preza e prega a sustentabilidade e a preservação ambiental resolveu fazer uma campanha para conquistar mais clientes. Ela mandou imprimir 100.000 folders em formato A5 e distribuiu-os nas proximidades da sua localização. Dois dias depois da ação, o que se via era uma enorme quantidade de folders nas ruas, espalhados pelo chão. Com certeza a imagem da empresa que se autodeclarava como preocupada com o meio ambiente foi manchada com esta ação, você não acha?



### Faça você mesmo

Crie uma proposta de divulgação do seu negócio de *food truck*. Dê um nome e elabore um logotipo, um slogan e identifique os investimentos que serão feitos na divulgação desse empreendimento. Considere o máximo possível de mídia espontânea, por exemplo, confeccionar guardanapos com o logotipo e o nome do *food truck*, confecção de camisetas etc.

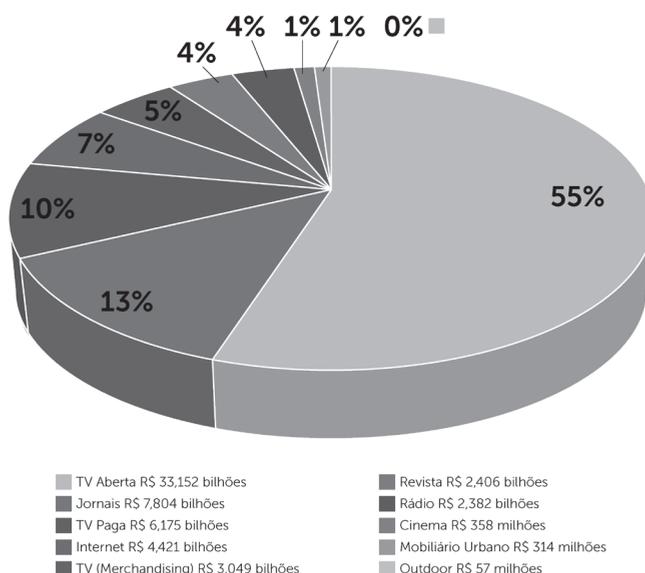
Vale lembrar que a propaganda mais barata e mais eficaz é o boca a boca. Quando a satisfação de um cliente é atendida e sua expectativa é superada, ele irá dizer isso para outras pessoas que muito provavelmente irão repetir o padrão de compra dele, seja para experimentar um bom atendimento ou até mesmo para verificar e comprovar se o amigo tinha razão.

O empreendedor deve ter em mente que o investimento em publicidade está relacionado com algumas variáveis. Valores investidos, meios de comunicação, público-alvo são alguns exemplos dessas variáveis. Você tem ideia dos valores envolvidos em um investimento para divulgar um negócio? E como esse investimento relaciona-se com o retorno esperado? Que tal analisar dados desse mercado publicitário e obter essas respostas para então tirar as suas próprias conclusões?

Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) apontou que a TV aberta ainda é a mídia que mais recebe investimentos publicitários no Brasil, recebendo no primeiro semestre de 2015 investimentos de R\$ 33,152 bilhões, conferindo a esse meio um *Market Share* de 55% do mercado publicitário. Lembra-se do termo *Market Share* estudado na Seção 2.3? Espero que sim, a Figura 3.8 ilustra a divisão do mercado publicitário no primeiro semestre de 2015.

Figura 3.8 | Participação de mercado no setor publicitário

## Share do mercado publicitário por mídia



Fonte: Adaptado de Meio e Mensagem. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2015/07/27/lbope-mercado-fica-estavel-em-2015.html>> Acesso em: 04 jan. 2016.

Vale destacar que a participação da internet está em quarto lugar com 7% do *share* com um volume de investimento de R\$ 4,421 bilhões.

A propaganda na TV é a mais cara em todos os sentidos, tanto no que diz respeito aos valores investidos quanto na produção do material (peças publicitárias). Porém, esse é o meio que dá mais retorno para o anunciante, pois abrange uma vasta extensão territorial e atinge uma grande quantidade de pessoas.

O tamanho do negócio também é uma variável que deve ser considerada quando o empreendedor está elaborando o seu orçamento de marketing. Uma empresa local e pequena dificilmente conseguirá fazer a sua propaganda na televisão, pois o retorno em vendas certamente será menor que o investimento realizado, levando ao desperdício de recursos. Neste caso, jornais de bairros, revistas especializadas e as redes sociais exigirão investimentos bem menores com retornos mais eficazes. Aliás, se você tem dúvida se anunciar o seu negócio vale a pena, pergunte qual será o retorno do seu investimento para um vendedor de anúncios. Eles têm uma resposta padrão que não deixa de ser verdade. Eles dizem: "não posso garantir que seu anúncio terá o retorno esperado, mas garanto que esses anunciantes atuais estão conosco há mais de X anos e continuam anunciando no nosso veículo, e eles não gostam de jogar dinheiro fora".

Para escolher a mídia ou as mídias ideais para investir os recursos destinados às ações de marketing, visite seus concorrentes e analise o que eles estão fazendo, acompanhe as suas ações e procure por outras ações que eles ainda não perceberam que também poderão trazer retorno. Você gostaria de aprender como verificar o retorno do investimento em mídia?

Procure sempre acompanhar o investimento realizado em ações de marketing comparando-o ao retorno em vendas. Se investiu R\$ X em ações nas redes sociais ou em uma mala direta, levante quanto as vendas cresceram nesse mesmo período. Faça a mesma coisa para investimentos em qualquer outro tipo de mídia.

Vamos finalizar esta seção tratando sobre o marketing de guerrilha. Isso soa estranho para você?

Existe uma corrente de profissionais do setor de marketing (marqueteiros) que tratam o mercado como um campo de guerra e utilizam estratégias e táticas de guerrilha para conquistar clientes e combater a concorrência. Em uma guerra, o lado vencedor geralmente ganha enganando, flanqueando e dominando o inimigo. O território que é conquistado é apenas uma decorrência da competência do vencedor para fazer essas coisas. No marketing acontece a mesma coisa, porém o adversário é a concorrência. Se você não acredita nisso ou acha que é um ponto de vista um tanto quanto violento, olhe para o caso da Xerox. Lembra-se dessa empresa? Ela era a maior fabricante e provedora de soluções para impressão e fotocópias. Porém, ela não identificou que seus inimigos (a concorrência) desenvolveriam um cabeçote compacto e barato que tornaria a impressão uma atividade caseira com as impressoras domésticas. A Xerox ainda existe, mas encolheu muito e quase faliu, em compensação a HP e a EPSON dominam este mercado agora. Essas duas empresas encontraram um segmento de mercado suficientemente pequeno para ser defendido, sem alertar ou incomodar a gigante, tomando o seu mercado com uma tecnologia que leva tempo para ser desenvolvida e que atrasou o poder de reação do inimigo.

Por isso é importante ressaltar que, independentemente do sucesso do seu empreendimento, nunca atue como o líder, pois isso lhe colocará no alvo dos concorrentes. Não tome posições que possam engessar a sua empresa, esteja preparado para recuar no momento certo. Finalmente, para conquistar mercado, encontre um ponto fraco no líder e ataque esse ponto.



### **Pesquise mais**

Os autores partem da premissa que agora e cada vez mais as organizações precisam estar preparadas para fazer guerra de marketing. Eles indicam que as ações de marketing devem ser planejadas do mesmo modo que as campanhas militares, trazendo os princípios básicos de guerra para

essas ações e relacionando as ferramentas do marketing com armas e munições. A TV, por exemplo, é comparada a uma metralhadora.

Al Ries & Jack Trout. **Marketing de guerra**. Editora McGraw-Hill. 1986.

Disponível em: <<https://cadeiadevalor.files.wordpress.com/2009/06/faca-download-aqui.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2016

Antes de finalizar, vale a pena destacar que mesmo em guerras os aspectos éticos devem ser respeitados, portanto seja ético em qualquer ação ou decisão que tomar e nunca use fórmulas ilícitas ou ilegais para combater a concorrência.

Agora aja como um empreendedor e realize as atividades propostas para aprimorar o seu aprendizado sobre plano de marketing.

### Sem medo de errar

Como já foi dito, agora você é o protagonista que irá desenvolver o plano de negócios do *food truck* e o desafio desta seção é o de detalhar os aspectos ligados ao marketing do empreendimento, para tanto você terá a responsabilidade de elaborar mais um capítulo integrante desse plano de negócios, denominado de plano de marketing.

Para elaborar o plano de marketing do *food truck* compile as informações dos exercícios Faça Você Mesmo dessa seção, respondendo todas as perguntas levantadas sobre os 4 Ps.

Descreva quais serão os produtos que você irá oferecer aos clientes com as respectivas propostas de valor e ainda qual o posicionamento de preço será adotado.

Qual será a embalagem ou o grupo de utensílios necessário para consumir esse produto?

Defina a identidade visual para o seu empreendimento, quais as cores prevalecerão, quais serão o logotipo e o slogan. Como o caminhão será pintado?

Elabore o cardápio do *food truck* já com a arte proposta na identidade visual.

Como você irá promover e divulgar o negócio? Descreva a campanha publicitária que você pretende lançar descrevendo as mídias escolhidas com o seu respectivo orçamento. Quantifique e indique no que o seu dinheiro destinado à publicidade será gasto.

Faça uma proposta de ação para conquistar mercado, identificando fraquezas da concorrência e destacando os pontos fortes que poderão ajudar a flanquear os inimigos, conquistando a clientela deles.

Finalmente, lembre-se de que na seção anterior você definiu um limite de produção (capacidade produtiva) e seus esforços devem ser estimados para vender o que irá produzir, tomando cuidado para não ter uma quantidade de clientes que exceda a sua capacidade produtiva, pois desta maneira você estaria perdendo duas vezes: no desperdício de recursos financeiros investidos em publicidade e na percepção de baixa qualidade no atendimento ao cliente com filas demoradas, falta de produto ou, ainda, produtos feitos tão rapidamente que perdem suas características.

Mãos à obra e bom trabalho!



### Atenção!

Lembre-se de utilizar como base o Mix de marketing (4Ps) para elaborar o plano de marketing do seu *food truck*. Use o *food truck* que você vem desenvolvendo ao longo das seções deste livro. Registre o seu plano em formato de um relatório.



### Lembre-se

Marketing é o processo de detectar as necessidades e os desejos dos clientes e de criar produtos ou serviços com proposta de valor que preencha essas necessidades, fazendo com que esses clientes percebam isso por meio de uma comunicação eficaz.

## Avançando na prática

### Pratique mais

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Plano de marketing VET”

<b>1. Competência de fundamentos da área.</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Identificar e estabelecer estratégias de marketing. Reconhecer o conceito de marketing. Aplicar os 4Ps do marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção). Prever e descrever estratégias de criação e posicionamento de marca. Entender como o investimento em marketing influencia as vendas.

3. Conteúdos relacionados	Principais conceitos de marketing; Estratégias de marketing (4Ps); Criação e Posicionamento da marca; Relacionamento com a mídia; Marketing de guerrilha; Investindo em marketing.
4. Descrição da SP	<p>Pense que você reencontrou uma amiga de longa data, a qual estudou junto com você desde o primário até o ensino médio. Vocês se separam na faculdade quando você escolheu o seu curso e ela foi estudar veterinária. Agora, depois de muitos anos, vocês se encontraram casualmente no centro da cidade e retomaram a amizade com força total.</p> <p>Essa amiga disse que estava preocupada com o seu emprego, pois com a crise no setor agropecuário a empresa na qual ela está trabalhando poderia fechar algumas vagas e reduzir o seu quadro de pessoas com demissões de funcionários.</p> <p>No último encontro com ela, um jantar na sua casa, ela lhe confirmou que perdera o emprego e agora não sabia o que fazer.</p> <p>Como você está estudando empreendedorismo, sugeriu a essa amiga que abrisse o seu próprio negócio e que o mercado de clínicas veterinárias está em alta nas grandes cidades.</p> <p>Ela gostou da ideia e surpreendeu-o convidando você para ser seu sócio.</p> <p>Neste momento, vocês estão conversando sobre o plano de marketing cuja responsabilidade de elaboração ficou por sua conta.</p> <p>A sua amiga confia em você e você não quer decepcioná-la, então se prepare para resolver esta situação com estilo e competência.</p>
5. Resolução da SP	<p>Para elaborar um plano de marketing para uma clínica veterinária você deverá pesquisar sobre este assunto.</p> <p>Procure entender como esse mercado funciona e como uma clínica veterinária poderia iniciar as suas atividades ganhando a preferência dos clientes.</p> <p>Você deverá identificar os produtos ou serviços que serão prestados na clínica e desenvolver uma estratégia para conquistar mercado.</p> <p>Levante potenciais necessidades ou desejos dos clientes que as clínicas existentes não estão conseguindo suprir.</p>



### Lembre-se

As perguntas que você levantou com base no Mix de marketing podem ser generalizadas para essa situação da clínica, lembrando que o Mix ou Composto de marketing são as ferramentas 4Ps.



### Faça você mesmo

Elabore um plano de marketing completo para uma nova clínica veterinária.

Indique o diferencial competitivo dessa clínica e explore esse diferencial para conquistar mercado.

Faça um plano refinado com a apresentação de um orçamento de marketing e os planos de ação para divulgar a empresa.

Pense em um nome para a clínica e crie a identidade visual para ela, considerando um logotipo, as cores, o slogan e o Mix de marketing.

Bom trabalho!

### Faça valer a pena!

**1.** Aponte a alternativa que contenha a denominação correta para o processo de detectar as necessidades e os desejos dos clientes e criar produtos ou serviços com proposta de valor que preencha essas necessidades, fazendo com que esses clientes percebam isso por meio de uma comunicação eficaz.

- a) Plano de marketing.
- b) Mix de Marketing.
- c) Composto de Marketing.
- d) Marketing.
- e) Marketing de guerra.

**2.** \_\_\_\_\_ é tudo aquilo que é próprio de alguma coisa, são as características peculiares de um produto ou serviço que lhe atribua confiança, qualidade ou uma condição que seja percebida pelos clientes.

Escolha a alternativa que contenha o termo que preencha corretamente a lacuna da sentença anterior.

- a) Mix de marketing.
- b) Composto de marketing.
- c) Atributo.
- d) Necessidades ou desejos.
- e) Característica.

**3.** Uma das etapas para a elaboração da estratégia de marketing é a definição das ferramentas componentes do mix ou composto de marketing, também denominado de 4 Ps, que consiste no conjunto de aspectos necessários para que uma organização consiga atingir os seus objetivos de marketing no mercado em que atua. Esse conceito é chamado de 4 Ps devido as iniciais das quatro ferramentas do mix ou composto de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Marque a alternativa condizente com os componentes de cada uma das ferramentas.

I. Produto: Design, Qualidade, Características, Embalagem, Marca, Garantia.

II. Preço: Lista de preços, Descontos, Condições de crédito, Prazo para pagamento.

III. Praça: Canais de venda, Cobertura, Atributos, Sortimento, Estoque, Transporte.

IV. Promoção: Promoção de vendas, Propaganda, Força de vendas,

Assessoria de imprensa, Marketing direto.

- a) Todas as ferramentas contêm os componentes corretos.
- b) As ferramentas I, II e IV contêm componentes incorretos.
- c) Somente a ferramenta III contém componente incorreto.
- d) Somente a ferramenta II contém componente incorreto.
- e) Somente a ferramenta II contém os componentes corretos.



## Seção 3.3

### Planos de negócios: viabilidade financeira

#### Diálogo aberto

Olá, estudante. Você passou da metade desta Unidade 3 e agora chegou o momento de falar sobre os aspectos financeiros do plano de negócio para que você possa aprimorar ainda mais os seus conhecimentos sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Você se lembra do desafio que foi lançado nesta unidade, não? Seu desafio é elaborar um plano de negócios detalhado para o ramo de *food truck*. E nesta seção você deverá elaborar o plano financeiro do *food truck*. Quanto dinheiro será necessário para montá-lo? Quanto dinheiro será necessário para mantê-lo?

A primeira pergunta remete à quantidade de investimentos necessários para deixar o negócio pronto para ser operacionalizado. Já a segunda pergunta diz respeito à quantia monetária necessária para fazer essa operação funcionar, que é comumente conhecida como capital de giro.

Todo negócio tem de ser minuciosamente planejado em seus aspectos financeiros e ser desenvolvido com base em uma previsão de estrutura financeira viável e sustentável, afinal, sem dinheiro não há negócio que possa ser concebido, muito menos mantido.

Para dar conta desta tarefa você terá de se esforçar para aprender a reconhecer um balanço patrimonial e uma demonstração de resultados, conhecendo os conceitos de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Retorno sobre o Investimento (ROI). A elaboração de um plano financeiro exige que o empreendedor saiba analisar índices financeiros, fazer a previsão da necessidade de capital de giro e montar um fluxo de caixa para minimizar possíveis falhas no empreendimento.

VPL, TIR, ROI, parece sopa de letrinhas, não parece? Não é o momento de ficar com fome nem de se assustar com essas nomenclaturas, você vai aprender sobre cada uma delas e então decidir o quão importante o conhecimento desses conceitos é para o empreendedor ou para o intraempreendedor.

Para ajudar o seu aprendizado serão apresentados exemplos simples, porém relevantes, que pretendem facilitar o entendimento necessário para dar conta das finanças de um negócio.

É muito importante que você aceite os desafios e realize todas as atividades propostas, pois só assim você se tornará aquele profissional preferido pelo mercado, seja como um intraempreendedor ou como o dono do seu próprio negócio.

Use e abuse das informações que você levantou no plano de marketing e no plano operacional para dar conta das atividades desta seção. Boa leitura e bom trabalho!

### **Não pode faltar**

Esta é uma das seções do livro que mais chama a atenção dos estudantes. Sabe por quê? Porque fala sobre dinheiro!

Vamos começar pela definição do termo capital de giro. O capital de giro é a quantidade de dinheiro necessário para que um empreendimento funcione, ele é diferente do dinheiro usado para os investimentos realizados em infraestrutura, tecnologia e equipamentos, por exemplo. O capital de giro pode ser comparado à gasolina necessária para fazer um automóvel funcionar, uma vez que sem gasolina o motor do carro não funciona. Com a empresa acontece a mesma coisa: sem capital de giro ela para. O capital de giro é composto pelos custos operacionais da empresa, tais como água, luz, salário dos funcionários e matérias-primas.



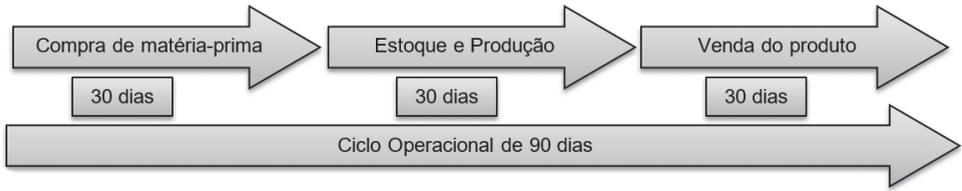
### **Assimile**

Capital de Giro é o montante financeiro necessário para que um empreendimento inicie e termine o seu ciclo operacional. Ele é representado pelos ativos circulantes do empreendimento. É uma atividade constante do empreendedor, pois se resume em solucionar problemas de financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa. O empreendedor competente trabalha na prevenção destas ocorrências.

O valor do capital de giro deve ser suficiente para dar conta do ciclo operacional.

Ciclo operacional é o intervalo de tempo gasto na execução das atividades entre compra de matéria-prima até o recebimento de vendas, considerando a estocagem dessa matéria-prima, a produção do bem, a estocagem dos produtos acabados e a venda desses produtos, conforme ilustra hipoteticamente a Figura 3.9.

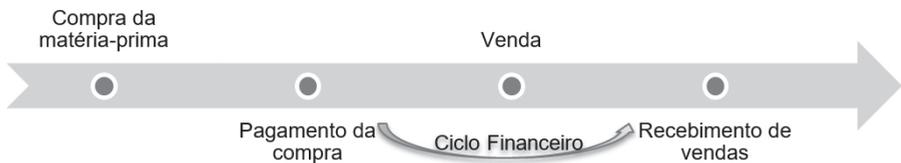
Figura 3.9 | Ciclo operacional



Fonte: O autor.

O ciclo operacional é a base para se calcular o ciclo financeiro, que é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros do ciclo operacional representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas, conforme ilustra a Figura 3.10.

Figura 3.10 | Ciclo financeiro



Fonte: O autor.

Que tal recorrer a um exemplo prático e direto para calcular o Ciclo Operacional e o Ciclo Financeiro de uma indústria de produção de bens? Então vamos lá.

Uma empresa fabricante de baldes estava iniciando sua operação e definiu o seu capital de giro com base nos seguintes dados:

O peso do balde é de 250 gramas e o preço da matéria-prima é R\$4,00 por quilo com prazo para pagamento de 28 dias.

Essa empresa possui uma máquina injetora que produz um balde a cada minuto. O custo da hora/máquina foi definido em R\$ 20,00, incluída a mão de obra, e o período de trabalho de oito horas diárias e cinco dias por semana.

O aluguel do prédio está em R\$ 500,00/mês, e as despesas com impostos, vendas e administração são de R\$ 4.500,00/mês.

A empresa vende os baldes com um prazo de pagamento de 30 dias.

Para definir ciclo operacional é preciso calcular a capacidade produtiva desse processo. Você aprendeu a fazer isso na Seção 3.1 mas vamos relembrar agora.

Se a máquina produz um balde por minuto, em uma hora produzirá 60 baldes e em oito horas de trabalho produzirá 480 baldes. Em uma semana serão produzidos 2.400 baldes e em um mês, 9.600 baldes. Essa é a capacidade de produção dessa fábrica nessas condições.

Cada balde pesa 250 gramas e para dar conta desses 9.600 baldes serão necessários 2.400 quilos de matéria-prima, que vezes quatro (R\$4,00 o quilo) perfaz um montante de R\$ 9.600,00.

O prazo de fabricação/estocagem dessa matéria-prima é de 30 dias, e esses baldes ficam mais dez dias no estoque de produtos acabados antes de serem expedidos para os clientes. Após a venda, serão mais 30 dias para receber o dinheiro dos clientes. Percebeu um detalhe? O empreendedor deverá considerar 30 dias da data do recebimento da matéria-prima, mais dez dias de estocagem de produto acabado e mais 30 dias de prazo de pagamento do produto, resultando em um ciclo operacional de 70 dias. Mais que isso, o prazo para pagamento da matéria-prima é de 28 dias, o que implica que ele deverá tirar do bolso, para este exemplo, R\$ 9.600,00 que só serão repostos no caixa 42 dias depois ( $70 - 28 = 42$ ). Você já descobriu que esses 42 dias é o ciclo financeiro para esse negócio, não descobriu? Isso significa que o empreendedor deverá ter recursos para manter a empresa funcionando por 42 dias sem receber um centavo.



### Assimile

Ciclo financeiro é o período que se inicia no momento em que a empresa paga seus fornecedores e finaliza no momento em que ela recebe os valores das vendas efetuadas.

É importante agora somar as outras despesas de funcionamento que chegam a R\$ 5.000,00 por mês (aluguel do prédio = R\$ 500,00/mês e despesas com impostos, vendas e administração = R\$ 4.500,00/mês). No total, esse empreendedor terá um gasto de R\$ 14.600,00 por mês para fazer a sua empresa funcionar, que, multiplicado por 12 meses, resultará em um montante de R\$175.200,00.

Nós já sabemos que o ciclo financeiro dessa empresa é de 42 dias e agora é importante que você defina o giro de caixa (quantos ciclos financeiros existirão por ano) para então chegar à necessidade de caixa operacional para esse negócio.

Considere que um ano comercial tem 360 dias e então divida este valor por 42 (ciclo financeiro), que resultará em 8,5714. Isso significa que o caixa dessa empresa girará aproximadamente 8,5 vezes por ano.

Como as despesas anuais para esse empreendimento são de R\$175.200,00 e o caixa girará 8,5 vezes, esse empreendedor deverá reservar para o caixa operacional R\$ 20.440,07 ( $175.200 / 8,5$ ) para não se meter em problemas financeiros e garantir o funcionamento do seu negócio.



### Faça você mesmo

Uma das empresas que comercializa os baldes fabricados no exemplo anterior compra cada balde por \$3,50 com lote mínimo de compra de 10.000 baldes, que, em média, ficam em seu estoque por 45 dias. As despesas operacionais dessa loja são de \$3.000,00/mês. Essa empresa compra com prazo de pagamento de 30 dias e vende com prazo de pagamento de 15 dias.

Com base nessas informações defina o caixa operacional da empresa.

Agora que você já conhece o conceito de capital de giro e já sabe calcular a necessidade de caixa operacional é preciso aprender outro conceito de suma importância para a sobrevivência e desenvolvimento de um empreendimento: o fluxo de caixa.



### Assimile

Fluxo de Caixa é uma ferramenta de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros do empreendimento, mostrando como será o saldo de caixa para esse período projetado. Também pode ser conceituado como o registro das entradas e saídas do dinheiro de uma empresa em relação ao tempo.

Para efeitos de análise financeira e de estudo de viabilidade de um empreendimento, o fluxo de caixa é comumente projetado em dois períodos: I. Anual com lançamentos mensais; II. Quinquenal com lançamentos semestrais. Porém, isto não é uma regra fixa e pode variar de acordo com as necessidades do empreendedor.

Vale lembrar que para empreendimentos que já estão em operação os lançamentos de fluxo de caixa devem ocorrer diariamente, e que, neste caso, o fluxo de caixa transforma-se em uma ferramenta de monitoramento e controle financeiro.

Que tal você verificar se a empresa que fabrica baldes (exemplo anterior) seria viável? Quer aprender a desenvolver o seu fluxo de caixa?

Você sabe que a fábrica de baldes tem uma despesa fixa de R\$5.000,00 por mês, porém, para incrementar as vendas, a empresa está disposta a pagar 10% de comissão aos seus vendedores.

A empresa também tem mais despesas variáveis, que estão representadas no valor de R\$ 20,00 a hora máquina (mão de obra, eletricidade). Considerando o período de trabalho de oito horas diárias e cinco dias por semana de funcionamento chegaremos no valor de R\$ 3.200,00 por mês ( $20 \times 8 \times 5 \times 4 = 3200$ ).

A produção mensal de baldes é de 9.600 e você já sabe que cada balde necessita de 250 gramas, o que corresponde a R\$ 1,00 por balde (preço da matéria-prima = R\$4,00), portanto a empresa gastará R\$ 9.600,00 com compra de matéria-prima. Os baldes serão vendidos a um preço unitário de R\$ 3,50.

O que você acha de organizar estes números todos antes de continuarmos?

- Aluguel = R\$ 500,00.
- Despesas administrativas = R\$ 4.500,00.
- Comissão de vendas = 10% das receitas =  $9600 \times R\$ 3,50 \times 0,1 = R\$ 3.360,00$ .
- Despesas variáveis máquina e mão de obra = R\$ 3.200,00.
- Despesas variáveis matéria-prima = R\$ 9.600,00.

Essas são as despesas mensais previstas para essa empresa = R\$ 21.160,00.

Já as receitas serão de R\$ 36.600,00 por mês vendendo 9.600 baldes por R\$ 3,50 cada. A Figura 3.11 ilustra este fluxo de caixa.

Figura 3.11 | Fluxo de caixa para 12 meses. Valores em R\$

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Aluguel	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Despesas administrativas	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Comissão de vendas=10%	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
Despesas variáveis máquina e mão de obra	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Despesas variáveis matéria prima	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total das saídas	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00
Preço do balde	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Unidades vendidas por mês	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Faturamento mensal	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	54.000,00
3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	40.320,00
3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	38.400,00
9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	115.200,00
21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	21.160,00	253.920,00
3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	115.200,00
33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	403.200,00

Fonte: O autor.

Pensando em um período de cinco anos chegaríamos no fluxo ilustrado pela figura 3.12.

Figura 3.12 | Fluxo de caixa para um período de cinco anos.

	Ano 1	Ano2	Ano 3	Ano 4l	Ano 5
Aluguel	6.00,00	6.00,00	6.00,00	6.00,00	6.00,00
Despesas administrativas	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Comissão de vendas=10%	40.320,00	40.320,00	40.320,00	40.320,00	40.320,00
Despesas variáveis máquina e mão de obra	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Despesas variáveis matéria prima	115.200,00	115.200,00	115.200,00	115.200,00	115.200,00
Total das saídas	253.920,00	253.920,00	253.920,00	253.920,00	253.920,00
Receita com vendas	403.200,00	403.200,00	403.200,00	403.200,00	403.200,00
Resultado	149.280,00	149.280,00	149.280,00	149.280,00	149.280,00

Fonte: O autor.

Muito bem, você já aprendeu como calcular a necessidade de capital de giro e a montar o fluxo de caixa, então agora é hora de aprender sobre como prever os valores necessários para investimentos e então analisar a viabilidade do empreendimento.

Ainda usando o exemplo do balde, suponha que uma máquina injetora custe R\$ 240.000,00 e que o molde para fabricar o balde custe mais R\$ 50.000,00. Suponha também que será necessário investir mais R\$ 20.000,00 na adequação do prédio com a instalação da infraestrutura necessária e mais R\$ 10.000,00 na abertura da empresa e demais burocracias exigidas para fazer a fábrica funcionar. Some todos esses valores e você chegará ao montante de R\$ 320.000,00, o necessário para montar esse empreendimento.

Agora que você montou o fluxo de caixa é o momento de verificar se esse investimento é viável e trará algum retorno. Para tanto, é necessário que você calcule o Valor Presente Líquido (VPL) para esse investimento.



### Assimile

O Valor Presente Líquido é obtido por meio de uma operação matemática-financeira que calcula o valor atual de uma série de fluxo de caixa com o desconto de uma taxa de remuneração de capital, geralmente uma taxa maior que a da poupança, no caso do Brasil. O cálculo do VPL é necessário devido às incertezas envolvidas no futuro do negócio.

O VPL pode ser calculado com base na seguinte fórmula:

$$VPL = \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^{1+n1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{1+n2}} + \frac{FC_4}{(1+i)^{1+n3}} + \frac{FC_5}{(1+i)^{1+n4}} - \text{Investimentos}$$

Onde VPL é o Valor Presente Líquido; FC é o valor do saldo do fluxo de caixa do período;  $i$  é a taxa de custo de oportunidade; e  $n$  é o período de tempo.

Dando continuidade ao nosso exemplo, vamos considerar a taxa de juros que remunera a caderneta de poupança, prevista em 8,5% ao ano, e considere também que só valeria a pena para você correr os riscos ligados a esta atividade industrial (fabricação de baldes) se houvesse um retorno de pelo menos 15% ao ano. Inserindo esses valores a fórmula ficará assim:

$$VPL = \frac{149.280}{(1+0,15)^1} + \frac{149.280}{(1+0,15)^{1+1}} + \frac{149.280}{(1+0,15)^{1+2}} + \frac{149.280}{(1+0,15)^{1+3}} + \frac{149.280}{(1+0,15)^{1+4}} - 320.000$$

O valor presente líquido foi de R\$ 180.409,71 e com base nele você pode dizer se esse é um bom negócio ou não. Qual seria a sua resposta para esse caso?

Aparentemente esse é um bom negócio porque apresenta um valor presente positivo sobre o investimento realizado com uma taxa de remuneração de 15%, em outras palavras, é o valor que excede o valor investido considerando essa taxa de retorno. Porém, quanto a mais nesse caso? Para ajudar a responder essa questão é preciso calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR), que é a taxa calculada para um  $VPL = 0$ , conforme ilustra a seguinte expressão matemática-financeira:

$$VPL = 0 = \frac{149.280}{(1+x)^1} + \frac{149.280}{(1+x)^{1+1}} + \frac{149.280}{(1+x)^{1+2}} + \frac{149.280}{(1+x)^{1+3}} + \frac{149.280}{(1+x)^{1+4}} =$$

Nesse caso,  $X = TIR$ , que é igual a 37% ao ano, o que significa que somente uma aplicação cujo rendimento anual durante cinco anos ultrapassasse esse valor seria mais interessante do que investir o dinheiro no negócio do nosso exemplo.



### Refleta

Você deve estar curioso para saber se o empreendimento do nosso exemplo é mais vantajoso que investir na poupança, não está? Então, faça o seguinte: pesquise sobre o rendimento acumulado da poupança nos últimos 12 meses e compare esse percentual com o percentual da TIR e então tire as suas próprias conclusões. Uma dica, se os R\$320.000,00 fossem investidos na poupança com uma taxa de 8,5% ao ano, eles se transformariam em R\$ 481.170,14 após cinco anos.

O Retorno sobre o investimento (ROI) tem o objetivo de avaliar o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados pelo empreendedor nos seus empreendimentos. O ROI é calculado pela soma dos resultados anuais do fluxo de caixa dividido pela soma dos investimentos realizados conforme ilustrado na fórmula seguinte:

$$\frac{746.400}{320.000} \times 100 = 233\%$$

Isso significa que a aplicação dos R\$ 320.000,00 para a abertura da empresa (máquina, molde, reforma do prédio e burocracia) daria um retorno acumulado de R\$ 746.400,00 após cinco anos, o que representa uma taxa de 233% sobre o capital investido e, portanto, muito mais do que o resultado de R\$ 481.170,14, obtido se o investimento fosse feito na poupança.

Para finalizar essa seção, você precisa aprender sobre o Balanço Patrimonial e sobre o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

O balanço patrimonial é uma exigência legal que reflete a situação patrimonial da empresa em um determinado momento e é constituído pelo Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

No ativo estão todos os bens da empresa, como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros. Já no passivo estão todas as obrigações da empresa, como os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos. O patrimônio líquido representa os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros.

Vale lembrar que o Ativo é igual ao Passivo mais o Patrimônio Líquido, conforme ilustra a Figura 3.13.

Figura 3.13 | Ilustração do balanço patrimonial

ATIVO	PASSIVO
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Fonte: O autor.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) é uma exigência legal que tem a função de apresentar o resultado apurado da empresa em relação ao conjunto das operações realizadas por ela em um período fiscal, que usualmente é de 12 meses.

De acordo com a legislação, todos os demonstrativos de resultado do exercício devem conter:

- Receita bruta das vendas de bens ou serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos.
- Receita líquida das vendas de bens ou serviços, o custo das mercadorias vendidas ou dos serviços prestados e o lucro bruto.
- Despesas com as vendas, despesas financeiras deduzidas das receitas, despesas gerais e administrativas e outras despesas operacionais.
- Lucro ou prejuízo operacional, outras possíveis receitas ou despesas.
- Resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto.
- Lucro ou prejuízo líquido do exercício.

No caso do nosso exemplo, o DRE do ano em seria ilustrado conforme descrição a seguir.

Figura 3.14 | DRE

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ANO 1	
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	
Vendas de Produtos	R\$ 403.200,00
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	
Comissão de 10% sobre as vendas	R\$ 40.320,00
<b>= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 362.880,00</b>
<b>(-) CUSTOS DAS VENDAS</b>	
Custo dos Produtos Vendidos - Máquina e mão de obra	R\$ 38.400,00
Matéria-prima	R\$ 115.200,00
<b>= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>R\$ 209.280,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	
Despesas Administrativas	R\$ 54.000,00
Aluguel	R\$ 6.000,00
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO</b>	<b>R\$ 149.280,00</b>

(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Sobre o Lucro Líquido	
CSLL = 9%	R\$ 13.435,20
IRPJ = 15%	R\$ 22.392,00
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	R\$ 113.452,80
Como o dinheiro do lucro não será distribuído, esse valor também será igual ao RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	

Fonte: O autor.

Vale lembrar que é recomendável o uso de aplicativo, preferencialmente planilha eletrônica (excel ou similar) para calcular VPL, TIR e ROI.

Muito cuidado ao elaborar o seu planejamento financeiro, além de ser imprescindível para o sucesso do empreendimento, ele deve evitar os erros mais comuns na sua elaboração e considerar alguns fatores críticos que são esquecidos por alguns empreendedores. O primeiro desses fatores considera que o empreendedor não pode confundir as finanças da empresa com as suas próprias finanças. Outro fator essencial é que o empreendedor projete o seu fluxo de caixa e a partir dessa projeção realize frequentemente o monitoramento e acompanhamento desse fluxo, evitando assim surpresas com falta ou excesso de capital de giro.

Você agora está mais preparado e poderá montar planos financeiros que levem em consideração a previsão do capital de giro, que é comumente e erroneamente esquecido por grande parte de empreendedores e intraempreendedores. Você também está apto a analisar se o seu investimento trará o retorno esperado e a comparar se esse retorno está melhor do que o retorno oferecido por outras alternativas de investimentos.

Realize as demais atividades para aprimorar os seus conhecimentos em finanças.



### Pesquise mais

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. In: **Revista eletrônica de contabilidade**, 2005. v. 1. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/142/3955>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

### Sem medo de errar

Agora que você está preparado, que tal montar o plano financeiro do seu *food truck*?

Comece com a atribuição de valores para todos os investimentos necessários. Você já levantou a necessidade de equipamentos e materiais para o *food truck* funcionar, não levantou?

Então esse é o momento de listar todos eles (caminhão, fogão, botijão de gás, chapa, coifa, panelas, pratos, talheres, copos etc.) e atribuir os seus respectivos valores financeiros.

Você possui conhecimentos para dar conta do processo de planejamento para encontrar o ciclo financeiro e fazer a previsão da necessidade de capital de giro, para tanto, deverá consultar as suas anotações sobre a composição dos produtos que irá vender.

Você também já fez a previsão do volume de vendas do seu produto e já deve ter precificado cada item que será comercializado. Deste modo, você já pode estimar o seu faturamento e criar o fluxo de caixa para calcular os índices VPL, TIR e ROI e a partir daí analisar se ele é um investimento viável e que trará um bom retorno para o capital investido.

Aproveite essa oportunidade de aprendizado para consolidar seus conhecimentos sobre empreendedorismo e monte o plano financeiro do seu *food truck* considerando os seguintes componentes:

- Necessidade de capital de giro.
- Fluxo de caixa.
- VPL, TIR e ROI.
- Demonstrativo de Resultados do Exercício para o ano um.



### Atenção!

Como destacado no “Não pode faltar” a melhor maneira de organizar estas informações e realizar todos os cálculos é utilizar uma planilha eletrônica tipo Excel.



### Lembre-se

Todos os recursos necessários para você resolver esta situação e elaborar o seu plano financeiro de maneira detalhada e correta estão descritos no “Não pode faltar” portanto use e abuse dessas informações.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Otimização dos recursos empresariais"	
<b>1. Competência Geral</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Reconhecer um balanço patrimonial e uma demonstração de resultados. Conhecer os conceitos de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Retorno sobre investimentos (ROI). Analisar índices financeiros. Montar um fluxo de caixa. Calcular necessidade de capital de giro.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Planejamento financeiro; Capital de giro; Fluxo de caixa; Valor presente líquido; Taxa interna de retorno; Retorno sobre o investimento.
<b>4. Descrição da SP</b>	A empresa de baldes do nosso exemplo percebeu que está trabalhando apenas em um turno de oito horas e poderia ter um rendimento melhor dos seus recursos se trabalhasse 24 horas por dia em três turnos de oito horas cada. Porém, o dono dessa empresa não tem certeza disso e convidou você para fazer uma análise financeira dessa situação de trabalho de 24 horas para comparar com os índices levantados na situação de apenas um turno de trabalho. Como você faria essa análise?
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>Para resolver esse problema você deverá rever a necessidade de capital de giro, refazer o fluxo de caixa e recalculer o VPL, a TIR e o ROI para essa nova situação e então comparar com a situação anterior.</p> <p>Para resolução deste problema você poderá utilizar as seguintes fórmulas ou usar uma planilha eletrônica de cálculo, tipo Excel.</p> $VPL = \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^{1+n1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{1+n2}} + \frac{FC_4}{(1+i)^{1+n3}} + \frac{FC_5}{(1+i)^{1+n4}} - Investimentos$ $VPL = \frac{1.209.600}{(1+0,15)^1} + \frac{1.209.600}{(1+0,15)^{1+1}} + \frac{1.209.600}{(1+0,15)^{1+2}} + \frac{1.209.600}{(1+0,15)^{1+3}} + \frac{1.209.600}{(1+0,15)^{1+4}} - 320.000 =$ $VPL = 0 = \frac{FC_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^{1+n1}} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^{1+n2}} + \frac{FC_4}{(1+TIR)^{1+n3}} + \frac{FC_5}{(1+TIR)^{1+n4}} - Investimentos$ $0 = \frac{1.209.600}{(1+TIR)^1} + \frac{1.209.600}{(1+TIR)^{1+n1}} + \frac{1.209.600}{(1+TIR)^{1+n2}} + \frac{1.209.600}{(1+TIR)^{1+n3}} + \frac{1.209.600}{(1+TIR)^{1+n4}} - 320.000 =$ $ROI = \frac{\sum FC}{Investimentos}$ $ROI = \frac{2.839.200,00}{320.000} =$

Trabalhando em 3 turnos de 8 horas		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Financiamento máquina = 24 meses	- 240.000,00				
Molde	- 50.000,00				
Despesas iniciais	- 30.000,00				
Aluguel		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Despesas administrativas		54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Comissão de vendas = 10%		120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00
Despesas variáveis: máquina e mão de obra		115.200,00	115.200,00	115.200,00	115.200,00
Despesas variáveis: matéria-prima		345.600,00	345.600,00	345.600,00	345.600,00
Total das saídas		642.760,00	642.760,00	642.760,00	642.760,00
Receitas com vendas		1.209.600,00	1.209.600,00	1.209.600,00	1.209.600,00
Resultado	-320.000,00	567.840,00	567.840,00	567.840,00	567.840,00
	320000				Total 5 anos
			VPL	1.376.945,87	
			TIR	176%	
			ROI	887%	



### Lembre-se

Você utilizará todos os conceitos aprendidos nessa seção para resolver esta situação-problema, portanto, se tiver dúvidas, retorne ao texto para relembrar as definições de ciclo financeiro, capital de giro, VPL, TIR e ROI.



### Faça você mesmo

Volte ao exemplo utilizado no “Não Pode Faltar” e refaça todo o plano financeiro considerando a otimização do equipamento adquirido e prevendo o funcionamento do empreendimento em três turnos de oito horas por dia.

Compare e analise os resultados obtidos nessa condição com os resultados apresentados na condição de funcionamento do empreendimento em apenas um turno de oito horas.

## Faça valer a pena!

- Indique a alternativa que contenha a definição do termo capital de giro.
  - Quantidade de investimento necessário para que um empreendimento funcione, ele é diferente do dinheiro usado para bancar os custos com infraestrutura, tecnologia e equipamentos, por exemplo.
  - Quantidade de dinheiro necessário para que um empreendimento funcione, ele é diferente do dinheiro usado para o investimento realizado em infraestrutura, tecnologia e equipamentos, por exemplo.

c) Montante de dinheiro destinado a pagar as despesas de um investimento futuro que deve ser descontado a uma taxa maior que a taxa da caderneta de poupança.

d) Montante de dinheiro resultante da subtração das despesas anuais das receitas anuais de um empreendimento, é com base nesse montante que o empreendedor calcula o Valor Presente Líquido.

e) Montante de dinheiro resultante da subtração das despesas anuais das receitas anuais de um empreendimento, é com base nesse montante que o empreendedor calcula a Taxa Interna de Retorno.

**2.** O balanço patrimonial é uma exigência legal que reflete a situação patrimonial de uma organização em um determinado momento e é constituído pelo I. Ativo, II. Passivo e III. Patrimônio Líquido. Escolha a alternativa que descreva respectivamente cada um destes termos.

a) I. São os registros de todas as obrigações da empresa como: os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos. II. São os registros de todos os bens da empresa como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros. III. São os registros que representam os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros.

b) I. São os registros de todas as obrigações da empresa como os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos. II. São os registros que representam os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros. III. São os registros de todos os bens da empresa como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros.

c) I. São os registros de todos os bens da empresa como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros. II. São os registros que representam os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros. III. São os registros de todas as obrigações da empresa como os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos.

d) I. São os registros que representam os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros. II. São os registros de todas as obrigações da empresa como os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos. III. São os registros de todos os bens da empresa como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros.

e) I. São os registros de todos os bens da empresa como: dinheiro em caixa, depósitos bancários, estoques, imóveis, máquinas, equipamentos e também os direitos ou valores a receber de terceiros. II. São os registros de todas as obrigações da empresa como os fornecedores, salários dos funcionários, impostos, financiamentos. III. São os registros que representam os recursos financeiros dos sócios ou acionistas na empresa ou o reinvestimento dos lucros.

**3.** Marque a alternativa que represente a correta denominação para a ferramenta de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros do empreendimento, mostrando como será o saldo de caixa para esse período projetado.

- a) Investimento inicial.
- b) Valor Presente Líquido.
- c) Capital de Giro.
- d) Fluxo de Caixa.
- e) Ciclo financeiro.

## Seção 3.4

### Buscando recursos para o negócio

#### Diálogo aberto

Olá, estudante. Você chegou ao final de mais uma unidade e está cada vez mais preparado para lidar com o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

Você aprendeu a elaborar um plano de negócios e a dar especial atenção aos seus componentes, principalmente ao plano operacional, ao plano de marketing e ao plano financeiro.

Mas, está faltando um outro aspecto igualmente importante para abrir um negócio ou implantar um novo projeto em uma empresa, você sabe qual aspecto é esse?

Agora que você já sabe elaborar um plano de negócios é muito importante aprender como levantar recursos para financiar o empreendimento e assim aprofundar mais ainda os seus conhecimentos sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ainda ampliar o seu entendimento acerca da gestão de negócios.

A situação-problema que você terá de resolver nesta seção é desenvolver um plano estratégico para obter recursos para o negócio de **food truck**, objeto do seu plano de negócio. Você já calculou a necessidade de capital para investimento no negócio e o capital de giro necessário para fazê-lo funcionar, então use estes valores como ponto de partida para o levantamento desses recursos.

Você deve ter pensado: mas será que existem meios de levantar recursos para qualquer empreendimento ou projeto? Sim é a resposta correta.

Atualmente existe uma grande variedade de pessoas e instituições que oferecem e disponibilizam recursos para bons negócios. Porém quem pode ter acesso a esses recursos?

Qualquer pessoa que tenha um plano de negócios detalhado e que se mostre viável e sustentável, demonstrando elevada chance de retorno do investimento. Vale ressaltar que ter o nome limpo na praça também é um requisito para acessar oportunidades de financiamento.

Para dar conta de levantar recursos para o seu próprio negócio no caso do empreendedorismo ou para novos projetos no caso do intraempreendedorismo, você precisará compreender o conceito de investimento e conhecer formas para levantar capital. Também será necessário que você possa identificar fontes de financiamento

para negócios e novos projetos, entendendo os conceitos de Anjo Capital, Venture Capital e Crowdfunding e ainda reconhecendo o crédito como fonte de financiamento para operacionalizar um empreendimento.

Não se esqueça de realizar todas as atividades propostas nessa seção, pois é assim você poderá fortalecer o seu aprendizado. Boa leitura!

## Não pode faltar

Que tal iniciar o seu aprendizado com a definição de investimento?

O investimento pode ser considerado como o montante de recursos (tempo e dinheiro) necessário para iniciar ou expandir um negócio, lembrando que a atividade empresarial necessita de fontes de fornecimento de capital para desenvolver as suas estratégias competitivas devidamente planejadas. O investimento pode ser feito para a instalação da infraestrutura necessária para fazer o empreendimento funcionar, para a compra de equipamentos, para a realização de campanhas de marketing ou ainda para pagar as despesas operacionais.

Geralmente quem investe espera um retorno sobre esse investimento e, necessariamente, captar recursos significa dividir parte das receitas ou dos benefícios do projeto com os investidores, seja pelo pagamento de juros ou pelo pagamento de cotas de participação ou ainda pelo legado de uma ação no caso de projetos sociais por exemplo. A remuneração paga ao investidor é diretamente proporcional ao risco que ele corre, deste modo, empreendimentos mais arriscados pagarão quantias maiores que os negócios de baixo risco.

Existem várias formas de se levantar capital para investimento em negócios. A forma mais comum para pequenos negócios é o capital próprio, que consiste na disponibilização dos recursos financeiros pelos próprios empreendedores. É aquele caso em que a pessoa manteve seu dinheiro em algum investimento financeiro ou recebeu uma herança e agora está disposta a sacá-lo e investi-lo em um negócio. Outra forma de obter recursos financeiros é levantar capital com terceiros (bancos, fundos de investimento, investidores pessoais, familiares e amigos). Nesta modalidade de levantamento de capital, o empreendedor precisa estar consciente que ele está endividando-se, pois terá que pagar o financiamento a taxas de juros comerciais ou ainda cederá uma parte da sua empresa para o investidor, o que implica em assumir uma sociedade e dispor-se a arcar com todos os aspectos envolvidos nela, como dependência dos sócios para tomada de decisões. Para evitar sociedades e manter o controle do empreendimento, alguns empreendedores preferem optar pela utilização de recursos próprios e só se houver necessidade de recorrer a terceiros eles optam pelo endividamento, contraindo empréstimos e só então, após essas duas opções, é que eles aceitam a entrada de sócios ou a emissão de ações.

Em algumas ocasiões de empreendedorismo social e de intraempreendedorismo, o fomento é oferecido por instituições (fundações, institutos, associações, agências) e pode ser levantado por meio da apresentação de projetos que respondam às chamadas públicas (editais) dessas instituições. O site da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) (Disponível em: <<http://www.captacao.org/recursos/index.php>>. Acesso em: 08 mar. 2016) constantemente comunica várias oportunidades para obtenção de recursos disponibilizados por organizações brasileiras e estrangeiras.



### Exemplificando

A Agência de Desenvolvimento Paulista (Desenvolve SP) oferece uma linha de financiamento para investimento no aumento da capacidade produtiva e otimização de processos industriais para pequenas e médias empresas paulistas, por meio da aquisição isolada de máquinas e equipamentos com juros de 0,68% ao mês (referência de janeiro de 2016) com prazo para pagamento de 60 meses e 12 meses de carência.



### Faça você mesmo

Faça uma pesquisa e encontre outras opções públicas ou privadas que oferecem financiamento para itens que compõem um *food truck*, inclusive o veículo.

Em relação às fontes de captação de recursos, pode-se dizer que elas são variadas e são descritas como:

- Programas do Governo (FINEP, BNDES etc.).
- Linhas de crédito bancário (público ou privado).
- Empresas de Capital de riscos (Venture Capital).
- Investimento Anjo.
- Fundos de investimentos.
- Crowdfunding.

A Tabela 3.1 tipifica e fornece informações e exemplos sobre essas fontes de levantamento de capital.

Tabela 3.1 | Fontes para levantamento de capital

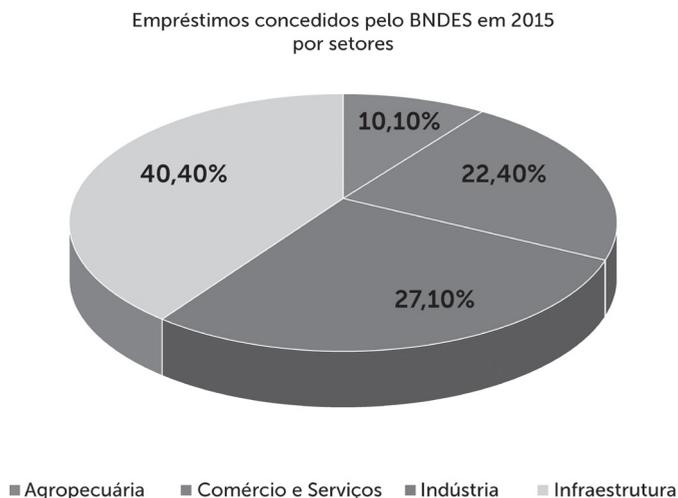
Fonte	Categoria	Exemplo
Pública	Empresas públicas	Petrobras, Elektro, Itaipu, Sabesp, DAE, Eletropaulo, Light.
	Bancos públicos	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste.
	Diretamente com o Governo	Governos estaduais, municipais, Ministérios, doações de apreensão da Receita Federal.
	Agências governamentais	Agência Nacional de Águas, Agência Nacional de Energia Elétrica, Agência Nacional de Saúde Suplementar.
	Fundos	Do Meio Ambiente, de Direitos Humanos, de Direitos Difusos, estaduais de Meio Ambiente, Fundo Amazônia, de inovação tecnológica.
Agências Internacionais	Agências bilaterais	Agência de Cooperação Internacional do Japão, Itália, Alemanha, Canadá, França.
	Agências multilaterais	Organização dos Estados Americanos (OEA), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), União Europeia.
	Organismos especializados da Organização das Nações Unidas – ONU	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).
	Embaixadas	Japão, Canadá, Noruega, Austrália.
	Fundações internacionais	Fundação Interamericana, Foundation Center, International Partnership for Human Development, European Foundation Center.
Iniciativa privada	Empresas privadas	Diversas empresas por meio de ações de responsabilidade socioambiental, de compensação ambiental ou de ajustamento de conduta.
	Bancos	Bradesco, Itaú, HSBC.
	Fundações	Banco do Brasil, O Boticário, Ayrton Senna, Semear.
	Organizações Não Governamentais	Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPAN), Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE), Instituto LULA, Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), Fundo Socioambiental CASA, Instituto

		Ethos, Fundo DEMA, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).
	Indivíduos (pessoa física)	Doações, heranças, crowdfunding, rifas, participação em eventos para arrecadação.

Fonte: Adaptado pelo autor do Instituto Sociedade População e Natureza. Disponível em: <<http://ispn.org.br/capta/fontes-de-financiamento/fontes-de-recursos-para-organizacoes-de-base-comunitaria/>>. Acesso em: 08 mar. 2016.

Programas de financiamento são constantemente oferecidos pelos Governos em suas três esferas: municipal, estadual e federal. O órgão mais conhecido e que mais oferece crédito para empreendedores no Brasil é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O BNDES (Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>) emprestou aproximadamente R\$ 136 bilhões para projetos de investimento no ano de 2015 distribuídos entre quatro setores, conforme ilustra a Figura 3.15.

Figura 3.15 | Distribuição dos empréstimos do BNDES em 2015 por setores



Fonte: O autor.

O BNDES disponibiliza para micro, pequenas e médias empresas um cartão exclusivo que facilita a vida do empreendedor no momento de necessidade de financiamento. Também em relação ao ano de 2015 esse banco liberou aproximadamente R\$ 11,2 bilhões em 746 mil operações realizadas por meio desse cartão exclusivo, o que resultou em uma média de pouco mais de R\$ 15.000,00 por operação.

O Governo do Estado de Santa Catarina, por meio da Secretária de Desenvolvimento Sustentável e do BADESC, tendo ainda a parceria do Sebrae/SC e da AMCRED/SC, criou o Programa Juro Zero, que é específico para o Microempreendedor Individual. O empreendedor pode levantar até R\$ 3.000,00 com prazo para pagamento de oito meses e taxa de juros igual a zero. A condição de juros zero está atrelada ao

pagamento em dia de todas as parcelas. Informações disponíveis em: <<http://www.bancodoempreendedor.org.br/produtos/juro-zero-para-microempreendedor-individual-mei.html>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

Grandes bancos públicos e privados também oferecem crédito para os empreendedores, seja para iniciar o negócio ou para a expansão de um empreendimento já existente. O Banco do Brasil, por exemplo, oferece ao Microempreendedor Individual (MEI) duas linhas de crédito para atender as necessidades financeiras para capital de giro e para financiamento de novos investimentos. O limite pode chegar a R\$ 15.000,00 com taxas de juros atrativas e mais baixas que as oferecidas pelos bancos privados e prazo para pagamento em até 12 vezes.

Uma outra fonte muito comum de financiamento de capital é o Venture Capital ou Capital de Risco como é conhecido aqui no Brasil.



### Assimile

Capital de Risco ou Venture Capital é o termo utilizado para descrever todas as classes de investidores que se prontificam a correr risco para financiar um empreendimento, investindo o seu dinheiro para obter vantagem financeira no retorno.

Essa é uma modalidade de captação de recursos muito utilizada para apoiar empreendimentos por meio da venda de cotas ou ações que oferecem uma participação, usualmente minoritária para o investidor.

Esse tipo de investidor usualmente disponibiliza seus recursos para negócios que já estão no mercado e que já apresentam receitas expressivas, necessitando de uma alavancagem para expandir suas operações e então crescerem aproveitando ao máximo o seu potencial de mercado. A operação para fornecimento de capital de risco é realizada por um fundo de investimento que disponibiliza apoio às tomadas de decisões por meio de experientes gestores. O investidor de risco faz o seu investimento pensando em deixar a sua participação no negócio assim que as suas cotas ou ações valorizem-se e ofereçam um bom ganho financeiro.

Porém, você acredita que possa existir investidores para novos empreendimentos de qualquer porte?

A resposta é sim. Você já ouviu falar em investidor-anjo ou Angel Venture?

O investidor-anjo é uma pessoa física que faz aporte de capital e disponibiliza a sua experiência para o empreendedor que está iniciando o seu novo negócio. Esse tipo de investidor é mais comum em outros países, mas, apesar de um reduzido número,

já existem alguns desses investidores no Brasil, e é por isso que é comum encontrar a denominação Angel Venture para esse tipo de investidor. O investidor-anjo, além de investir o seu capital em um negócio, acompanha e assessora o empreendedor para elevar as chances de sucesso do empreendimento. Isso parece pouco para você? Pois não é.

O investidor-anjo, além do fornecimento de capital, contribui para o desenvolvimento e crescimento do negócio compartilhando a sua experiência de mercado e a sua rede de relacionamentos. Vale lembrar que toda essa disponibilidade e preocupação do investidor não é à toa, afinal é o dinheiro dele que está em jogo. Um investidor-anjo não ajudará apenas por filantropia ou por vocação assistencialista, muito pelo contrário, ele só irá ajudar porque tem interesse em obter um bom retorno sobre o investimento que ele fez e assim ganhar dinheiro nesta operação. Para você ter uma ideia, para uma perspectiva de investimento para seis anos, um investidor-anjo poderá cobrar até 50% do valor investido já no primeiro ano.

Você pode encontrar um investidor-anjo de várias maneiras, desde a sua rede de contatos até mesmo realizando uma pesquisa na internet. Os *websites* Anjos do Brasil, situado no endereço disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/para-empresendedores.html>> e Angels Club, no endereço disponível em: <<https://www.angelsclub.com/>> são especializados em ajudar empreendedores e investidores-anjo a encontrarem parceiros de negócios. Esses sites também oferecem cursos e assessoria para a elaboração de planos de negócio.



### Refleta

Você já deve ter escutado de muitas pessoas reclamações sobre insatisfação com o trabalho e a vontade de abrir o seu próprio negócio. Também já deve ter ouvido sobre as boas ideias de negócios que essas mesmas pessoas têm para ganhar dinheiro e a respectiva falta de recursos para conseguir tirar a ideia do papel e transformá-la em um empreendimento. Você realmente acha que falta de dinheiro é desculpa para não abrir um novo negócio e tornar-se um empreendedor?

Existe outro grupo de investidores que se dedica aos empreendimentos em fase inicial de operacionalização chamado de capital semente. A diferença de capital semente para o investidor-anjo é que enquanto o anjo é uma pessoa física, o capital semente advém de pessoa jurídica, geralmente representada por um fundo de investimento.

Fundo de investimento é um agrupamento de investidores que disponibiliza capital, comumente, para financiar a expansão de empreendimentos e raramente para a abertura de novos negócios.

Alguns fundos são focados em investir em áreas específicas como o fundo GAG investimentos (Disponível em: <<http://gaginvestimentos.com.br/>>. Acesso em: 08 mar. 2016), que financia projetos nas áreas da saúde e educação. Já o fundo Inseed Investimentos disponibiliza uma chamada permanente para financiar empreendimentos no seu *website* (Disponível em: <<http://www.inseedinvestimentos.com.br/>>. Acesso em: 08 mar. 2016).

Você já conhecia essas possibilidades de captação de recursos para abrir ou expandir um negócio?

Há ainda mais uma possibilidade chamada de Crowdfunding que, apesar do nome um tanto quanto assustador, remete a um conceito simples para levantamento de capital. O Crowdfunding é um termo utilizado para designar a atividade de levantar recursos financeiros por meio de ações de captação coletiva, quase sempre de caráter filantrópico e realizadas eletronicamente via internet, caracterizando-se como um financiamento coletivo.



### Assimile

Filantropia é a atividade de investir dinheiro com a consciência que o objetivo do investimento não é o retorno financeiro, mas sim assistencialista, podendo ser um retorno social ou ambiental.

O Crowdfunding apela para o interesse de pessoas que se identificam com a proposta do empreendimento e usa a rede social digital para divulgar o negócio e solicitar doações. O mecanismo funciona com base na doação de pequenos valores por muitos doadores. Após o sucesso das iniciativas sociais que levantaram recursos financeiros via Crowdfunding, alguns empreendedores com bons projetos passaram a alavancar pequenos empreendimentos adotando essa prática. Os exemplos mais comuns de aplicação do Crowdfunding são as campanhas políticas, desenvolvimento de programas computacionais e aplicativos livres e ainda campanhas para arrecadar doações para ajudar regiões que sofrem pela ocorrência de desastres naturais. Uma tendência de captação de recursos por meio do Crowdfunding é para a produção cinematográfica. Isso mesmo, alguns produtores de cinema estão levantando dinheiro para produzir filmes realizando campanhas na internet, divulgando o projeto e solicitando doações.

Seja qual for a opção para levantamento de capital, o empreendedor deverá estar consciente de que os riscos que podem impactar no retorno do investimento devem estar devidamente previstos e controlados. O empreendedor também deve estimar a quantia necessária procurando levantar a quantia ideal, para que não falte nem sobre dinheiro.

Nunca é demais lembrar que todos os meios para captação de recursos para um empreendimento ou para um projeto exigirão um plano de negócios muito bem elaborado, portanto capriche no desenvolvimento do seu plano de negócios ou projeto e trabalhe constantemente no seu aprimoramento.

Você pode descrever o que um investidor procura em um projeto ou plano de negócios?

Além de oportunidades que ofereçam alta remuneração para o capital investido e valorização desse capital, o investidor só investirá o seu dinheiro se ele entender que o empreendimento é viável e que apresenta alto potencial de crescimento, portanto é muito importante uma descrição minuciosa do mercado, do segmento de atuação e do público-alvo a ser atingido pelos produtos ou serviços oferecidos.

Para investir em um negócio o investidor correrá riscos e por conta disso ele realizará uma análise criteriosa visando avaliar, quantificar e qualificar o plano. Para tanto, ele só investirá quando o plano de negócios ou projeto esclarecer e demonstrar fidedignamente:

- O conhecimento e o perfil do empreendedor, da equipe de trabalho e da cultura organizacional que se propõe adotar.
- O tamanho do mercado e a parcela que o empreendedor pretende abocanhar com seu negócio.
- O tempo que o negócio levará para conquistar a participação plena de mercado conforme proposto no plano.
- Os potenciais e os riscos envolvidos nesse mercado.
- A origem e o volume das receitas.
- O diferencial competitivo que fará com que os consumidores escolham os produtos ou serviços oferecidos, garantindo participação no mercado.
- O grau de inovação e diferenciação do negócio.
- Os recursos necessários (máquinas, equipamentos, infraestrutura, mão de obra).
- A viabilidade financeira do empreendimento (geração de caixa, capital de giro, taxa interna de retorno, retorno sobre o investimento, custos fixos, custos variáveis).
- Todos os riscos associados ao negócio, sejam oriundos de fatores internos ou externos.
- As oportunidades de saída do negócio em caso de desistência por parte dele ou em caso de insucesso do negócio.

Apesar das variadas possibilidades para levantamento de capital descritas nessa seção, transformar essas oportunidades em realidade é um trabalho árduo que pode ter uma duração maior que um ano. Também é comum receber um não do investidor, seja por falta de entendimento do projeto, falta de informações detalhadas ou, ainda, pela sua falta de interesse na área de atuação da empresa. O importante é não desistir e aproveitar os comentários (*feedback*) dos investidores para aprimorar o plano, pois essas informações são valiosas e devem ser consideradas pelo empreendedor proponente com o objetivo de atualização constante do plano.

Antes de aceitar a proposta de um investidor procure aconselhamento jurídico com um advogado que tenha experiência comprovada nestes casos para que ele possa estabelecer parâmetros justos para esta relação, evitando mal-entendido e desentendimento entre as partes e fazendo com que ambos entendam exatamente quais são os seus direitos e as suas responsabilidades e obrigações. Além do estabelecimento de um contrato com os parâmetros que guiarão a relação investidor-empendedor, o advogado também auxiliará a detectar e suprir necessidades em relação a acordos de confidencialidade, registro e proteção de marcas, patentes ou outros documentos de propriedade intelectual e contratos societários.

Lembre-se de que o plano de negócio deve ser o mais detalhado possível, mas que, apesar disso, é o sumário executivo que será lido inicialmente pelo investidor ou fornecedor de crédito e é por isso que ele deve ser objetivo e descrever claramente a oportunidade de mercado que o empreendedor pretende usufruir.

Para não passar vergonha na hora de solicitar recursos, elabore uma apresentação honesta que esclareça a viabilidade do negócio, o mercado de atuação e o potencial de crescimento do empreendimento. Prepare-se para falar sobre o seu negócio de forma entusiasmada e convincente, demonstrando confiança e comprometimento com os objetivos apresentados. Leia a apresentação do negócio depois de finalizada, assumindo o papel de advogado do diabo. Pensar da mesma maneira que o investidor o ajudará a encontrar pontos falhos ou insustentáveis no projeto, assim como a identificar informações inconsistentes ou até mesmo detectar a necessidade de ampliar essas informações.

Agora realize as atividades propostas para verificar o seu nível de aprendizado e a possibilidade de aplicação e transferência desse conteúdo no seu dia a dia.



### Pesquise mais

CALVOSA, Marcello; FREITAS, Jefferson. Angel investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista cadernos de administração**, 2008. Disponível em: <<http://www.estrategiaempreendedorismo.com.br/Fotos/Publicacoes/Angel%20investor%20empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

## Sem medo de errar

A situação-problema que você terá de resolver nessa seção é desenvolver um plano estratégico para obter recursos para o negócio de *food truck*, objeto do seu plano de negócio. Você já calculou a necessidade de capital para investimento no negócio e o capital de giro necessário para fazê-lo funcionar, então use estes valores como ponto de partida para o levantamento desses recursos.

Ao elaborar a sua estratégia de levantamento de capital, procure utilizar quantas fontes você achar conveniente, inclusive, pense em formas de levantar capital de diferentes fontes, como capital próprio, capital de familiares ou amigos, capital emprestado de bancos ou agentes financeiros, aporte de capital de sócios, capital de investidores ou de fundos de investidores.

Ao montar a sua estratégia de levantamento de capital, é de suma importância que você descreva as condições de captação para cada uma delas, por exemplo:

- Utilizar capital próprio advindo de 50% do fundo de garantia e da multa rescisória referente à última demissão no valor de R\$ 10.000,00 com previsão de recuperar esse dinheiro em dois anos.
- Levantar R\$ 30.000,00 em empréstimo bancário no Banco do Brasil com taxa de juros de 1% ao mês, prazo para pagamento de 24 meses com carência de seis meses para o pagamento da primeira parcela.
- Procurar um sócio que possua R\$ 5.000,00 para participar de 10% da empresa.
- Captar R\$ 15.000,00 com um investidor-anjo oferecendo 40% de participação no negócio durante cinco anos.
- Captar R\$ 15.000,00 com um investidor-anjo com pagamento de R\$ 5.000,00 a cada seis meses durante três anos.

Também é possível considerar o levantamento do capital por outros meios, como a venda de um imóvel ou um automóvel, a promoção de ação entre amigos, rifas e tantas outras que a sua criatividade permitir.



### Atenção!

O Crowdfunding também pode ser considerado como uma fonte de captação de recursos e se você for adotá-lo não se esqueça de detalhar o processo operacional de captação.



### Lembre-se

Os valores em que você deve fundamentar-se para o levantamento de fundos é exatamente igual aos valores detalhados no seu plano de negócios elaborado para montar um *food truck*.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“Captando recursos para projetos sociais”</b>	
<b>1. Competência de fundamentos da área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Descrever o conceito de investimento. Conhecer formas para levantar capital. Identificar fontes de financiamento para negócios e novos projetos. Entender os conceitos de Anjo Capital, Venture Capital e Crowdfunding. Reconhecer o crédito como fonte de financiamento.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Plano de negócios; plano financeiro; criatividade; empreendedorismo; empreendedorismo social e intraempreendedorismo.
<b>4. Descrição da SP</b>	Imagine que você está trabalhando em uma grande empresa que adota como premissa a responsabilidade social e ambiental. Porém, essa mesma empresa está com dificuldades financeiras e não poderá investir em ações assistencialistas nos próximos quatro anos. Diante dessa situação, o presidente da empresa convidou os funcionários para elaborarem projetos considerando meios externos de captação de recursos. Como você estudou empreendedorismo e variadas formas de levantamento de capital, essa é uma ótima oportunidade de colocar os conhecimentos em prática e elaborar um projeto social, mostrando para o presidente da empresa que você é bom no que faz.
<b>5. Resolução da SP</b>	Para conseguir levantar capital para projetos sociais é de extrema importância que se identifique entidades (fundações, institutos, governos, países) de fomento e incentivo a ações deste tipo. Após identificar essas entidades, leia atentamente as orientações e estude os editais e modelos de projetos, lembrando de verificar o limite financeiro para aceitação dos projetos e a respectiva liberação das verbas.

	<p>Monte o seu projeto e dê especial ênfase ao orçamento, que é a descrição dos recursos necessários com a respectiva atribuição dos valores monetários de cada um deles. Apesar dos resultados esperados não serem de caráter financeiro, não deixe de especificar em seu projeto os objetivos e os resultados esperados, mesmo que esses resultados sejam no âmbito social ou ambiental.</p>
--	--



### Lembre-se

São várias as maneiras possíveis para o levantamento de recursos financeiros específicos para fomentar projetos sociais. A Tabela 3.1 do Não pode faltar, é uma boa fonte de consulta para identificar essas maneiras e então escolher a melhor ou as melhores opções para financiar o seu projeto.



### Faça você mesmo

Encontre, pelo menos, duas entidades que financiem projetos sociais. Estude o edital de chamada dessas entidades e prepare um projeto social, que atenda as exigências do edital, para ser submetido à apreciação dessas entidades.

### Faça valer a pena!

**1.** Assinale a alternativa que contenha a correta designação para o termo que é considerado o montante de recursos (tempo e dinheiro) necessário para iniciar ou expandir um negócio.

- a) Capital de giro.
- b) Capital inicial.
- c) Investimento.
- d) Financiamento.
- e) Venture Capital.

**2.** Basílio teve uma ideia genial, conseguiu transformar essa ideia em uma oportunidade de negócio e agora está querendo montar um empreendimento e aproveitar essa oportunidade. Porém, Basílio está com dificuldade para decidir qual a fonte de investimento que ele

utilizará para levantar os recursos necessários. Ele não pretende firmar sociedade com nenhuma pessoa ou empresa e gosta de independência para tomar as suas decisões de gestão. Aponte a alternativa com as opções de financiamento que mais se adequam às características de Basílio entre as seguintes opções: I. Capital próprio; II. Financiamento bancário; III. Investidor Anjo; IV. Fundo investidor; V. Capital Venture.

- a) Somente as opções I e II são adequadas ao perfil de Basílio.
- b) Somente as opções III, IV e V são adequadas ao perfil de Basílio.
- c) Somente a opção I é adequada ao perfil de Basílio.
- d) Todas as cinco opções são adequadas ao perfil de Basílio.
- e) Somente as opções IV e V são adequadas ao perfil de Basílio.

**3.** Identifique a alternativa que contém os termos que preenchem corretamente as duas lacunas da seguinte sentença: \_\_\_\_\_ ou \_\_\_\_\_ são os termos utilizados para descrever todas as classes de investidores que se prontificam a correr risco para financiar um empreendimento, investindo o seu dinheiro para obter vantagem financeira no retorno.

- a) Capital de giro ou Angel Venture.
- b) Capital de risco ou Angel venture.
- c) Capital de terceiros ou Capital de risco.
- d) Capital de risco ou Venture capital.
- e) Capital de terceiros ou Venture capital.

# Referências

- AL RIES; Jack Trout. **Marketing de Guerra**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1986.
- DEGEN, R. **O empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: LTC, 2014
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage, 2008.
- KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração empreendedora**. Rio de Janeiro: Ed. Campus Elsevier, 2004.
- SEBRAE. **Cartilha o Quadro de modelo de negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013
- SEBRAE. **Manual como elaborar um plano de negócios**. 2011



# OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR

### Convite ao estudo

Olá, meu caro estudante! Seja bem-vindo ao início da Unidade 4 sobre empreendedorismo. Você está de parabéns por ter chegado à última unidade desse livro e está cada vez mais preparado para conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios. Mas, o que você aprenderá nessa Unidade 4?

Essa unidade foi concebida para ajudá-lo a administrar o empreendimento com uma abordagem nas estratégias de vendas. Como estamos na última unidade, as duas últimas seções tratarão das tendências no empreendedorismo e dos desafios que o empreendedor enfrentará ao decidir abrir o seu próprio negócio. É muito abrangente?

Então vamos especificar um pouco mais sobre o que você irá aprender nessa unidade.

Antes, porém, que tal conhecer a situação-geradora de aprendizagem que permeará essa unidade?

Continue pensando e agindo como um empreendedor que já elaborou o seu plano de negócio e agora precisa afinar a questão da administração do empreendimento e pensar na sua expansão.

Na Seção 4.1, o assunto será a gestão do negócio, retomando um conceito abordado nas seções 1.4 e 3.1 e aprofundando a questão da organização dos processos da empresa. Serão apresentadas ferramentas de gestão com preciosas dicas sobre entidades que prestam assessoria à gestão (Sebrae, incubadoras,

franquias etc.). Para finalizar essa seção será apresentado um resumo sobre as questões jurídicas relacionadas à abertura e gestão de um empreendimento.

Já na Seção 4.2, você entrará em contato com as estratégias de vendas, com a diferenciação dos conceitos de venda consultiva x venda transacional. Também aprenderá sobre os canais de distribuição mais comuns como o *E-commerce*; os representantes de vendas; vendas e multimasas. Você poderá descrever e entender o processo de vendas, dando especial atenção ao relacionamento com o cliente e compreendendo a importância do ciclo de vendas e do funil de vendas. Para terminar essa seção você receberá informações sobre construir e gerenciar uma equipe de vendas.

A Seção 4.3 tratará das tendências em empreendedorismo, conceituando termos como *Startup* e Projetos Solidários. Os desafios da inovação, incluindo a criação de um clima e uma cultura inovadora, também serão alvos dessa seção. Você poderá compreender como a inovação tecnológica pode ajudar o empreendedor e ainda tomará contato com as novas configurações de empresa que pretendem agir para inovar, empreender e sustentar negócios.

Para finalizar essa unidade e encerrar o livro, a Seção 4.4 propõe uma discussão sobre como superar os desafios do empreendedorismo e da carreira empreendedora.

# Seção 4.1

## Gestão do negócio

### Diálogo aberto

Olá estudante! Seja bem-vindo à Seção 4.1 desse livro-texto, que trata sobre empreendedorismo.

A essa altura da disciplina, você já domina o conceito de empreendedorismo, sabe respeitar o processo empreendedor e já elaborou um plano de negócios. Porém, ainda está faltando um refinamento no seu aprendizado para que possa, plenamente, conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios. Você já sabe sobre a que assunto esse refinamento remete?

Na Seção 4.1, o assunto será a gestão do negócio, retomando o conceito de processo abordado nas seções 1.4 e 3.1 e aprofundando a questão da organização dos processos da empresa. Serão apresentadas ferramentas de gestão com preciosas dicas sobre entidades que prestam assessoria à gestão (Sebrae, incubadoras, franquias etc.) e, para finalizar essa seção, será apresentado um resumo sobre as questões jurídicas relacionadas à abertura e gestão de um empreendimento.

Mais especificamente, você aprenderá que qualquer empreendimento é uma grande coleção de processos administrados pelo desempenho das funções administrativas (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) e que o conjunto dessas funções (PODC) é chamado, carinhosamente, de a pílula do administrador. Você também aprenderá a aplicar ferramentas de gestão conforme as exigências das circunstâncias como o formulário 5W2H, o ciclo PDCA e o cronograma. Ao terminar a Seção 4.1 você estará apto a conhecer um sistema eletrônico de gerenciamento (*Enterprise Resource Planning* – ERP) e a saber onde buscar assessoria à gestão (Sebrae, cooperativas, incubadoras, franquias etc.), considerando as questões jurídicas ligadas à abertura e gestão de um empreendimento.

Para facilitar o seu aprendizado considere que você assumirá a posição de um empreendedor em fase de início de operação do seu negócio de *food truck* e está diante do seguinte problema: administrar o empreendimento de modo eficiente e

eficaz. Será que isso é possível?

Sim, é totalmente possível administrar um negócio com eficiência e eficácia, principalmente, ao se considerar uma gestão com base em indicadores de resultado. A pergunta então passa a ser: como fazer essa gestão?

Aproveitando bem o conteúdo da seção, você responderá a essa pergunta muito facilmente e, mais que responder a uma pergunta, se apropriará de conhecimentos e habilidades requeridos pelo mercado de trabalho, assim como desempenhará o papel de empreendedor de sucesso.

Então mãos à obra, faça uma leitura concentrada e minuciosa dessa seção e realize todas as atividades propostas.

Boa leitura e bom trabalho!

## Não pode faltar

As empresas são grandes coleções de processos, escreveu o professor de administração da Fundação Getúlio Vargas, José Ernesto Lima Gonçalves, em um importante artigo publicado na **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Você se lembra da definição de processo? Um processo é o conjunto de atividades que transforma recursos em resultados previamente estipulados. Os recursos são as entradas do processo, enquanto os resultados são as saídas devidamente processadas.



### Pesquise mais

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2016.

Quando existir aproveitamento de 100% dos recursos disponibilizados para processamento dizemos que esse é um processo eficiente. Já quando as saídas estiverem de acordo com o planejado se diz que o processo foi eficaz.



### Assimile

Eficiência é o termo utilizado para designar uma medida de aproveitamento dos recursos em um processo. Quando uma máquina tem capacidade

para produzir cem mil pregadores por mês e produz um volume igual ou maior que esse valor denomina-se esse processo de muito eficiente, por outro lado, se a produção real for de 80 mil pregadores, por exemplo, esse seria um processo com baixa eficiência. A eficiência está ligada aos meios.

Já a eficácia está relacionada com a consecução dos objetivos, no caso dos pregadores, eles devem estar de acordo com o que a clientela busca e ter a sua produção – eficiente ou não – toda comercializada. A eficácia está ligada aos fins.

Para que uma refeição seja comercializada, vários processos devem ser executados. Compra dos alimentos, a preparação, montagem do prato, atendimento do pedido, cobrança da conta. Esses processos são chamados de processos pré-operacionais, processos de produção, processos operacionais e processos pós-operacionais.

Para contratar o cozinheiro e o garçom deve-se executar o processo de recrutamento e seleção e para mantê-los satisfeitos e motivados para o trabalho, executa-se o processo de pagamento de salários que depende do processo de apontamento das horas trabalhadas e do processo de desconto das faltas e atrasos. Entendeu porque uma empresa é uma grande coleção de processos?

Isso mesmo, um processo pode gerar outro processo que exigirá um subprocesso para atender a um outro processo, tudo interdependente e interligado com a obrigação de funcionar como um relógio para que o empreendimento seja eficiente e eficaz. O pedido de vendas, por exemplo, é um processo que dispara muitos outros processos, como o processo de emissão da nota fiscal, processo de despacho do produto, processo de cobrança, processo de compra para reposição de estoque. Muito complicado? A Figura 4.1 ilustrará o fluxo de processos de uma empresa atacadista para facilitar o seu aprendizado.

Figura 4.1 | Exemplo de fluxo de processos de uma empresa atacadista



Fonte: O autor.

Para que esses processos sejam controlados, garantindo assim a execução de todas as suas etapas com perfeição, é preciso contar com um bom sistema de gerenciamento integrado, conhecido como *Enterprise Resource Planning* (ERP). Um ERP integra todos os dados e processos de um empreendimento em um único sistema. No caso do fluxo da Figura 4.1, o ERP seria alimentado no pedido do cliente, que geraria uma baixa de estoque e um conseqüente pedido de compras para a substituição dele. O ERP também gerará uma informação ao setor financeiro avisando sobre a necessidade de cobrança desse pedido. O sistema ERP gera relatórios importantes para administrar a empresa, como os dados de faturamento, de recebimento das vendas, de necessidade de pagamento aos fornecedores até a provisão financeira para o pagamento dos salários dos funcionários. Hoje existem sistemas de gestão para todos os níveis de empresa, desde as gigantes até as microempresas. Para os estabelecimentos como bares e restaurantes existem sistemas integrados com aplicativos de imagem que fornecem informações reais e instantâneas ao empreendedor, possibilitando a ele controlar os pedidos e a conseqüente baixa no estoque, assim como o faturamento no momento em que cada mesa é fechada. Além disso, o empreendedor também pode ver tudo o que está acontecendo no seu estabelecimento por meio das *webcams* e tomar ações mesmo que não esteja presente fisicamente.

O ERP possui capacidade para gerar relatórios com indicadores importantes para a gestão do negócio e são esses indicadores que devem ser acompanhados frequentemente pelo empreendedor. Mas, o que seria um indicador?

Indicadores são as unidades de medida que calculam o desempenho e que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, prazos, índices, entre outros. A descrição de um indicador não pode conter uma ação, portanto, se houver um verbo na expressão que o descreve, esse indicador estará incorreto. Utilizar indicadores na gestão de organizações significa identificar o que se quer gerir de modo a possibilitar medição, expressa em um número que pode ser medido, comparado e gerido, em uma dada atividade ou processo. Os indicadores permitem ao gestor detectar potenciais problemas, auxiliando-o (gestor) a decidir sobre como intervir no sentido de solucioná-lo ou eliminá-lo (problema). Portanto um conjunto de indicadores tem o propósito de acompanhar o desempenho da organização como um todo, assim como o de seus departamentos e trabalhadores.



### Exemplificando

Porcentagem de pedidos não atendidos, número de reclamações, prazo para pagamento, prazo para entrega, índice de rotatividade (*turn over*), número de pedidos, quantidade de unidades vendidas, índice de endividamento, retorno sobre o investimento em propaganda, retorno

sobre o investimento em treinamentos, recebíveis em atraso, índice de lucratividade são exemplos de indicadores empresariais que devem ser acompanhados e estar disponíveis para o dono do negócio. O prazo de entrega é um indicador que aponta o tempo entre a emissão do pedido e a respectiva entrega na casa do cliente. Empresas que oferecem prazos de entrega menores tendem a serem preferidas pelos consumidores, já o indicador, recebíveis em atraso, mede o montante financeiro com prazo de pagamento vencido que a empresa tem de receber de seus clientes.



### Faça você mesmo

Pesquise e encontre, no mínimo, mais dez indicadores empresariais diferentes dos já descritos no item Exemplificando. Escolha cinco indicadores (pode ser entre os encontrados pela pesquisa ou os apresentados no Exemplificando, exceto prazo de entrega e recebíveis em atraso) e descreva o que eles propõem-se a medir. Fundamente-se nos dois exemplos do Exemplificando.

Para acompanhar o desempenho de um empreendimento é preciso administrá-lo bem, e para administrar um empreendimento de modo efetivo é necessário exercitar as funções administrativas (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

O **planejamento** é a função administrativa que prevê os objetivos a serem perseguidos e os planos de ação adequados para alcançá-los. Ao se realizar um planejamento evita-se a nem sempre bem-vinda improvisação. Improvisar ao administrar um negócio é uma péssima ideia, pois quem não sabe para onde está caminhando pode chegar a qualquer lugar, inclusive à falência.

A **organização** é a função que procura a melhor forma de agir e de executar o que foi planejado. O foco dessa função é a eficiência das operações; visando à racionalização do trabalho e a redução de desperdícios para elevar os índices de produtividade e a consecução dos objetivos propostos.

A função administrativa **direção** também é chamada de liderança e é conhecida como aquela que serve para conduzir e coordenar pessoas para executarem as atividades planejadas. Similar à definição de liderança, dirigir significa conduzir, orientar e coordenar trabalhadores e equipes, além de decidir, emitir ordens e orientar os esforços desses trabalhadores visando executar os planos de ação e atingir os objetivos.

A função **controle** serve para medir e corrigir o desempenho dos trabalhadores e dos departamentos da empresa, assegurando que sejam desenvolvidas atividades que assegurem o atendimento dos objetivos planejados. Controlar é

criar mecanismos para comparar o que foi planejado e o que efetivamente está se executando por meio dos indicadores de desempenho.



### Refleta

A função controlar serve para identificar desvios no planejamento e propor a correção desses desvios apontando ações corretivas. Você concorda que ao identificar esses desvios a função controle passa a servir também como uma ferramenta de prevenção? Sim, pois a consciência sobre os desvios ajuda a prevenir a ocorrência de novas falhas ou erros no futuro.

Existem técnicas que servem para auxiliar o desempenho das funções administrativas, como as ferramentas de gestão formulário 5W2H, ciclo PDCA e cronograma de atividades.

O formulário 5W2H possui esse nome por representar as iniciais de sete perguntas em inglês, conforme ilustra o exemplo da Tabela 4. 1. Repare que, além das sete perguntas, a Tabela 4.1 explica a importância de cada pergunta e dá exemplo de uma situação de contratação de funcionários na qual o empreendedor frequentemente se depara.

Tabela 4.1 | Exemplo de aplicação do formulário 5W2H

<i>WHAT</i>	<i>WHY</i>	<i>WHO</i>	<i>WHEN</i>	<i>WHERE</i>	<i>HOW</i>	<i>HOW MUCH</i>
O QUE?	PARA QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Descrição da ação a ser realizada. Descrever o que deverá ser feito.	Fornecer a justificativa, os objetivos ou os benefícios para que a ação se destina.	Instituir o responsável por executar e controlar a ação.	Definir a prioridade o prazo para realização da ação.	Descrever qual será a área ou o local onde a ação ocorrerá.	Listar e detalhar os procedimentos necessários para implementar a ação.	Estimar os recursos financeiros necessários para a ação.
Contratar um ajudante de cozinha.	Para aumentar a produtividade da cozinha, preparando os alimentos para o cozinheiro e lavando as louças.	Será contratada uma agência de empregos para encontrar bons profissionais para o processo de seleção.	Encontrar a agência até abril e contratar o profissional até o final de maio para início em junho.	O processo de seleção ocorrerá no restaurante.	Serão realizadas entrevistas e testes práticos para verificar se o candidato tem condição e experiência para desempenhar essa função.	A agência cobra 30% do salário do funcionário a ser contratado, o que representa R\$ 350,00 nesse caso.

Fonte: O autor.

O 5W2H é um formulário que pode e deve ser utilizado em diversas situações, inclusive em algumas atividades pessoais, como, perder ou ganhar peso corporal, aprender um idioma diferente, fazer uma pós-graduação ou participar de um programa de intercâmbio internacional. Para atender ao interesse dessa disciplina, o formulário pode ser aplicado para facilitar o desenvolvimento de qualquer atividade empresarial.



### Exemplificando

Atividades empresariais que podem ter os seus desempenhos apoiados na aplicação do formulário 5W2H:

- Aumentar a lucratividade do negócio.
- Aumentar o número de clientes.
- Planejar o calendário anual de treinamentos.
- Realizar a manutenção preventiva dos equipamentos.
- Definir um procedimento para o processo de atendimento pós-venda.
- Elevar a satisfação e a fidelidade do cliente.
- Reduzir o número de reclamações dos clientes.



### Faça você mesmo

Escolha uma atividade empresarial (pode ser um problema que você enfrenta ou já enfrentou no seu trabalho, ou alguma melhoria que poderia ser feita) e outra atividade pessoal, relacionada à sua formação (acadêmica, cultural, profissional), e desenvolva um formulário 5W2H para cada uma delas. Utilize a Tabela 4.1 como exemplo de estrutura do relatório.

Em alguns casos, como o do primeiro exemplo – aumentar a lucratividade do negócio – é muito provável que seja necessária a elaboração de dois formulários 5W2H, um para a redução de custos ou despesas e outro para elevar as receitas. Afinal, o lucro é o resultado das receitas menos as despesas. Porém, muito cuidado, nem sempre elevar receitas ou reduzir custos isoladamente pode significar aumento de lucro.



## Refleta

Imagine que uma empresa esforçou-se muito para aumentar as suas receitas em um dado mês e conseguiu vender 20% a mais do que no mês anterior. A felicidade do empreendedor durou até o momento em que ele descobriu que para produzir e disponibilizar esses 20% adicionais custou mais caro que o normal por exigir horas extras de trabalho e gastos com ações de marketing, elevando o custo em um patamar maior que o ganho com as receitas.

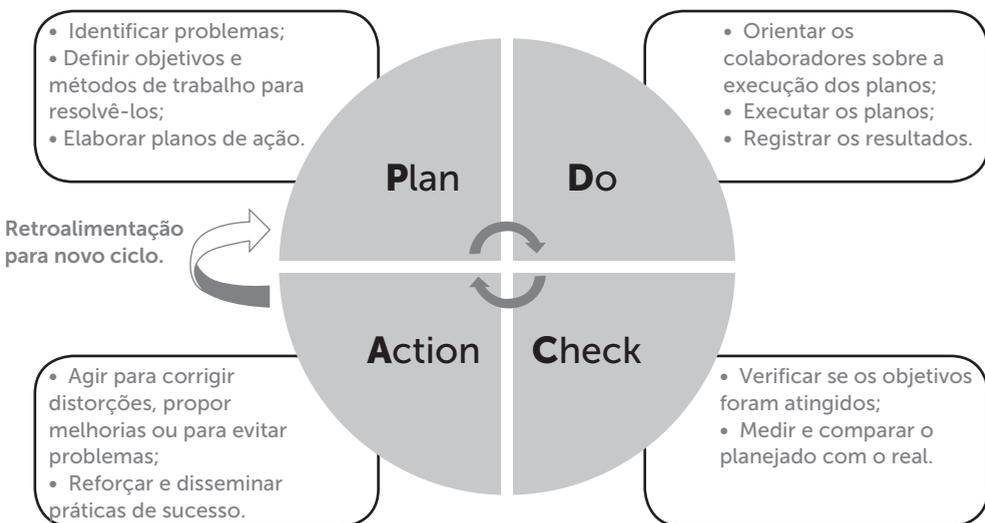
Por outro lado, o que aconteceria em relação à lucratividade, se uma empresa reduzisse seus custos a ponto de impactar na sua produtividade ou na redução da qualidade dos seus produtos ou serviço? Pense nisso!

Muito útil esse formulário 5W2H, você não achou?

Mas ele não está sozinho para auxiliar a gestão de um empreendimento e pode ser aliado ao ciclo PDCA. Contudo, o que seria um ciclo PDCA?

Um ciclo é caracterizado como um conjunto de atividades ordenadas que se repete ao longo do tempo e PDCA são as iniciais de quatro termos da língua inglesa, respectivamente: **P**lan, **D**o, **C**heck e **A**ction, que em português são traduzidos como: Planejar, Fazer, Checar e Agir. O ciclo PDCA é uma ferramenta administrativa que visa promover a melhoria contínua dos processos de em empreendimento por meio de uma sequência de quatro etapas, conforme ilustrado na Figura 4.2.

Figura 4.2 | Ciclo PDCA



Fonte: O autor.

É muito importante adotar o ciclo PDCA como ferramenta administrativa, pois ele ajuda na mensuração da qualidade e a garantir que os resultados do empreendimento possam ser estruturados e monitorados de modo que os níveis de eficiência e de eficácia dos esforços organizacionais, possam ser verificados, além de se tratar de uma ferramenta que auxilia na prevenção e correção de erros.



### Assimile

Etapas do Ciclo PDCA:

- *Plan* (Planejar): consiste em estipular objetivos e meios para alcançá-los.
- *Do* (Fazer): é a fase de execução do plano de acordo como ele foi planejado.
- *Check* (Checar): é a etapa de análise dos dados e de verificar se os objetivos foram atingidos de acordo com o proposto no plano.
- *Act* (Agir): é a fase de definição sobre quais mudanças serão necessárias para garantir a melhoria contínua do processo ou do negócio.

A primeira etapa do ciclo PDCA é a de planejamento, que consiste na identificação de um problema a ser resolvido ou um processo a ser melhorado e então descrever onde se quer chegar e como se chegará lá. Em alguns casos, a solução pode estar em outra empresa ou até mesmo em um concorrente. O empreendedor pode adotar o *benchmarking* como ferramenta para identificar boas práticas no mercado.



### Assimile

*Benchmarking* é a atividade de identificar boas práticas de administração no mercado e imitá-las ou adaptá-las ao seu empreendimento. O que se faz bem feito e dá resultado deve ser seguido. Vale ressaltar que nem tudo que funciona em uma empresa pode funcionar do mesmo jeito em outra, por isso, ao adotar boas práticas, tenha certeza de que ela funcionará no seu empreendimento também.

A segunda etapa do PDCA remete ao fazer a coisa acontecer e isso requer muito esforço do administrador, pois muitas coisas acontecem por meio de pessoas, portanto é necessário envolvê-las nas ações e garantir o comprometimento delas com a consecução dos resultados. É neste momento que se precisa investir no

treinamento dos colaboradores para esclarecer o que deve ser feito e ensinar como deve ser feito de maneira a criar uma consciência coletiva sobre a importância de se atingir os objetivos propostos. Ainda é nessa etapa que os resultados das ações são registrados para posterior verificação e análise.

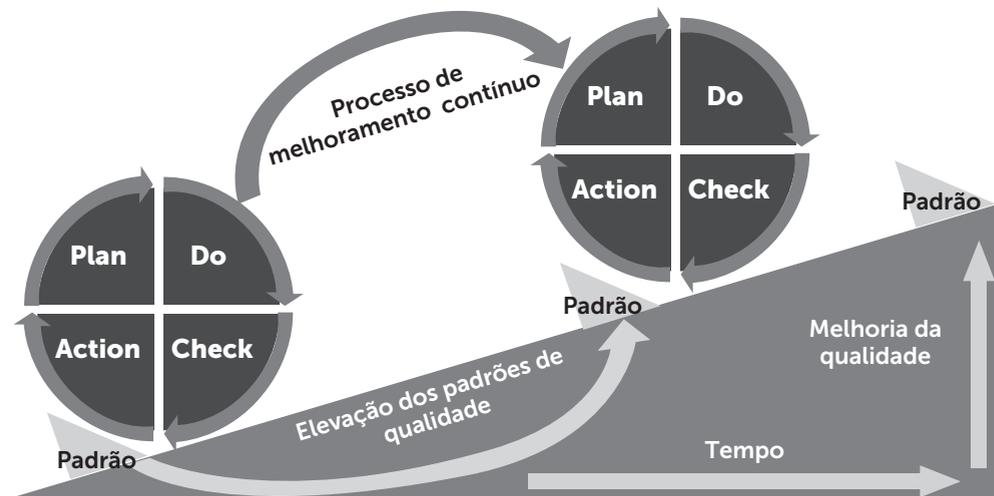
A terceira etapa trata da verificação e análise dos resultados, comparando-os com os objetivos propostos e medindo o quão próximos ou distantes deles estão.

A última etapa do PDCA é a ação, que está ligada à tomada de decisão frente aos resultados levantados, que podem ser negativos ou positivos. Quando não houve sucesso (os objetivos não foram alcançados ou foram alcançados parcialmente) é altamente recomendável a adoção de ações corretivas. Você pode querer saber agora: mas e se o resultado for positivo? Não é preciso fazer nada?

Sim, é preciso tomar decisões frente a um resultado de sucesso, pois ele precisa ser ponto de referência para o melhoramento de outros processos ou correção de novas situações. A decisão, neste caso, envolve a replicação das boas práticas adotadas.

Após a última etapa, o ciclo fecha-se e serve de referência para o próximo ciclo, no qual se inicia pela primeira etapa e assim por diante. A continuação da adoção do ciclo PDCA é muito importante, pois, a cada ciclo, estabelecem-se novos padrões de qualidade e produtividade, conferindo assim um sadio ambiente de melhoria contínua do empreendimento. A Figura 4.3 ilustra esse processo de melhoria contínua.

Figura 4.3 | O ciclo PDCA e o processo de melhoria contínua



Fonte: O autor.

Frente aos fracos resultados obtidos em um curso superior, um estudante resolveu adotar o PDCA para melhorar suas notas. Inicialmente, ele planejou estudar duas horas por dia além do tempo que ele passa na faculdade para conseguir notas superiores a oito em todas as disciplinas cursadas. Para o aproveitamento dessas duas horas ele reservou uma para ler o conteúdo de uma disciplina por dia e a outra hora para realizar exercícios sobre essa disciplina. Esse estudante fez isso em casa e na biblioteca da faculdade por seis meses e ao checar as notas dos exames finais percebeu que melhorou suas notas em todas disciplinas, exceto uma. Diante dos bons resultados em quase todas as disciplinas, o estudante percebeu que a disciplina em que ele ainda tinha dificuldade exige uma quantidade maior de exercícios para um efetivo aprendizado do conteúdo, então ele decidiu fazer um novo planejamento de estudos e dedicar três horas por dia para quando estudar essa disciplina, na qual ainda apresentava baixo rendimento.



### Faça você mesmo

Encontre uma situação qualquer (pessoal ou profissional) que você acredita que pode ser alvo de uma melhoria contínua com a adoção do ciclo PDCA. Em seguida, defina o objetivo que quer alcançar nesta situação e o modo como alcançará esse objetivo. Execute o plano e registre os resultados, depois analise se estão de acordo com o planejado e aja no sentido de criar meios para melhorá-los.

Antes de terminar essa seção, você deve aprender a construir um cronograma de atividades, que é um documento que relaciona as atividades que devem ser desenvolvidas em um projeto ou planejamento em relação ao tempo da sua execução. A Figura 4.4 apresenta um exemplo de cronograma para a abertura de uma empresa.

Figura 4.4 | exemplo de cronograma

Atividade	Jan ano 1	Mai ano1	Ago ano1	Set ano1	Jan ano2	Mar ano2	Abr ano2	Mai ano2
Elaborar o plano de negócio								
Validar o plano de negócio								
Levantamento de capital								
Iniciar as obras								
Contratação dos funcionários								
Treinamento dos funcionários								
Finalização das obras								
Compra da matéria-prima								
Inauguração do negócio								

Fonte: O autor.

Não fique assustado com a complexidade que é administrar um empreendimento. Aos poucos, você irá familiarizar-se com as ferramentas e técnicas administrativas e incorporá-las ao seu dia a dia. Porém, se algo der errado ou não estiver indo bem, é possível obter assessoria à gestão de várias maneiras. O empreendedor pode consultar o Sebrae, instalar-se em uma incubadora de empresas ou ainda optar por uma franquia se sentir que ainda não está preparado para assumir a administração do seu próprio negócio.

Também é importante que o empreendedor atente-se às questões jurídicas do seu negócio para evitar dores de cabeça. Para isso é fundamental a contratação de uma assessoria contábil e jurídica.

Respeitar a lei evitará que o empreendedor desperdice tempo e dinheiro, recursos estes usualmente escassos para ele. Você tem ideia de quais são os problemas jurídicos mais corriqueiros que o empreendedor tem de enfrentar?

Aí vão os três principais: Problemas trabalhistas, problemas com contratos (fornecedores, clientes e sócios) e problemas com os consumidores.

Para evitar esses problemas é preciso seguir e respeitar a legislação mesmo que você não concorde com ela. Vale lembrar que o empreendedor não deve nunca assinar um contrato sem o respectivo entendimento dele por completo, se houver dúvidas, é recomendável não assinar.

Finalmente, mantenha um exemplar do Código de Defesa do Consumidor disponível para sua consulta e estude os pontos nos quais seu negócio enquadra-se.

Agora é com você, realize todas as atividades propostas para aprimorar os seus conhecimentos sobre empreendedorismo e administração de negócios.



### Pesquise mais

STEFANO, Nara; CHAPOVAL NETO, Alexandre; GODOY, Leoni Pentiado. Seis sigma, **ISO 14000 e Quality Function Deployment (QFD) Ferramentas gerenciais nas organizações para melhoria da qualidade e produtividade**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_070\\_501\\_11176.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11176.pdf)>. Acesso em: 3 mar. 2016.

### Sem medo de errar

Lembre-se de que você assumiu a posição de um empreendedor em fase de início de operação do seu negócio de *food truck* e está diante do seguinte problema: administrar o empreendimento de modo eficiente e eficaz.

Você já desenvolveu o plano operacional desse empreendimento e já sabe quais matérias-primas irá utilizar para montar os pratos disponíveis no seu cardápio. Você também já estimou a quantidade que gastará de cada uma dessas matérias-primas. Porém, como você fará para monitorar o estoque dessas matérias-primas? Como será a sua rotina de compras? Você irá ao supermercado todos os dias? As compras serão semanais? Você comprará direto do fabricante ou de atacadistas? Você pagará à vista? Em dinheiro, cheque ou cartão?

Quantas perguntas, não é? Porém para administrar qualquer negócio com eficiência e eficácia, elas devem ser respondidas previamente.

Utilize o formulário 5W2H e monte o seu plano de compras de matérias-primas para o seu *food truck*, lembrando-se de que essas compras serão frequentes e, muito provavelmente, semanais.

O ideal é utilizar como ponto de partida a lista de materiais elaborada no plano operacional e o volume de vendas estimado para calcular a quantidade de compra necessária para cada item.

Agrupe os itens que podem ser comprados em um mesmo local, por exemplo, salada, tomate, cebola e alho podem ser comprados em um hortifruti, enquanto guardanapo, copos descartáveis e palitos de dente podem ser comprados em um atacadista.

Não se esqueça de especificar as marcas de cada um desses materiais, pois no ramo de alimentação, uma matéria-prima de qualidade ou reputação duvidosa pode afetar a percepção do cliente sobre o empreendimento.

Após o preenchimento do formulário 5W2H estabeleça os indicadores que serão utilizados para melhorar continuamente esse processo de compra conforme os seguintes exemplos: preço, prazo de pagamento, prazo de entrega, preferência dos clientes, qualidade da matéria-prima, rendimento etc.



### Atenção!

Cuidado com a prática de comprar tudo pelo preço mais baixo. Nem sempre o mais barato é a melhor opção. A máxima “o barato sai caro” insiste em ser verdadeira em alguns casos.



### Lembre-se

Utilize o modelo de formulário 5W2H apresentado no “Não pode faltar”.

Se houver necessidade, use quantos formulários quiser.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
"Contratando motoristas"	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Organizar os processos da empresa. Reconhecer as Funções administrativas (Planejar, Organizar, Liderar e Controlar). Aplicar ferramentas de gestão conforme a necessidade. Conhecer um sistema eletrônico de gerenciamento (Enterprise Resource Planning – ERP). Saber onde buscar assessoria à gestão (Sebrae, cooperativas, incubadoras, franquias etc.). Considerar as questões jurídicas ligadas à abertura e gestão de um empreendimento.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Organização dos processos da empresa; Funções administrativas (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), Formulário 5W2H e ciclo PDCA, Sistemas eletrônicos de gerenciamento (Enterprise Resource Planning – ERP); Assessoria à gestão (Sebrae, cooperativas, incubadoras, franquias etc.); Questões Jurídicas ligadas à abertura e gestão do empreendimento.
<b>4. Descrição da SP</b>	A transportadora Roda Presa Ltda. está em pleno crescimento e o seu departamento comercial conseguiu mais dois importantes clientes para serem atendidos. Essa expansão exigirá a contratação de 20 novos motoristas para trabalhar na empresa. O gerente dessa empresa nunca precisou contratar tantos motoristas assim de uma só vez e em tão pouco tempo, pois ele tem apenas um mês para começar a prestar serviço para esses dois novos clientes. Esse gerente sabe que você está estudando sobre técnicas administrativas e chamou-o para ajudá-lo neste processo de recrutamento e seleção. Ele pediu para que você elabore uma estratégia para contratar esses profissionais dentro do prazo estipulado de 30 dias, porém lembre-se de que os motoristas deverão passar por um treinamento de três dias antes de desenvolverem plenamente a sua função.
<b>5. Resolução da SP</b>	Para resolver este problema você deverá definir os meios para recrutar motoristas interessados nessas vagas, indicando onde a oportunidade será divulgada (jornal, internet, agência de empregos especializada). Também deverá ser definido o processo de seleção desses candidatos, com o apontamento de quais etapas o candidato terá de passar (exame médico, entrevista, teste prático de direção, dinâmica de grupo) e onde essas etapas ocorrerão (na própria empresa, em uma consultoria). Considere todos os custos envolvidos nesse processo, assim como os responsáveis por cada etapa.



### Lembre-se

Para desenvolver uma estratégia completa e efetiva é altamente recomendável a utilização do formulário 5W2H. Você utilizará um formulário para cada etapa do processo e, depois que todos estiverem preenchidos, deverá montar um cronograma das atividades a serem realizadas em relação ao tempo em que elas deverão estar finalizadas.



### Faça você mesmo

Desenvolva a estratégia para a contratação desses profissionais, levando em consideração a necessidade de treinamento deles antes de iniciarem o desempenho das suas funções. Utilize o formulário 5W2H e monte um cronograma para acompanhar o prazo de desenvolvimento de cada atividade necessária para a contratação desses profissionais.

## Faça valer a pena

**1.** Escolha a alternativa com a denominação do conjunto de atividades que transforma recursos em resultados previamente estipulados, em que os recursos são as entradas, enquanto os resultados são as saídas.

- a) *Layout.*
- b) Cronograma.
- c) Eficiência.
- d) Eficácia.
- e) Processo.

**2.** É muito importante que o empreendedor atente-se às questões jurídicas do seu negócio para evitar dores de cabeça. Respeitar a lei evitará que o empreendedor desperdice tempo e dinheiro, recursos estes usualmente escassos para ele. Indique a alternativa que contenha os três problemas jurídicos mais corriqueiros que o empreendedor tem de enfrentar ao tomar a frente do seu próprio negócio.

- a) Problemas burocráticos para abertura da empresa; problemas

com contratos (fornecedores, clientes e sócios) e problemas com os consumidores.

b) Problemas trabalhistas; problemas com contratos (fornecedores, clientes e sócios) e problemas com os consumidores.

c) Problemas burocráticos para abertura da empresa, problemas trabalhistas e problemas com contratos (fornecedores, clientes e sócios).

d) Problemas burocráticos para abertura da empresa, problemas trabalhistas e problemas com os consumidores.

e) Problemas trabalhistas; problemas com pirataria e registro de propriedade intelectual e problemas com os consumidores.

**3.** Marque a alternativa que contenha a correta denominação para a ferramenta administrativa que ajuda na mensuração da qualidade e a garantir que os resultados do empreendimento possam ser estruturados e monitorados de modo que os níveis de eficiência e de eficácia dos esforços organizacionais possam ser verificados, além de se tratar de uma ferramenta que também auxilia na prevenção e correção de erros.

a) Formulário 5W2H.

b) Ciclo PDCA.

c) Organograma.

d) Cronograma de atividades.

e) Processo de melhoramento contínuo.

## Seção 4.2

### Estratégias de vendas

#### Diálogo aberto

Olá estudante! Seja bem-vindo à Seção 4.2 do nosso livro-texto sobre empreendedorismo.

Se o empreendedorismo fosse uma máquina, o fator vendas seria o motor propulsor desse equipamento. Então é altamente recomendável que o empreendedor preocupe-se em definir uma estratégia de vendas eficiente e eficaz.

Ainda podem ser vistas empresas que multiplicam os meios de divulgação dos seus produtos e investem na divulgação pela internet, televisão, rádio e tantas outras que forem possíveis. Essa é uma boa maneira de elevar as chances de ser visto e captar a atenção do cliente, você não acha?

Sim e não é a resposta certa. Confundi a sua cabeça? Calma que você irá entender.

Sim, porque é muito bom elevar a exposição da empresa em vários meios de comunicação, o que realmente eleva a chance de encontrar clientes. Não, porque é arriscado e caro investir dinheiro sem saber o retorno de cada canal.

Propagandas na televisão e no rádio são caras e apresentam abrangência de longo alcance e atingem uma boa massa de pessoas, porém será que todas essas pessoas podem comprar um *jet sky*, por exemplo? Você já viu uma propaganda de *jet sky* na televisão? Não considere os canais que fazem marketing direto ou merchandising desse produto, nesse caso.

Saber elaborar uma estratégia de vendas o ajudará a conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Para facilitar o aprendizado você deve continuar pensando e agindo como um empreendedor que já elaborou o seu plano de negócio e precisa afinar a questão da administração do empreendimento e pensar na sua expansão.

O problema a ser resolvido nessa seção é de ordem prática, ao se pensar na administração e expansão do *food truck* considerado seu plano de negócios, é muito importante caracterizar o perfil do seu cliente e entender as suas necessidades e o seu comportamento de compra, criando assim condições para atraí-lo a comprar no seu empreendimento frequentemente.

Para tanto você aprenderá sobre a técnica do funil de vendas e a como definir uma estratégia de vendas para ajudá-lo a suprir as necessidades de seus clientes e deste modo vender mais. Você estará apto a diferenciar os conceitos de venda consultiva x venda transacional. Também aprenderá sobre os canais de distribuição mais comuns, como os representantes de vendas e os distribuidores. Você poderá descrever e entender o processo de vendas, dando especial atenção ao relacionamento com o cliente e compreendendo a importância do ciclo de vendas e do funil de vendas. Para terminar essa seção você receberá informações sobre como construir e gerenciar uma equipe de vendas.

### Não pode faltar

Que tal começarmos essa seção falando sobre o funil de vendas?

O funil de vendas é uma ferramenta primordial para facilitar o processo de vendas e elevar a sua eficiência, pois ele fornecerá subsídios para identificar as variáveis que podem influenciar as decisões de compra do seu cliente. Essa ferramenta ajudará o empreendedor a descrever o caminho que o cliente percorre até comprar o seu produto ou serviço. Mas por que isso é tão importante? Porque é obrigação do empreendedor conhecer muito bem seu processo de vendas e então traçar a sua estratégia comercial pensando na sua eficiência e eficácia e para isso terá de identificar, por exemplo, quais são os melhores canais de divulgação de acordo com a audiência do seu público-alvo, pois só assim ele otimizará o retorno do investimento feito em divulgação. Conhecer detalhadamente o processo de vendas evita desperdícios de recursos e auxilia a concentrar esforços no que dá resultado.

O primeiro passo é conhecer bem o seu cliente e para isso é importante conhecer e registrar o perfil dele. Neste caso, o empreendedor deverá responder às seguintes perguntas: Como os seus clientes compram? Qual é o comportamento do consumidor dos seus produtos ou serviços?

Para que o empreendedor possa responder a essas questões, ele precisará procurar respostas para outras perguntas como:

- Quem é a pessoa que decide se vai comprar ou não?
- Existem outras pessoas que podem influenciar a pessoa que decide?
- Qual é o momento preferido para realizar a compra?

- Qual é o montante gasto com produtos e serviços similares aos seus?
- Qual é o local onde os produtos e serviços são consumidos?
- Qual é o local ideal para se comunicar com o cliente?



### Exemplificando

O animalzinho de estimação é o consumidor final da sua ração e é ele quem brincará com os mimos comprados pelo seu dono. Porém, quem decide por qual ração será comprada pode ser o seu dono ou o seu veterinário com a prescrição de uma ração especial. Porém, o cônjuge, filhos, parentes ou até amigos podem palpar sobre a compra de uma outra ração e influenciar diretamente o dono do animal. O dono do animal pode ser alguém bastante ocupado e comprar a ração do seu cão por telefone ou pela internet, ou ainda ele pode fazer questão de ir até a loja e comprar a ração pessoalmente. Ele pode ir à loja semanalmente e comprar 1 kg da ração marca Kchorro, dois ossos de couro e um pacote de biscoitos caninos. Ele também pode sempre dar banho no seu animal quando vai à loja. Quantas informações preciosas podem ser levantadas para auxiliar no sucesso do negócio, você não acha?



### Faça você mesmo

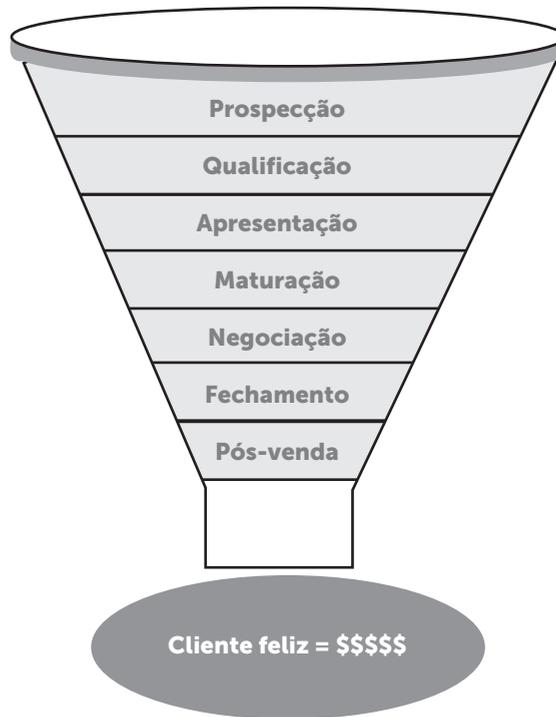
Então, que tal construir o perfil de uma clientela?

Pense nos clientes da empresa em que você trabalha e tente traçar um perfil para eles com base nas questões anteriores. Se preferir faça esse exercício pensando em outro público-alvo. Se você tem uma ideia para propor na sua empresa como um intraempreendedor, ou se você está pensando em montar o seu próprio negócio, esta é uma ótima oportunidade para traçar o perfil dos consumidores dos produtos ou serviços oferecidos. Observe, tire fotos, faça filmagens, faça entrevistas, enfim, levante a maior quantidade possível de informações sobre o comportamento desses clientes.

Acho que você já está convencido sobre a importância do funil de vendas, não está?

Só falta explicar sobre o que se trata esse funil e quais são as suas etapas, a figura a seguir ilustra o funil de vendas e lista as suas sete etapas.

Figura 4.5 | Funil de vendas



Fonte: O autor.

A primeira etapa do funil de vendas é a prospecção, que é o momento de identificar potenciais compradores para os seus produtos ou serviços. A prospecção exige manter contato com pessoas ou empresas com a finalidade de levantar o seu potencial de compra, em outras palavras, se as necessidades dessas pessoas ou empresas podem ser preenchidas com o consumo do produto ou serviço oferecido. É comum fazer a prospecção por meio de contato pessoal, contato telefônico ou, ainda, de forma eletrônica por meio das mídias sociais ou mensagens de e-mail. Independentemente da forma de abordagem escolhida, o importante é ser cordial, ético e aproveitar ao máximo o contato para fazer as perguntas certas e então conseguir obter as suas respostas.



### Assimile

Prospecção é o termo que designa a ação de procurar e identificar clientes que apresentam grande chance de comprar um produto ou serviço. Ao se prospectar clientes o empreendedor encontrará potenciais consumidores pré-dispostos a comprarem da sua empresa. Vale ressaltar que o objetivo da prospecção ainda não é a venda, mas sim identificar quem pode ou tem interesse em comprar.

A segunda etapa do funil de vendas é a qualificação, que só pelo nome você já deve ter descoberto de que se trata. Após identificar os potenciais clientes (prospectar) o empreendedor deverá qualificar esses potenciais clientes descobrindo se eles já possuem algum produto similar, quais deles realmente necessitam do produto ou serviço, quais deles têm interesse em conhecer melhor o produto ou serviço, identificando também quem pode pagar pelo produto ou serviço oferecido e levantando a disponibilidade deles para receber mais informações e propostas sobre as condições de vendas. A qualificação é semelhante a uma validação que pode ser realizada no momento da prospecção ou depois com um novo contato.

A terceira etapa é a apresentação, que consiste na ação de apresentar o produto ou serviço ao *prospect* qualificado anteriormente. É nessa hora que o bom vendedor certifica-se que todas as dúvidas do cliente foram sanadas, mesmo que ele (cliente) não tenha feito uma pergunta sequer.

Em alguns casos, o cliente precisa de um tempo para decidir se comprará ou não um produto e também de quem comprará. Esta é a quarta etapa do funil, chamada de maturação. O vendedor deve acompanhar o processo de decisão do cliente de modo elegante, sem ser inconveniente, a insistência pode levar ao fracasso da venda.

Na quinta etapa, o cliente já está decidido a comprar e disposto a pedir descontos ou condições de fornecimento melhores. É nessa etapa de negociação que o vendedor deve ter as respostas para as objeções na ponta da língua, valorizando os atributos e destacando os diferenciais de forma a justificar o preço atribuído ao produto ou serviço.

A sexta etapa é o fechamento da venda em si. É o momento em que cliente e vendedor entendem-se e concordam com as condições negociadas. É importante para os dois lados que todas as condições sejam registradas e que nenhuma dúvida perdue para ambos.

A última etapa do funil de vendas é a pós-venda, ou seja, o acompanhamento do atendimento do pedido junto ao cliente com a respectiva avaliação para verificar se tudo ocorreu conforme o combinado.



### Refleta

Um vendedor conseguiu tirar um bom pedido em um cliente que ele estava prospectando há meses. Depois da maturação e de uma dura negociação o cliente resolveu comprar com prazo de entrega da mercadoria de sete dias. Para deixar o cliente mais confiante, o vendedor prometeu visitas quinzenais para atendê-lo e ao retornar 15 dias depois da primeira venda teve uma surpresa desagradável. O pedido não foi entregue.

Se o vendedor tivesse realizado a sua obrigação e respeitado o funil de vendas, ele faria um pós-venda e isso não teria acontecido. Conseguiu perceber a importância do pós-venda para satisfazer o cliente plenamente e obter sucesso nos negócios?

O funil de vendas está diretamente ligado ao processo de vendas, ou seja, às ações ou passos necessários para a venda ser efetivada. Além do processo de vendas, o empreendedor deve preocupar-se também com o ciclo de vendas. Mas, espera aí, processo e ciclo não são iguais?

Não são iguais não, enquanto o processo diz respeito às ações, o ciclo de vendas está relacionado ao tempo em que o vendedor leva para identificar a necessidade do cliente, apresentar o produto ou o serviço que poderá satisfazer essa necessidade e a aceitação do cliente com o fechamento do negócio.

Você sabia que uma venda pode ser considerada como consultiva ou transacional?

A venda consultiva é aquela que depende mais de um relacionamento (usualmente a longo prazo) em que o foco é a relação, que nem sempre precisa ser humana, como o caso daquela pessoa que compra seu chocolate em uma *vending machine* pela comodidade da proximidade da máquina, mesmo pagando a mais por isso. A venda consultiva está fundamentada mais nos benefícios oferecidos ao comprador do que nas condições de pagamento.

Já a venda transacional é aquela que ocorre basicamente em função do preço ou das condições para pagamento, mantendo o foco na transação, por exemplo, se existe um supermercado no outro lado da cidade vendendo arroz com um desconto de 10%, o sujeito pega um ônibus, vai até esse supermercado e volta com dois ou três pacotes desse arroz em oferta. A venda só aconteceu por conta da oportunidade comercial.

É importante dizer que o empreendedor pode adotar ambas estratégias de vendas simultaneamente, que a primeira (consultiva) é mais indicada para manter o cliente satisfeito e comprando e que a segunda (transacional) é mais indicada para atrair o cliente a comprar pela primeira vez ou ainda para desovar estoques, atraindo também aqueles clientes que só estão interessados em ocasiões especiais com vantagens comerciais.



### Refleta

Qual desses dois tipos de venda é mais recomendado para um empreendimento?

A resposta certa é: depende!

Os dois tipos podem ser adotados simultaneamente e com sucesso de acordo com o objetivo do empreendedor. Ele pode oferecer uma venda transacional para atrair clientes e então apresentar os benefícios para transformar a venda em uma venda consultiva. Pense nisso!

Independentemente de a venda ser consultiva ou transacional, o empreendedor deverá contar com uma boa equipe de vendas, mas como construir e gerenciar essa equipe de vendas?

A contratação dos profissionais de vendas deve seguir os procedimentos sistemáticos disponíveis na área de recursos humanos (mais especificamente do subsistema de recrutamento e seleção – R&S), devidamente adaptados às necessidades de identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) peculiares para o desenvolvimento das atividades de vendas.

O recrutamento é o subsistema responsável por atrair os profissionais interessados em uma determinada oportunidade de trabalho. Recrutar é uma atividade tática que mobiliza recursos para divulgar, de modo eficiente e eficaz, as oportunidades de trabalho, preferencialmente, para o maior número de profissionais que apresentem o perfil da vaga de trabalho em aberto.

As ferramentas para a divulgação de oportunidades de trabalho devem ser adotadas de maneira contingencial e circunstancial, ou seja, para se escolher o melhor modo de divulgar uma vaga, é preciso se considerar o nível hierárquico (estratégico, tático, operacional – diretores, gerentes, vendedores e assistentes de vendas respectivamente) assim como o nível de formação exigido para desenvolver as suas funções. Isso implica, por exemplo, considerar que a vaga para vendedor ou assistente pode ser divulgada em um jornal de grande circulação para atingir e atrair um número maior de interessados, já para um nível estratégico, contratação de um diretor, talvez o jornal não traz tanto retorno quanto a divulgação da vaga em uma revista especializada, ou pela prestação de serviços por uma consultoria especializada.

Após esse processo de recrutamento e de posse dos currículos enviados inicia-se o processo de seleção com a triagem desses currículos, em outras palavras, o empreendedor deverá analisar todos os currículos recebidos, descartando aqueles que não estão de acordo com os critérios estabelecidos para contratação, por exemplo, se a vaga exige nível superior, os currículos que não contiverem indicação de formação universitária serão descartados e somente os que apresentarem essa formação é que serão aproveitados. Porém, não é só a formação educacional que conta, existem vários outros critérios de corte que podem ser utilizados para descartar ou aproveitar um currículo, como domínio do idioma, experiência na função, possuir automóvel, entre outros.

Após essa triagem chega-se à massa crítica de candidatos que apresentam os requisitos exigidos para o desempenho da função e o processo de seleção continua com outras ferramentas que podem ser: entrevista pessoal, dinâmica de grupo, teste prático, avaliação psicológica, prova de conhecimentos gerais, prova de conhecimentos específicos etc.

Você deve dar especial atenção à entrevista pessoal, pois ela é um importante meio de levantamento de informações sobre a experiência e postura do candidato. O ideal é utilizar uma metodologia de entrevista chamada de EDC ou Entrevista de Descrição Comportamental. Não se assuste com o nome, pois esse tipo de entrevista é simples de se executar quando existe um bom planejamento prévio. Na entrevista EDC, o entrevistador procura fazer com que o candidato fale das suas experiências para checar se ele realmente já viveu as situações que ele encontrará na função a qual ele está candidatando-se. Para tanto, o entrevistador realiza perguntas do tipo: Como você reagiu na visita que já estava previamente agendada e foi cancelada quando você chegou ao cliente?

Percebeu que a própria pergunta exige que o candidato tenha passado por essa situação? Será fácil perceber se ele não passou por isso, pois terá dificuldades para responder ou para fingir que passou pela situação. Vamos a mais um exemplo de pergunta para que a metodologia de entrevista EDC fique bem clara: Como você prepara a sua agenda de visitas semanais? Só quem já preparou um planejamento de visitas poderá responder.

Para checar a veracidade das respostas ou o grau de competência dos candidatos o entrevistador deve procurar o CAR nas respostas. Calma, não estamos falando da palavra da língua inglesa que traduzida para o português significa carro. CAR é um acrônimo das iniciais de **Contexto, Ação e Resultado**. Retornando ao exemplo da questão: como você prepara a sua agenda de visitas semanais? Uma resposta que atenda aos requisitos CAR seria assim: Para preparar a minha agenda de visitas eu inicialmente uso uma lista segmentada de clientes, procurando agrupá-los por proximidade para planejar um número maior de visitas, então, eu passo a ligar para todos eles e agendar as visitas para o mesmo dia em horários diferentes, ao final das ligações eu tenho a minha agenda semanal de visitas prontas.

O **contexto** da resposta está na frase "Para preparar a minha agenda de visitas eu inicialmente uso uma lista segmentada de clientes, procurando agrupá-los por proximidade para planejar um número maior de visitas...".

Já a **ação** é demonstrada na frase "Eu passo a ligar para todos eles e agendar as visitas para o mesmo dia em horários diferentes".

Finalmente, o **resultado** é ilustrado quando o candidato diz que ao final das ligações a agenda dele está pronta.

Após as entrevistas é recomendável que o selecionador entre em contato com as empresas que os candidatos trabalharam anteriormente, visando coletar informações de conduta e postura, assim como informações sobre o desempenho profissional. Outro fato comum em processos seletivos é a falsificação da documentação escolar, portanto também se recomenda, no caso de uma exigência de curso superior completo, por exemplo, verificar a autenticidade do diploma.

Em relação ao gerenciamento da equipe de vendas é altamente recomendável que ela seja feita com base na consecução dos objetivos propostos. O empreendedor deve acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados por meio de indicadores, lembra deles? O conceito de indicadores foi estudado na seção anterior, lembrando que um conjunto de indicadores tem o propósito de acompanhar o desempenho da organização como um todo, assim como o de seus departamentos e trabalhadores.

Em relação ao departamento de vendas, existem várias possibilidades de indicadores, dependendo da dimensão que se queira avaliar ou acompanhar. Os indicadores podem ser da organização, do setor de vendas, da equipe de vendas e do vendedor.

Número de visitas, frequência das visitas, duração das visitas, volume de vendas por produto por cliente, faturamento por cliente e número de visitas necessário para fechar a primeira venda são indicadores comuns da força de vendas.

Existe uma tendência de acomodação entre os vendedores no momento em que eles conseguem uma boa remuneração. A partir disso, eles passam a dar muita atenção à manutenção dos clientes ativos, pois são eles que garantem a sua remuneração, porém um sistema de avaliação de desempenho que considere um determinado número de clientes novos ou ainda de número de visitas aos clientes inativos ou *prospects* diminuirá a chance de acomodação, incentivando os vendedores a realizarem visitas de prospecção para conquistar novos clientes.



### Assimile

Indicadores são as unidades de medida que calculam o desempenho e que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, prazos, índices, entre outros. A descrição de um indicador não pode conter uma ação, portanto, se houver um verbo na expressão que o descreve, esse indicador estará incorreto.

Como você viu no funil de vendas, a última etapa não acaba na venda em si, mas, sim, em um pós-venda. O empreendedor deve estar consciente e aproveitar essa última etapa do funil de vendas para aprimorar o seu relacionamento com o cliente, processo esse mais conhecido como *Customer Relationship Management* (CRM).

O CRM é um sistema de informação integrado com todas as atividades da empresa que tem como foco o cliente. Esse sistema é constituído por um conjunto de procedimentos e processos organizados e interligados a um modelo estratégico de gestão de negócios.



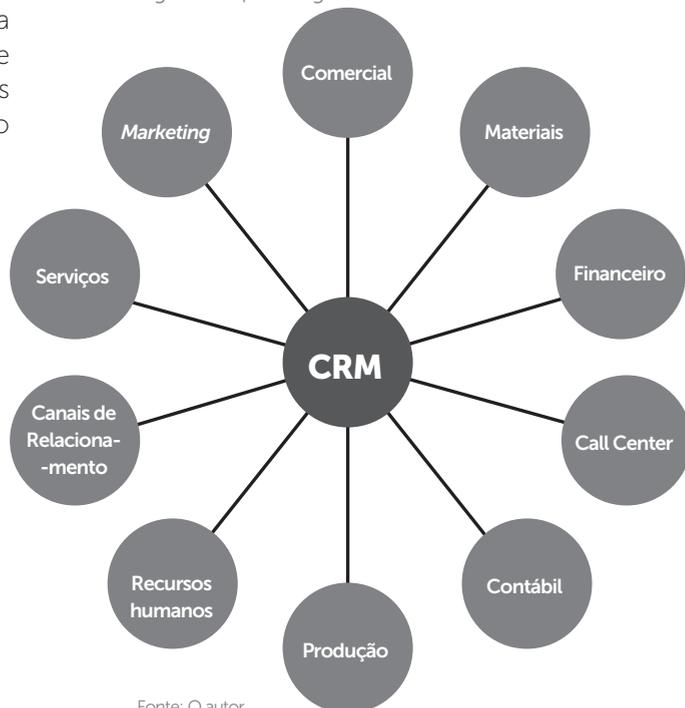
### Assimile

Gestão do Relacionamento com o Cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) é um termo que se refere à adoção de estratégias e ferramentas tecnológicas para que uma empresa possa levantar dados que subsidiarão a análise e o gerenciamento do comportamento dos consumidores. Um dos objetivos do CRM é melhorar o relacionamento com o cliente de modo a conquistar a sua fidelização e elevar a probabilidade de ele continuar comprando da empresa.

Os sistemas CRM são desenhados para compilar informações dos clientes por meio de diferentes canais de comunicação, como por exemplo: *website* da empresa, material impresso, telefone (0800), e-mail e mídias sociais. As informações levantadas para análise são, geralmente, sobre suas informações pessoais, o seu histórico de compras, as suas preferências de compra e as suas preocupações e necessidades a serem preenchidas.

A figura a seguir mostra o nível de abrangência e as fontes das informações passíveis de levantamento via adoção do CRM.

Figura 4.6 | Abrangência do CRM



Fonte: O autor.



### Exemplificando

Tome como exemplo o relatório de vendas que é fornecido ao gerente de vendas mensalmente. Tal relatório fornece valiosas informações sobre o desempenho da força de vendas por cliente ou por região. Essas informações trarão ao conhecimento do gestor de vendas dados sobre o desempenho da força de vendas de modo segmentado. Desta forma é possível verificar quando uma região ou quando um vendedor está com uma tendência de fraco desempenho em relação à força de vendas como um todo. Também é possível e recomendável analisar os motivos que levaram aos bons desempenhos e então aproveitá-los como parâmetro para o melhoramento do desempenho dos outros vendedores ou das outras regiões.



### Faça você mesmo

Observe os níveis de abrangência do CRM na Figura 4.2 e procure descrever como o CRM poderia ajudar o negócio de *food truck*. Responda às seguintes perguntas: Quais informações deveriam ser levantadas junto aos clientes? Como essas informações seriam levantadas? O que fazer com essas informações? Onde essas informações seriam registradas e arquivadas?

Canal de distribuição é o meio de disponibilização de produtos ou serviços adotados por uma empresa para que o cliente possa usufruir deles no local e no momento em que desejar. O canal de distribuição leva em consideração a exposição do produto, a intermediação da venda e a disponibilidade de entrega desse produto ao cliente, incluindo as vendas via varejista, pedidos via correios, venda por catálogos e mídias como TV, jornal, revista, rádio e internet.

Você já ouviu falar em venda direta?

A venda direta é uma estratégia de distribuição que não usa intermediários, pois oferece os seus produtos diretamente aos consumidores finais. Na venda direta, a força de vendas utilizada é formada por vendedores próprios (contratados ou representantes autônomos exclusivos), que deverão visitar ou abordar diretamente os seus clientes. Esse tipo de venda propicia um maior controle sobre a operação de vendas, criando aproximação com o cliente, o que proporciona respostas mais rápidas e alinhamento com as suas necessidades e ainda diminui consideravelmente a dependência de terceiros.

A venda direta pode ser realizada de diversas maneiras, conforme o grau de tecnologia ou disposição e necessidade de interação social. Um grande varejista oferece a opção de compra *on-line*, sem necessidade de interação social humana e ainda assim mantém uma cadeia de lojas com atendentes e vendedores para atender aos clientes que não possuem acesso à internet, não confiam em processos de compra pelo computador, precisam de informações detalhadas do produto, preferem visualizar o produto antes de comprá-lo, só tem acesso ao crédito via loja. Por outro lado, parcela da indústria de cosméticos, opta por vender seus produtos com promotores de venda não vinculados formalmente a essas empresas, utilizando a internet como um meio de ligação entre consumidor e promotor de vendas e não como um meio de venda direta, pois não é possível comprar os produtos dessas empresas *on-line*, somente por meio das suas promotoras, quase na sua totalidade do sexo feminino. Essas promotoras são responsáveis por prospectar, abordar o cliente, apresentar o produto, vender, enviar o pedido para a fábrica, receber o pedido, entregar o pedido e finalmente fazer a cobrança. É muito comum nessa atividade que o momento da entrega do produto ou da cobrança seja também um bom momento para vender mais e tirar um novo pedido.

Outras maneiras de se realizar vendas diretamente ao cliente são as vendas por catálogos, telemarketing, mala direta, lojas próprias, máquinas de vendas, vendas pela televisão, marketing de rede, marketing direto (venda porta a porta).

Já a força de venda indireta é aquela que utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores, ou vendedores autônomos sem vínculo formal. Essa opção fornece uma maior cobertura de mercado com um custo e risco mais reduzido, compartilhado com a cadeia de fornecimento.

Na venda indireta, o produtor tem por objetivo disponibilizar o seu produto no maior número possível de pontos de venda e é recomendado para produtos de alto consumo com alta frequência de compras e preços relativamente baixos. Quando se trata de bens de conveniência, é extremamente importante oferecer o produto no local onde os consumidores esperam encontrá-lo, pois existe uma forte tendência de o consumidor trocar de marca caso não encontre aquela que ele deseja.

Para terminar essa seção vamos tratar dos intermediários. São eles que disponibilizam os produtos e os tornam acessíveis aos clientes, contribuindo para traçar um caminho entre quem produz e quem quer comprar. Os principais intermediários atuantes em um canal de distribuição são os varejistas, os atacadistas, os distribuidores e os representantes comerciais.

O varejista é aquele que realiza a venda diretamente ao cliente final (lojas, supermercados e bazares). Já o atacadista compra direto da fábrica e revende

esses produtos para os varejistas, comerciantes ou empresas públicas ou privadas. Geralmente, o atacadista não vende em pequenas quantidades nem para clientes finais.

O distribuidor é aquele que comercializa, estoca e fornece assistência técnica em uma determinada área geográfica. Quase sempre o distribuidor busca atender a demandas mais regionalizadas.

Os representantes comerciais são formados por pessoas jurídicas comissionadas, contratadas para vender produtos ou serviços para uma organização.

Gostou desta Seção 4.2?

Agora é hora de realizar as atividades propostas para fortalecer o seu aprendizado sobre vendas.



### Pesquise mais

BRAMBILLA, Flávio Régio. **Sales Force Automation (SFA) como ferramenta de vendas em Aplicação do Customer Relationship Management (CRM).**

Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00005\\_PCN68207.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00005_PCN68207.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2016.

### Sem medo de errar

O problema a ser resolvido nessa seção é de ordem prática. Pensando na administração e expansão do *food truck* que você está concebendo em seu plano de negócios é muito importante caracterizar o perfil do seu cliente e entender as suas necessidades e o seu comportamento de compra, criando assim condições para atraí-lo a comprar no seu empreendimento frequentemente. Para tanto você deverá adotar a técnica do funil de vendas e definir uma estratégia de vendas para ajudá-lo a suprir as necessidades de seus clientes e deste modo vender mais.

Você pode e deve ser criativo e construir uma sistemática para se comunicar com o seu cliente e levantar qual é a sua percepção sobre os produtos oferecidos ou sobre os serviços prestados. Você também deverá considerar uma estratégia para divulgar o seu negócio para os potenciais clientes com o objetivo de fazê-los virar clientes.

Considere também, em seu plano, as ações para fazer com que os atuais clientes continuem comprando e sejam fiéis ao seu negócio, como programas de recompensas ou fidelização de clientes.



### Atenção!

A estratégia de vendas deve considerar o seu próprio acompanhamento para efeitos de avaliação do seu desempenho, portanto elenque um conjunto de indicadores para acompanhar a execução da estratégia que você irá planejar nesse exercício.



### Lembre-se

Utilize o funil de vendas apresentado na atividade de leitura Não pode faltar. Ele irá ajudá-lo na compreensão do processo de compras dos seus clientes e a identificar necessidades a serem supridas.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Avaliando o desempenho de vendedores”

1. Competência de fundamentos de área	Conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer estratégias de vendas. Diferenciar os conceitos de venda consultiva x venda transacional. Entender o funcionamento dos canais de distribuição mais comum como o <i>E-commerce</i> , os representantes de vendas e as vendas multimarcas. Descrever o processo de vendas. Reconhecer a importância de se manter relacionamento com os clientes. Compreender a importância do ciclo de vendas e do funil de vendas. Saber construir e gerenciar uma equipe de vendas.
3. Conteúdos relacionados	Venda consultiva x venda transacional; canais de distribuição; representantes de vendas; processo de vendas; relacionamento com cliente; ciclo de vendas; funil de vendas; construindo e gerenciando equipe de vendas.

4. Descrição da SP	<p>A tabela a seguir apresenta uma proposta de formulário de avaliação de desempenho para uma força de vendas composta por quatro vendedores. Os indicadores de desempenho estão na primeira coluna seguidos pelo registro do desempenho real dos vendedores em cada um deles. Você é o responsável por esses vendedores e precisa descobrir como está o desempenho deles. Que tal comparar o desempenho dessa força de vendas agora?</p>				
	Indicador	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4
	Vendas líquidas do produto Z	R\$30.000,00	R\$45.000,00	R\$20.000,00	R\$25.000,00
	Vendas líquidas do produto Y	R\$35.000,00	R\$25.000,00	R\$30.000,00	R\$20.000,00
	Total de vendas líquidas	R\$65.000,00	R\$70.000,00	R\$50.000,00	R\$45.000,00
	Média de vendas por cliente	R\$1.625,00	R\$2.000,00	R\$2.500,00	R\$1.500,00
	Lucro bruto do produto Z	R\$6.000,00	R\$11.250,00	R\$3.000,00	R\$5.000,00
	Lucro bruto do produto Y	R\$5.250,00	R\$5.000,00	R\$3.000,00	R\$4.000,00
	Total do lucro bruto	R\$11.250,00	R\$16.250,00	R\$6.000,00	R\$9.000,00
	Porcentagem de lucro produto Z	20%	25%	15%	20%
	Porcentagem de lucro produto Y	15%	20%	10%	20%
	Porcentagem total de lucro	17,31%	23,21%	12,00%	20,00%
	Número de visitas aos clientes ativos	550	600	520	480
	Número de visitas aos clientes potenciais	30	45	32	51
	Número médio de clientes	40	35	20	30
Número médio de visitas por cliente	13,75	17,14	26	16	
Número de novos clientes	5	12	9	20	
Número de clientes perdidos	18	10	7	8	
5. Resolução da SP	<p>Procure fazer a sua análise com base nos dados de desempenho apresentados na tabela, conforme o seguinte exemplo: Em uma comparação imediata, pode-se afirmar que o vendedor 2 é o campeão de vendas em termos de faturamento total, amparando o seu sucesso nas vendas do produto Z. Ainda em termos de faturamento, o vendedor que menos vendeu foi o vendedor 4. Você diria que ele não é um bom vendedor por conta disso?</p>				



### Lembre-se

Os indicadores servem de parâmetro para comparar o desempenho de trabalhadores, setores ou até mesmo da empresa como um todo.



### Faça você mesmo

Elabore um relatório analítico sobre o desempenho desses quatro vendedores com base nos seus indicadores de desempenho apresentados na tabela. Aproveite e faça a previsão da consequência para cada um desses vendedores, por exemplo, um prêmio para o melhor vendedor, treinamento para os demais ou, em casos extremos, demissão para os que não estão demonstrando desempenho aceitável.

### Faça valer a pena

**1.** O empreendedor conta com uma ferramenta primordial para facilitar o processo de vendas e elevar a sua eficiência, pois é uma obrigação dele (empreendedor) conhecer muito bem o processo de vendas do seu empreendimento e então traçar uma estratégia comercial pensando na eficiência e eficácia desse processo. Essa ferramenta ajudará o empreendedor a descrever o caminho que o cliente percorre até comprar o seu produto ou serviço. Escolha a alternativa com a correta denominação dessa ferramenta.

- a) Mix ou composto de marketing (4Ps).
- b) Análise de SWOT.
- c) Ciclo PDCA.
- d) Funil de vendas.
- e) Formulário 5W2H.

**2.** O funil de vendas está diretamente ligado ao processo de vendas, ou seja, as ações ou os passos necessários para a venda ser efetivada. Além do processo de vendas, o empreendedor deve preocupar-se também com o ciclo de vendas. Assinale a alternativa que esteja diretamente relacionada ao ciclo de vendas.

- a) Ciclo de vendas diz respeito às ações necessárias para tornar o processo de vendas efetivo.
- b) Ciclo de vendas está ligado ao tempo que o vendedor leva para identificar

a necessidade do cliente, apresentar o produto e fechar negócio.

c) Ciclo de vendas é o processo que depende mais de um relacionamento (usualmente em longo prazo) no qual o foco é a relação.

d) Ciclo de vendas é a transação que ocorre basicamente em função do preço ou das condições para pagamento, mantendo o foco na transação.

e) Ciclo de vendas remete às etapas que o empreendedor deve percorrer para definir a sua estratégia de vendas.

**3.** \_\_\_\_\_ é o meio de disponibilização de produtos ou serviços adotados por uma empresa para que o cliente possa usufruir deles no local e no momento em que ele desejar. Identifique a alternativa com o termo que preencha corretamente a lacuna da sentença anterior.

a) Canal de distribuição.

b) Funil de vendas.

c) *Lay out*.

d) *Delivery*.

e) *Merchandising*.



## Seção 4.3

### Tendências em empreendedorismo

#### Diálogo aberto

Olá, estudante! Você está quase chegando ao fim dos estudos nessa disciplina e está cada vez mais aprimorando seus conhecimentos sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.

Você tem ideia para onde o empreendedorismo está caminhando? Você sabe dizer o que existe de novidade ao se tratar do empreendedorismo? Por que empreendedorismo e inovação são dois termos que se atraem? Como um influencia o outro? Quais seriam as vantagens de se adotar uma cultura organizacional de inovação? Como surgem e desenvolvem-se as *Startups*?

Você conseguirá responder a essas perguntas facilmente após a leitura dessa seção, que tratará justamente das tendências em empreendedorismo, conceituando termos como *Startup* e Projetos Solidários, apresentando os desafios da inovação, incluindo a criação de um clima e uma cultura inovadora. Você poderá compreender como a inovadores tecnológica pode ajudar a edificar novos empreendimentos ou a transformar empreendimentos já existentes. Você também irá tomar contato com as novas configurações de empresa que pretendem agir para inovar, empreender e sustentar negócios.

Levando em consideração que a situação-geradora de aprendizado para essa unidade coloca você, estudante, como o protagonista que deve agir para administrar e expandir o seu empreendimento, a situação-problema que você deverá resolver nessa seção é encontrar na inovação tecnológica ferramentas que possam tornar o seu negócio de *food truck* mais lucrativo ou mais interessante para os clientes, chamando atenção deles para comprarem mais do seu negócio.

No aprendizado dessa seção, você também estará apto a descrever os conceitos de *Startup* e Projetos solidários, conhecendo como é que esses dois conceitos

funcionam. E também aprenderá a identificar os desafios ligados ao processo de inovação e a reconhecer a inovação tecnológica como aliada do empreendedor e ainda a analisar as novas configurações de empresa.

Agora que você já sabe o que irá aprender nessa seção, que tal iniciar os estudos?

Bom estudo e bom trabalho!

## Não pode faltar

Vamos relembrar os conceitos de criatividade e inovação descritos na Seção 2.1 desse livro?

A criatividade ou *insight* é considerada uma capacidade que um ser vivo tem de criar ou inventar novas situações ou novos objetos com algum tipo de utilidade. A criatividade é fundamental para o processo de inovação, pois sem criatividade não existe inovação.

A inovação é o processo de estimular a criatividade para gerar ou agregar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, serviços e negócios, em outras palavras, inovar é o resultado da soma da criatividade (novas ideias) mais as ações que produzam resultados favoráveis para a empresa.

Os negócios inovadores são aqueles que introduzem no mercado, com êxito, seus produtos ou serviços inéditos e também adotam processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor em relação ao mercado e aos seus competidores.

Como você enxerga a inovação?

A inovação pode ser vista de vários ângulos diferentes, verifique se o modo como você a enxerga está descrito nos próximos parágrafos.

A inovação pode advir de uma pesquisa básica que consumiu altos valores monetários investidos na construção de laboratórios e na contratação de mão de obra especializada e muito bem formada que são remuneradas bem acima da média. O desenvolvimento de uma vacina, um novo aparelho celular, um motor de automóvel, um *drone*, programas para computadores e aplicativos são exemplos desse tipo de inovação.

Por outro lado, a inovação também pode ser resultado de uma nova aplicação para produtos já existentes, exigindo menor investimento. Por exemplo, usar *drones* para realizar orçamento para reparos de telhados ou, ainda, para entregar pizza, como foi visto na Seção 2.1. A inovação via variação de aplicação ocorre também

na indústria farmacêutica quando se descobre que um medicamento desenvolvido para uma dada doença pode ser receitado para um outro problema com o mesmo sucesso. Neste caso, o investimento em pesquisa já foi feito e a empresa terá que centrar os seus esforços em divulgar essa nova aplicação e convencer os médicos a receitarem o medicamento também para essa nova situação. Ficou claro?

Que tal mais um exemplo das diferentes formas de inovar?

Pense quanto dinheiro foi investido para se desenvolver o *chip*, essa foi uma inovação oriunda de pesquisa. Agora pense nas possibilidades de aplicações para os *chips*, eles são usados em aparelhos celulares, *tablets*, em cartões bancários, em embalagens na indústria, na agropecuária e tantas outras possibilidades que se originaram em diferentes aplicações para esse item.

É importante ressaltar que a inovação deve acontecer gradualmente e frequentemente em qualquer tipo de organização. Existe um risco envolvido no processo de inovação quando se entende que a inovação só acontece no momento que alguém ou um grupo de pesquisadores tem uma grande ideia e inventam algo novo e diferente. Isso pode inibir ideias não tão grandiosas que poderiam trazer bons resultados para a empresa. Em outras palavras, quando a empresa adota a inovação gradual e contínua ela altera radicalmente o seu produto ao longo dos anos. Quer compreender isso de uma maneira mais fácil?

Você já entrou em um automóvel que foi fabricado há mais de 20 anos? Se ainda não conhece um carro antigo, faça esse exercício. Veja como muita coisa mudou nos automóveis ao longo de 20 anos, porém essa inovação não ocorreu de uma só vez, ela foi acontecendo ano a ano com pequenas inovações como o lançamento do motor bicomustível, o ajuste de altura do banco do motorista e da coluna de direção, aparelhos digitais, *airbags*, GPS, conexão com as redes sociais e muitos outros detalhes que foram inovados e transformaram radicalmente os automóveis nos últimos 20 anos.

Você não pode deixar de considerar outro tipo de inovação, aquela relacionada aos **processos empresariais**, lembra deste termo estudado na Seção 4.1?

Inovar em relação aos processos é o mesmo que dizer que se encontrou um meio de fazer algo mais rápido, mais barato ou ainda com uma qualidade superior, trazendo vantagem econômica para o negócio. Você conhece a história da empresa de pastas de dente que sofria com um problema de qualidade? Essa é uma história que ilustra muito bem o processo de inovação de processos com uma reflexão sobre a exigência de que a inovação só é inovação se houver desenvolvimento tecnológico.

Vamos à história: A empresa estava recebendo reclamações de que algumas caixas de pasta de dente chegavam ao ponto de vendas somente com a caixa de

papelão, sem a pasta de dente dentro. Problema sério esse, você não acha? Pois então a empresa convocou seus melhores engenheiros e contratou uma empresa de consultoria técnica para resolver esse grave problema. Logo se encontrou um sofisticado equipamento de pesagem eletrônica em movimento que foi instalado no final da linha de produção e que tinha a função de retirar as caixas que não estivessem no peso estipulado, ou seja, as caixas vazias. Brilhante solução, você deve ter pensado. Sim, foi uma brilhante solução que gastou muito dinheiro da empresa com a compra e instalação dos equipamentos eletrônicos e com o treinamento dos funcionários, mas, afinal, é justificável tamanho investimento para evitar problemas com a satisfação dos clientes, não é?

Sim, tudo para manter o cliente satisfeito e comprando, mas será que havia um jeito diferente de evitar esse problema? Uma forma que exigisse menos investimento? Você vai continuar acompanhando essa história e verá que sim.

20 dias depois da instalação, o equipamento eletrônico deixou de funcionar e enquanto aguardava a assistência técnica chegar um funcionário antigo da linha de produção teve uma ideia para contornar o problema e manter produção enquanto o equipamento não era consertado. Sabe o que ele fez? Pegou um ventilador e o instalou no final da linha, a força do vento era suficiente para arrastar as caixas vazias da linha, evitando assim o problema de despachar caixas sem pasta de dente dentro. Não é preciso dizer que um ventilador custou muito, mas muito, menos que o sofisticado equipamento de pesagem eletrônica em movimento. Depois deste fato essa empresa lançou um programa de valorização da participação dos funcionários nas decisões, principalmente as decisões de ordem operacionais, pois ela percebeu que poderia ter economizado muito dinheiro se tivesse ouvido a sugestão do seu funcionário.

De maneira geral, o resultado da inovação traz uma vantagem para o empreendimento que inovou, seja pela geração de valor de um produto ou serviço que poderá ser percebido pelos clientes ou pela adoção de práticas que tornem esse empreendimento mais eficiente e eficaz. Em qualquer um destes casos, o empreendimento gerará um diferencial competitivo que o tornará mais atraente e desejado aos olhos dos consumidores.

Mas será que a inovação é percebida como fundamental pelos empresários?

Sim, uma pesquisa apontou que 96% dos executivos participantes sabem e concordam que a inovação é importante para a sua empresa, porém apenas 23% deles conseguiram adotá-la como premissa para obter sucesso e elevar o desempenho organizacional.

Na literatura acadêmica atual já não se discute apenas sobre a importância da inovação nas empresas ou quais são as suas vantagens, o foco agora é em como construir uma **cultura de inovação**.



### Assimile

**Cultura de inovação** é a promoção de um ambiente que possa subsidiar um processo de geração de ideias e soluções criativas e sustentáveis para a criação de novos valores para o empreendimento. Isso só se tornará possível se o empreendedor combater os obstáculos que impedem que as boas ideias saiam do papel e possam ser adotadas, como a punição por eventuais erros. Uma cultura de inovação será implantada com sucesso se houver a existência de comportamentos, regras e ambientes que incentivem e favoreçam a propensão natural do ser humano em sugerir melhorias e inovações.

A cultura de inovação pode ser uma opção única da organização ou poderá fazer parte da cultura organizacional. Você conhece o termo cultura organizacional?

Entenda como cultura organizacional o conjunto de regras, crenças e valores que permeiam e orientam o comportamento dos indivíduos de uma organização. A cultura organizacional pode afetar a inovação a partir do momento em que ela molda os comportamentos dos colaboradores em lidar com a novidade, seja ela por iniciativas individuais ou ações coletivas. Uma empresa que deseja inovar deve criar condições para que seus colaboradores possam interagir uns com os outros e sentirem-se livres para dar ideias, sem medo de repressão ou punição por potenciais erros. A cultura organizacional deve ser gerenciada de modo a criar os parâmetros para definir quais comportamentos dos colaboradores são desejáveis e serão estimulados e quais comportamentos não serão aceitos ou, ainda, poderão sofrer retaliações.



### Refleta

Uma empresa sentiu na pele a queda de receitas devido à entrada de um novo concorrente e agora precisa, urgentemente, iniciar um processo de inovação para tentar sair desta situação um tanto quanto incômoda. Porém essa empresa tem uma cultura organizacional muito rígida e controladora, que impõe um clima de medo.

Este ambiente sombrio e temerário causado pela cultura organizacional pode atrapalhar o processo de inovação? Seria fácil para um trabalhador dar uma ideia nesse ambiente e correr o risco de perder o seu emprego? Pense nisso!

Outros fatores organizacionais que afetam diretamente o processo de inovação são:

- Papel das lideranças em favor da criatividade e do incentivo à participação.
- Sistemas de avaliação de desempenho que valorizem o erro e que não sejam punitivos.
- Planos de reconhecimento e promoção de funcionários colaborativos que dão boas ideias.
- Capacidade de retenção dos funcionários colaborativos que conhecem a estratégia do negócio.
- Capacitação dos colaboradores para disseminar o intraempreendedorismo e a inovação.
- Atribuição de autonomia para os colaboradores sugerirem soluções inovadoras.
- Sistemática formal de identificação, avaliação e execução de novas ideias entre os colaboradores.

A inovação deixou de ser um processo de puro desenvolvimento de novos produtos e passou a ser aplicada em toda a empresa para inovar processos organizacionais, sejam eles administrativos ou produtivos, que exigem uma gestão adequada e concentrada para gerar um ambiente organizacional propício para as pessoas inovarem. Aliás, você sabe qual é a maior fonte de ideias para inovação nas empresas?

Se você respondeu: as pessoas, acertou em cheio, a figura a seguir mostra as principais fontes de ideias para inovação nas empresas.

Figura 4.7 | Resultado da pesquisa sobre fontes de ideias para inovação



Fonte: Adaptado de The IBM Global CEO Study 2006. Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

A preocupação em gerar um ambiente de inovação e aproveitar ideias criativas tornou-se tão importante que algumas correntes teóricas sugerem que as empresas passem a contar com um departamento de gestão da inovação, com o mesmo status do Departamento de Marketing ou Recursos Humanos, por exemplo. Isso acontece porque a inovação não é apenas benéfica quando ocorre nos produtos ou serviços. Atualmente, os benefícios da inovação expandiram-se para os aspectos da tecnologia, do mercado, do modelo de negócios, dos processos e do público-alvo.

Você acredita que a inovação pode mudar o jeito de fazer negócios em um mercado tradicional?



### Exemplificando

Um novo empreendimento com viés totalmente inovador está mudando o ramo imobiliário. Trata-se de um conjunto de inovações (tecnológica, processos e modelo de negócios) que deu origem a um empreendimento de transações imobiliários que oferece uma plataforma *on-line* para conectar inquilinos e donos de imóveis, porém não se trata apenas de uma ferramenta tecnológica administrativa. O empreendimento propõe-se a cuidar de todo o processo de locação, desde a captação dos imóveis, passando pela divulgação dos imóveis disponíveis, agendamento *on-line* de visitas com corretores, mediação da negociação entre inquilinos e proprietários e vistoria e entrega das chaves. A receita do empreendimento vem de uma taxa única de 100% do valor do primeiro aluguel cobrada pelos serviços de intermediação da locação e uma taxa mensal equivalente a 8% do valor da locação referente à administração do contrato de locação.

Esse empreendimento também inovou ao oferecer o seguro fiança integrado ao valor do aluguel sem custo extra para o inquilino, o que se transformou em uma grande solução em termos de fiança, pois se sabe da dificuldade que é encontrar um fiador que atenda as exigências de um contrato de locação.

Ao contar com uma operação enxuta, sem sedes físicas e uma ferramenta tecnológica completa e de fácil manuseio os empreendedores podem manter o foco deles em ações que beneficiem os seus clientes.

O resultado de tamanha inovação refletiu-se no desempenho do negócio, houve um aumento de 30% nos contratos fechados e o negócio recebeu recentemente um aporte de US\$ 7 milhões de uma empresa de capital venture.



### Faça você mesmo

Faça uma pesquisa e encontre outro exemplo de empreendimento que reinventou o seu mercado de atuação ou até mesmo que tenha criado um novo mercado. Enfatize a descrição das inovações, sejam elas tecnológicas, de processos ou de público-alvo.

O marketing tem como ferramenta de trabalho o Mix de marketing ou os 4Ps do marketing estudados na Seção 3.2 desse livro, pois fique sabendo que a inovação também possui os seus 4Ps, chamados de 4Ps da inovação, a saber: Propósito, Processos, Pessoas e Políticas. Que tal aprender o significado de cada um desses Ps agora? A figura a seguir ilustra os 4Ps da inovação.

Figura 4.8 | 4Ps da inovação



Fonte: iStock.

O **P de Propósito** está relacionado aos objetivos da inovação. A inovação proposta pode ter como finalidade elevar as receitas ou reduzir as despesas e esse objetivo deve estar bem claro aos que serão afetados pela inovação. Ao se estabelecer os propósitos da inovação fica mais fácil acompanhar e monitorar o andamento do processo de inovação, assim como a sua eficácia em gerar lucratividade.

Já o **P de Processos** diz respeito aos procedimentos que deverão ser adotados para concretizar a transformação das novas ideias em resultados positivos para a empresa, é a descrição do como fazer para atingir os objetivos definidos no P de Propósito.

O **P de Pessoas** significa identificar os colaboradores alinhados com a cultura de inovação e então atribuir as responsabilidades de cada atividade do processo de inovação para o funcionário correto, mais capacitado para lidar com cada uma das situações especificadas.

Finalmente, o último **P de Políticas** refere-se ao estabelecimento das condições para que a inovação possa realmente acontecer, lembrando-se de que essas ações devem estar direcionadas à criação e manutenção de uma cultura de inovação. Para tanto o empreendedor deve estar atento ao definir os requisitos da sua política de contratação de colaboradores, a sua política de remuneração e de recompensa para desempenhos avaliados como adequados, a sua política de parcerias com fornecedores, prestadores de serviços, agências de fomento, órgãos de apoio à pesquisa e universidades.

Ao se referir à inovação é muito comum ouvir o termo *Startup*, você sabe o que isso significa?

O termo *Startup* é empregado para designar os empreendimentos que estão iniciando as suas operações e tem como objetivo explorar atividades inovadoras no mercado. São aquelas empresas recém-nascidas que procuram a inovação em qualquer segmento de mercado por meio do desenvolvimento de um modelo de negócio que apresente previsões concretas de crescimento em escalas e que possa ser replicado. Atualmente foi adicionado a esse conceito de *startup* o fato desse tipo de empresa atuar em um ambiente permeado de incertezas, fundamentando-se ao máximo, na modelagem do negócio, sem o detalhamento e a finalização do plano de negócios. Em outras palavras, uma empresa *startup* adota um modelo de negócio que, além de oferecer valor ao cliente, prepara a empresa para expandir consideravelmente a quantidade desses clientes e gerar lucros maiores em um prazo curto de tempo sem necessidade de altos investimentos ou de elevação significativa dos custos; apesar do pouco tempo de vida as empresas *startups* apresentam alta rentabilidade atuando em condições de incerteza.

Pode até parecer estranho, mas empresas como a Apple, a Microsoft, o Google e o Facebook foram *startups* no início das suas atividades e hoje são empresas consolidadas e líderes nos seus respectivos setores de atuação.

De olho no nascimento e desenvolvimento de *startups* de base tecnológica o governo brasileiro, por meio da Secretária de Políticas de Informática do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, mantém um programa nacional de aceleração de empresas nascentes de base tecnológica que é chamado de Start-Up Brasil. Esse programa visa alavancar a aceleração deste tipo de empreendimento, inserindo os seus inovadores produtos ou serviços no mercado local e internacional, aliando governo e iniciativa privada em ações que favoreçam o empreendedorismo de base tecnológica.

O governo assumiu essa responsabilidade por entender que as empresas de base tecnológicas recém-criadas revitalizam e oxigenam continuamente o mercado, contribuindo estrategicamente para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país. Para participar do programa e acessar os recursos você deve visitar o site (Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br/>>. Acesso em: 18 fev. 2016) e acompanhar o lançamento dos editais de chamadas.

Os negócios com empresas *startups* movimentam muito dinheiro e exigem agilidade do empreendedor. Uma empresa *startup* brasileira do ramo de pagamentos (soluções para mediações de transações financeiras) cresceu muito rápido, chegando a faturar mais de R\$ 180 bilhões anuais, quando então chamou a atenção do mercado e foi comprada por uma empresa alemã, líder mundial do setor, pela quantia de R\$ 165 milhões.

O empreendedor deve estar muito atento às questões relacionadas à inovação, principalmente à inovação tecnológica, você sabe dizer porque este tipo de inovação pode ajudar o empreendedor?

Na verdade, a inovação tecnológica ajuda o empreendedor ao mesmo tempo em que incentiva o empreendedorismo, pois fornece subsídios para o empreendedor administrar e divulgar melhor o seu empreendimento; a inovação tecnológica ainda cria e disponibiliza plataformas e ferramentas que podem ser aplicadas para viabilizar e auxiliar a criação de novos negócios.

Uma ferramenta para pagamentos eletrônicos é fundamental para lojas virtuais e motoristas de táxis por exemplo, pois o empreendedor poderá oferecer mais opções de meios de pagamentos para os seus clientes e assim aumentar as suas vendas. Por outro lado, um conjunto de ferramentas tecnológicas pode facilitar a vida do empreendedor ao propiciar a ele a oportunidade de monitoramento do seu negócio em tempo real no seu computador, *tablet* ou *smartphone*.

É muito importante ressaltar neste momento que a inovação também auxilia o funcionamento e a expansão de novas configurações de empresa, como os empreendimentos sociais estudados na Seção 1.4 desse livro. Você já ouviu falar no termo projeto solidário?

Projeto solidário é uma nova configuração de empresa que se fundamenta nos princípios da economia solidária, que se trata de um agrupamento de atividades organizacionais relacionadas, por exemplo, aos aspectos financeiros e produtivos, que são organizadas e executadas solidariamente pelos próprios componentes de um empreendimento social autogerido e fundamentado em trabalho cooperativo ou em rede com o objetivo de gerar renda e incluir socialmente seus componentes/participantes com o devido respeito ao meio ambiente.

Os projetos solidários são inovadores por criarem uma nova forma de fazer negócio, na qual o lucro é substituído pelo resultado e a mensuração do resultado vai além dos ganhos financeiros, considerando também os ganhos sociais e ambientais que o empreendimento social venha gerar, criando novas oportunidades (vagas) no mercado de trabalho e impondo uma nova dinâmica de relação de trabalho, mais voltada para a cooperação do que para a competição.

Se você se interessou pelo assunto dos empreendimentos solidários é possível ler um pouco mais sobre ele na sugestão feita no Pesquise Mais.



### Pesquise mais

"Desafios da gestão de empreendimentos solidários" é um artigo que descreve e analisa a gestão em empresas com novas configurações. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/iciepa/unpan005467.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

### Sem medo de errar

Levando em consideração que a situação geradora de aprendizado para essa unidade coloca você, estudante, como o protagonista que deve agir para administrar e expandir o seu empreendimento, a situação-problema que você deverá resolver, nessa seção, é encontrar ferramentas de inovação tecnológica que possam tornar o seu negócio de *food truck* mais lucrativo para você, ou mais interessante para os seus clientes, chamando atenção deles para comprarem mais do seu negócio.

Imagine e planeje um *food truck high tech*, com aplicativos para recebimento das contas, aplicativos que podem facilitar os pedidos sem necessidade de interação humana e quem sabe até um aplicativo que permita o *delivery* na região onde está localizada o seu *food truck*.

Encontre soluções inovadoras que aumentem a eficiência e a eficácia do seu empreendimento com a consequente satisfação do cliente e a sua respectiva fidelização.

Faça uma pesquisa e encontre as possibilidades de aplicativos que podem ser adotados no seu empreendimento (*food truck*) e depois faça um relatório com a descrição completa do(s) aplicativo(s), suas funções, seu controle e principalmente o custo para a sua utilização.

Não pense apenas em fornecer uma alimentação de qualidade para o cliente do seu *food truck*, muito mais que isso, pense em oferecer a ele uma experiência de se alimentar com uma boa comida de modo prazeroso e divertido, sem aborrecimentos na hora de fazer o seu pedido ou de pagar a conta.

O negócio de *food truck* por si só já é uma grande inovação no ramo de alimentação fora de casa, porém ainda existe muito espaço para inovar nesse ramo e essa é a oportunidade que você tem para criar novidades que atribuirão ao seu empreendimento uma característica diferenciadora que, com grande probabilidade, chamará a atenção do cliente e influenciará positivamente a sua decisão de comprar no seu caminhão.



### Atenção!

A inovação não precisa ser necessariamente tecnológica. É evidente que algumas ideias remeterão à adoção de uma ferramenta tecnológica, e isso é muito bom se for para melhorar o negócio, porém também existem alternativas e opções de ideias mais simples que poderão trazer um resultado tão bom quanto os trazidos pela adoção de tecnologias.



### Lembre-se

Lembra-se do caso da caixa de pasta de dentes vazia apresentada nessa seção? Ao avaliar as alternativas de aplicativos disponíveis, verifique se não existe uma ferramenta com um custo menor ou até mesmo sem custo para ser aplicada em seu negócio, como uma página no Facebook para se comunicar com os seus clientes e divulgar os locais onde o caminhão estará semanalmente.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### "Inovando nos processos organizacionais"

<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Descrever os conceitos de <i>startup</i> e projetos solidários. Conhecer o funcionamento de <i>startup</i> e projetos solidários. Identificar os desafios ligados ao processo de inovação. Reconhecer a inovação tecnológica como aliada do empreendedor. Analisar as novas configurações de empresa.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Conceito de <i>startup</i> e projetos solidários; desafios da inovação. Clima de inovação. Cultura de inovação. Como a inovação tecnológica pode ajudar o empreendedor; novas configurações de empresa. Inovar x Empreender x Sustentar Negócios.

<p>4. Descrição da SP</p>	<p>Você foi contratado como gerente de inovação da empresa "Multimutável" e recebeu do próprio presidente a missão prioritária de inovar os processos organizacionais da empresa.</p> <p>A Multimutável é uma fabricante de produtos antialérgicos e ecológicos para limpeza do lar e trabalha com vendas diretas por meio de consultoras autônomas que possuem independência e liberdade para formar a sua carteira de clientes.</p> <p>As consultoras visitam os clientes, apresentam a linha de produtos, negociam o preço, registram o pedido em um talão de pedidos da Multimutável, levam o pedido à empresa às segundas e quintas e aproveitam para retirar os produtos referentes aos pedidos anteriores e entregá-los pessoalmente aos seus respectivos clientes. Por conta de toda essa carga de trabalho, a empresa oferece uma comissão de 10% sobre o valor total vendido pela consultora. Em uma conversa com o diretor de vendas ele queixou-se que está ficando cada vez mais difícil encontrar boas consultoras no mercado, com o agravante de que a empresa está perdendo suas campeãs de vendas. Apesar da relação de confiança e comprometimento das consultoras a empresa não sabe quem são os seus clientes e o que cada um deles compra, pois as consultoras compilam todos os pedidos dos seus clientes em apenas um pedido que é entregue na empresa.</p> <p>Em relação à disponibilidade de produtos, é comum a ocorrência de atrasos nos pedidos por falta de produção. Em conversa com o diretor de produção sobre o assunto, ele disse que os pedidos das consultoras nem sempre são legíveis e isso causa transtorno na programação da produção e na compra das matérias-primas.</p> <p>O seu desafio é apresentar uma sugestão inovadora para tornar a empresa mais eficiente e eficaz e ajudar no incremento dos seus lucros.</p>
<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Para resolver os problemas apresentados é necessário imprimir um processo de inovação e fazer uma pesquisa para identificar ferramentas tecnológicas que poderiam ser aplicadas neste contexto. Ferramentas na área de vendas como o CRM e na área da produção como o ERP são alternativas que não devem ser desprezadas.</p> <p>Também é importante considerar ferramentas de inovação tecnológica como os aplicativos para celulares, computadores ou <i>tablets</i> para melhorar o desempenho da empresa.</p> <p>Ao fazer a sua sugestão de inovação para essa empresa dê especial atenção para a implantação de uma cultura de inovação na empresa.</p> <p>Diante do desafio de apresentar uma sugestão inovadora para tornar a empresa Multimutável mais eficiente e eficaz, contribuindo para o incremento dos seus lucros, é recomendável que você faça um <u>plano de inovação</u> considerando a adoção de ferramentas tecnológicas e a readequação dos processos organizacionais.</p> <p>Comece fazendo um diagnóstico sobre a situação da empresa e quais as possíveis consequências de se manter a situação como está. Depois de descrever os problemas e prever as consequências que eles proporcionarão, você deve sugerir as soluções para cada um deles especificando detalhadamente a ferramenta sugerida e explicando como será o novo processo para a atividade em questão. Faça isso para cada solução proposta. Não se esqueça de considerar os aspectos humanos da inovação, principalmente no que diz respeito à resistência ao processo de inovação e conscientização e treinamento para adaptação aos novos processos organizacionais.</p>



### Lembre-se

A inovação nos processos organizacionais pode ser de caráter tecnológico ou não, o que indica que inovação é um termo amplo e pode ter as suas especificidades descritas de acordo com as necessidades e oportunidades de melhorias da organização. A grande barreira para a inovação nos processos organizacionais, por mais absurdo que possa parecer, é a busca pela eficiência. Ao procurar fazer melhor e mais rápido com os mesmos recursos, eleva-se a probabilidade de cometer o erro de não se procurar fazer de outro jeito ou de uma maneira diferente, aperfeiçoando-se exaustivamente o que está dando certo. É justamente aí que se entra na zona de conforto e passa-se a correr o risco de que um concorrente encontre um modo diferente de fazer a mesma coisa que o torne mais competitivo e ganhe o mercado da empresa com processo altamente eficiente, porém ultrapassado.



### Faça você mesmo

Agora é hora de você aplicar os seus conhecimentos no seu local de trabalho. Identifique algo no seu ambiente de trabalho que esteja ultrapassado ou subutilizado e encontre uma inovação tecnológica que poderia trazer mais eficiência e eficácia para a sua empresa.

## Faça valer a pena

1. Existe um grupo de empresas recém-nascidas que procuram a inovação em qualquer segmento de mercado por meio do desenvolvimento de um modelo de negócio que apresente previsões concretas de crescimento em escalas e que possa ser replicado, iniciando as suas operações com o objetivo de explorar atividades inovadoras no mercado. Assinale a alternativa que contenha a correta designação desse grupo de empresas.
  - a) Empresas solidárias.
  - b) Empresas de projetos solidários.
  - c) Empresas de inovação tecnológica.
  - d) Empresas com cultura de inovação.
  - e) Empresas *startups*.

**2.** Marque a alternativa que designe corretamente os negócios que introduzem no mercado, com êxito, seus produtos ou serviços inéditos e também adotam processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor em relação ao mercado e aos seus competidores.

- a) Negócios empreendedores.
- b) Negócios inovadores.
- c) Negócios de inovação tecnológica.
- d) Negócios de escala.
- e) Negócios de *startup*.

**3.** A inovação pode ser vista de vários ângulos diferentes, conforme as três sequências a seguir:

I. A inovação pode surgir de uma pesquisa básica que consumiu altos valores monetários investidos na construção de laboratórios e na contratação de mão de obra especializada e muito bem formada que são remuneradas bem acima da média.

II. A inovação pode ser influenciada pela cultura organizacional e por isso, para incentivá-la é necessário criar um ambiente de punição contra os erros, pois tolerar erros é caminhar em sentido contrário ao do processo inovador.

III. A inovação pode ser resultado de uma nova aplicação para produtos já existentes, exigindo menor investimento e esforços para transformá-la em resultados financeiros para a empresa.

Aponte a alternativa correta em termos de veracidade das três sentenças anteriores.

- a) Somente a sentença I é verdadeira.
- b) Somente a sentença II é verdadeira.
- c) Somente a sentença III é verdadeira.
- d) As sentenças I e III são verdadeiras.
- e) Todas as sentenças são verdadeiras.

## Seção 4.4

### Empreender é superar desafios

#### Diálogo aberto

Olá, estudante! Você é mesmo persistente e dedicado, chegou até aqui, última seção do seu livro de empreendedorismo. Você já desconfia sobre qual será o assunto que encerrará o seu aprendizado sobre esse tema?

Para finalizar os seus estudos sobre empreendedorismo a Seção 4.4 se dedicará a fazer uma discussão sobre os desafios do empreendedorismo e da carreira empreendedora, para então consolidar definitivamente os seus conhecimentos sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ampliar o seu entendimento acerca da gestão de negócios.

Lembrando: você foi orientado a continuar pensando e agindo como um empreendedor que já elaborou o seu plano de negócio de um *food truck* e agora precisa afinar a questão da administração do empreendimento e pensar na sua expansão. O seu último desafio nessa disciplina será construir o seu plano de desenvolvimento de carreira em médio prazo, que descreva quais são os principais desafios que você irá enfrentar nos próximos cinco anos no âmbito do seu controle (desafios pessoais, profissionais e de gestão de negócios), assim como no âmbito que está fora do seu controle (desafios do mercado, da economia e da legislação governamental), considerando as ações que você deverá tomar para se preparar e enfrentar esses desafios.

Para dar conta de resolver este problema você aprenderá, nessa seção, como identificar esses desafios e então usá-los como base para a sua preparação para superá-los.

Também serão tratadas na Seção 4.4 as perspectivas e características da carreira empreendedora, e serão fornecidos argumentos relevantes para convencê-lo, ou não, a empreender, lembrando-se de que a carreira empreendedora é uma alternativa de vida movida pela paixão e pelo prazer e que o fato de ganhar ou não dinheiro é uma consequência direta dos seus esforços e da sua dedicação ao negócio.

Espera-se que ao final dessa seção você possa reconhecer a carreira empreendedora como alternativa profissional e entender as perspectivas e características da carreira no empreendedorismo. Também é esperado que você possa identificar os desafios empreendedores, compreendendo como superá-los. Ao longo dessa seção, alguns conceitos fundamentais aprendidos nessa disciplina serão retomados e haverá indicações para você retornar, se necessário, às respectivas seções que trataram do conceito em questão.

Agora é com você, aproveite essa seção ao máximo e realize todas as atividades propostas. Não se esqueça, todos seus esforços serão recompensados.

Bom trabalho!

### Não pode faltar

Que tal começar o seu aprendizado realizando uma discussão sobre os desafios do empreendedorismo e da carreira empreendedora?

Você aprendeu o conceito de empreendedorismo como a mobilização dos comportamentos empreendedores para a criação de um novo empreendimento ou alterações significativas em negócios que já existem, mas estão fadados ao fracasso.

Você também aprendeu que o empreendedorismo é um processo e que, para criar uma empresa com chances de sucesso, é necessário respeitar o processo empreendedor, aquele mesmo estudado na Seção 1.3 desse livro.



### Assimile

O processo empreendedor consiste em uma série de etapas que se inicia com a geração de uma ideia, e, partindo dessa ideia, busca-se uma oportunidade de negócio para torná-la viável, a próxima etapa então é a investigação de tudo o que for necessário para a criação do empreendimento e o respectivo registro destas informações em um plano de negócios, que será utilizado e exigido para o levantamento dos recursos para a obtenção de financiamento. O fechamento do processo empreendedor é a criação de uma sistemática para gerenciar o empreendimento.

Para dar conta do processo empreendedor é necessário um nível mínimo de conhecimento e formação educacional, pois em todas as etapas citadas, o empreendedor deverá mostrar capacidade de raciocínio, negociação, persistência, resiliência e o domínio dos dez comportamentos empreendedores estudados

na Seção 1.2. Você lembra-se deles? Eles foram apresentados como conjunto de Comportamentos Empreendedores. Vamos lembrá-los agora?

### **Conjunto Realização**

Comportamento: Busca de oportunidades e iniciativa.

Comportamento: Correr riscos calculados.

Comportamento: Exigência de qualidade e eficiência.

Comportamento: Persistência.

Comportamento: Comprometimento.

### **Conjunto de Planejamento**

Comportamento: Busca de informações.

Comportamento: Estabelecimento de metas.

Comportamento: Planejamento e monitoramento sistemáticos.

### **Conjunto de Poder**

Comportamento: Persuasão e rede de contatos.

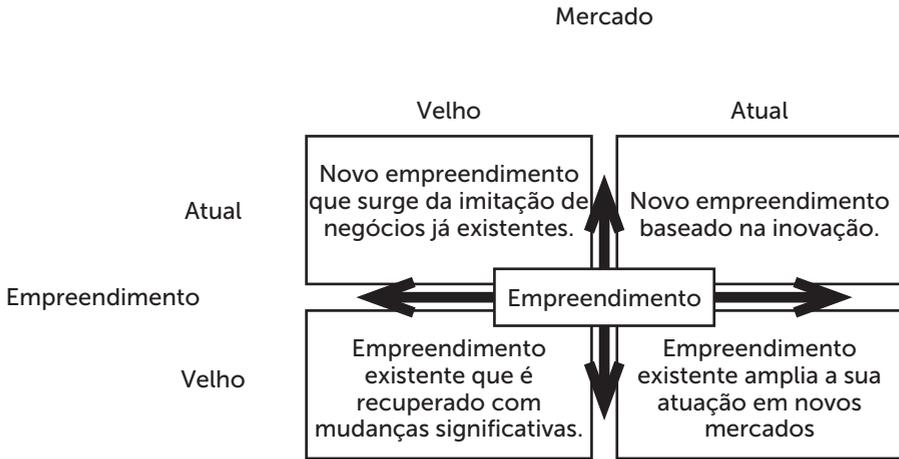
Comportamento: Independência e autoconfiança.

O empreendedor desempenhará esses dez comportamentos diariamente para enfrentar os desafios rotineiros na prática do empreendedorismo. Um dos desafios do empreendedor é verificar onde o seu negócio estará inserido de acordo com o empreendimento e o mercado. Se o empreendimento for criado em um mercado que já existe há algum tempo e for um empreendimento novo, fica caracterizado que o negócio irá imitar os já existentes com algum tipo de diferenciação, como no caso de uma lanchonete que serve almoço em um centro comercial ou de grande movimentação de pessoas nos horários de refeição por um preço popular.

Se o mercado for atual e o empreendimento também for atual, surge uma situação que gerará um novo empreendimento totalmente voltado e fundamentado na inovação, como as escolas de pilotagem para veículos aéreos não tripulados, os chamados drones.

Outra situação encontrada diz respeito a uma empresa velha atuando em um mercado atual, como aquela empresa local de refrigerantes que passa a oferecer seus produtos em outros países. A próxima situação diz respeito a uma empresa já existente atuando em um mercado antigo, fato que exigirá profundas mudanças para a recuperação da empresa. A figura a seguir ilustra esta relação do empreendedorismo entre empreendimento e mercado.

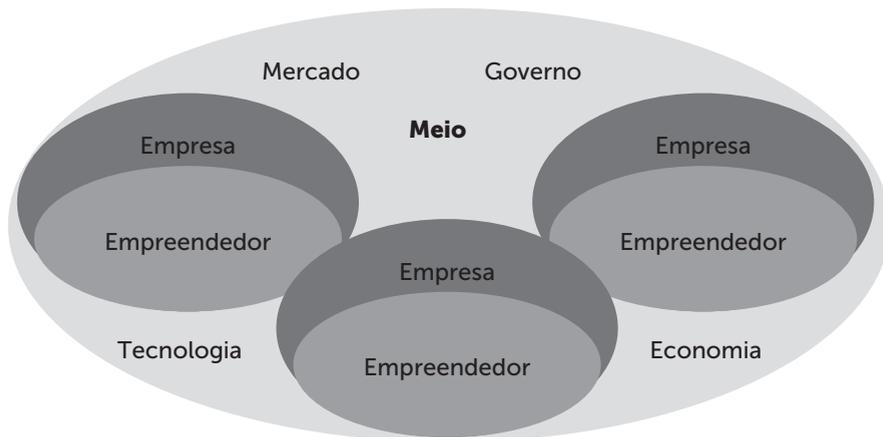
Figura 4.9 | Relação entre empreendimento e mercado



Fonte: O autor.

A prática empreendedora pode ser promovida ou evitada por meio da ação de três agentes, o próprio empreendedor, o empreendimento e o meio no qual estes dois estão inseridos. A figura a seguir ilustra este contexto de inserção do empreendedorismo.

Figura 4.9 | Contexto de inserção do empreendedorismo



Fonte: O autor.

Para obter sucesso o empreendedor deverá superar os desafios que estão sob o seu controle e os desafios que estão fora de seu controle. A Tabela 4.2 fornece exemplos desses dois casos.

Tabela 4.2 | Desafios do empreendedor

Desafios sob controle do empreendedor	Desafios fora de controle do empreendedor
Desafios pessoais	Desafios do mercado
Desafios profissionais	Desafios econômicos
Desafios de gestão do negócio	Desafios governamentais

Fonte: O autor.

Optar por uma carreira empreendedora não significa abandonar a dinâmica organizacional que envolve um emprego de carteira assinada. Aliás, muitas pessoas acreditam que para ser um empreendedor não é necessário frequentar a educação formal, com comentários que insinuam que, ao se estudar, perde-se tempo para empreender. Isto não está correto, pois quanto mais conhecimento e experiência o empreendedor possuir, maiores serão as chances de sucesso ao empreender e melhor será a qualidade e a solidez do seu empreendimento.

Além do ensino básico (fundamental e médio) é importante que o candidato a empreendedor procure um curso técnico na área que pretende atuar e complemente a sua formação com um curso superior e, ainda, com cursos de formação complementares, principalmente, envolvendo a temática de administração de empresas.

Em relação a um curso superior, cursá-lo ainda traz a vantagem da realização do estágio profissional, que é uma outra ótima oportunidade para encorpar e solidificar os seus conhecimentos. Quer saber como o estágio pode ajudar no seu aprendizado e conseqüentemente no seu desenvolvimento profissional?

Um estágio profissional ajudará você a desenvolver e treinar as suas competências, propiciando contato com o mundo corporativo e colocando você diretamente frente a frente com os problemas reais das empresas, permitindo a sua participação nas soluções encontradas para resolver esses problemas. Com isso você ganhará experiência para lidar com o seu próprio negócio.

O estágio profissional ensinará uma lição primordial para você montar a sua própria empresa, você aprenderá a vender o seu peixe, a promover a si próprio, valorizando as suas competências, o seu conhecimento e a sua experiência. Ao realizar um estágio você criará uma rede de contatos profissionais, comumente chama de *networking*, que poderá e deverá ser utilizada ao se empreender.



### Assimile

**Networking** é o termo usado para definir a rede de contato de um indivíduo, rede essa representada pelas pessoas as quais esse indivíduo mantém algum tipo de relacionamento (pessoal ou profissional).

Finalmente, o estágio fortalecerá a sua confiança nas tomadas de decisões, seja ela continuar trabalhando como funcionário e tomar uma postura intraempreendedora ou lançar-se no mundo corporativo como dono de um negócio. Para obter sucesso e aproveitar todas estas vantagens oferecidas pelo estágio é extremamente necessário conjugar incansavelmente o verbo agir, e é na ação que se encontra um dos maiores desafios do empreendedor. Quer saber qual é esse desafio?

Um dos maiores desafios pessoal de um empreendedor é evitar ou fugir da zona de conforto, pois ela paralisa a aquisição de conhecimentos, mantém perigosamente o *status quo* e eleva a probabilidade de morte dos empreendimentos, afinal o mundo muda a cada instante e quem fica parado é poste.



### Refleta

A zona de conforto é uma situação que pode acontecer agora mesmo com você ou com algum colega ou familiar. Ela é como uma doença silenciosa que só será descoberta via autodiagnóstico e só será tratada se o próprio indivíduo quiser. Você quer saber se está na zona de conforto? Então responda às seguintes questões:

Você está satisfeito com a sua situação atual mesmo que ela não permita transformar os seus sonhos em realidade?

Você está no seu emprego há mais de dois anos fazendo as mesmas coisas, com as mesmas atribuições e responsabilidades? Você está acostumado com a rotina de ir e voltar do trabalho, mesmo que isso implique condução lotada ou tráfego lento todo dia e longas horas gastas para se locomover? Você não lê um livro há mais de seis meses? Você não conseguiu acrescentar, pelo menos, seis novos contatos no seu *networking* nos últimos seis meses? Quanto mais respostas sim você der a essas questões, mais você estará envolvido pela zona de conforto. Pense nisso!

A mobilização dos comportamentos empreendedores para se abrir um novo negócio exige inovação constante, como já vimos nas seções 2.1 e 4.3, e a inovação anda lado a lado com a aquisição do conhecimento de forma contínua. Lembrando: adquirir conhecimento requer dedicação e esforço.

O empreendedor deve investir, além da aquisição de conhecimento, no seu próprio autoconhecimento, pois conhecer a si mesmo ajudará a evitar enrascadas e armadilhas ao empreender. Um colega abriu uma padaria e só depois de seu funcionamento descobriu que não gosta do cheiro constante da massa de pão e fica extremamente irritado ao ver o piso todo branco coberto com uma fina camada de farinha. Se ele desenvolvesse o autoconhecimento ele abriria qualquer outro negócio, e não uma padaria.

Gostar do que se faz é um requisito obrigatório para quem quer empreender, quem não se apaixona pelo que faz não apresentará bom desempenho e ainda estará suscetível a ser uma pessoa angustiada e a contrair algumas doenças devido à insatisfação ou frustração de fazer algo somente por obrigação ou por dinheiro.

Neste momento é importante que você saiba que muitos empreendedores obtiveram sucesso empreendendo junto com o seu par (companheiro ou companheira) e são duplamente apaixonados, um pelo outro e os dois pelo empreendimento. Porém, a vida do empreendedor é muito agitada e exige atenção e dedicação que, muitas vezes, são percebidos pelos seus pares como esquecimento da família, gerando ciúmes e todas as consequências que essa emoção causa no corpo humano e na vida afetiva de um casal. Portanto, recomenda-se muito preparo emocional e conscientização sobre como balancear a carreira empreendedora com a vida pessoal e não destruir um relacionamento por causa de uma empresa, assim como não destruir uma empresa por causa de um relacionamento.

A mudança profissional é e deve ser uma escolha do ser humano, optar por abandonar o emprego com carteira assinada e decidir seguir a carreira empreendedora é uma decisão que causará uma mudança de comportamento no indivíduo, portanto ele deve estar preparado para esse momento. Que tal um exemplo?



### Exemplificando

Um funcionário tem alguns direitos e garantias trabalhistas como o direito a férias, 13º salário, fundo de garantia, vale-transporte, entre tantos outros espontâneos ou compulsórios. O empreendedor conta com o resultado do seu trabalho e da sua competência em gerar e acumular riqueza e todos os riscos inerentes à prática do empreendedorismo.



### Faça você mesmo

Imagine que você está trabalhando e tem um bom emprego. Você sabe o limite salarial que um emprego na sua área pode chegar e percebe que dificilmente ganhará mais que isso. Porém, você não está satisfeito com esta perspectiva e decidiu que irá seguir a carreira empreendedora. Você já tem ideia de quanto dinheiro por mês seria suficiente para manter o seu sonho de padrão de vida? Você conseguirá atingir esse sonho de padrão de vida em seu emprego atual? Que tipo de empreendimento poderia oferecer essa remuneração? Se qualquer uma dessas perguntas gerou mais dúvida do que respostas, faça o seguinte exercício: escreva os seus objetivos de geração de renda para daqui a cinco anos, determinando a evolução dos seus rendimentos ano a ano partindo da sua situação atual.

A gestão da empresa é outro desafio que o empreendedor enfrentará constantemente, por isso é tão necessário especializar-se em administração de empresas ou contar com um parceiro profissional dessa área. Para especializar-se em administração o empreendedor conta com uma vasta gama de opções, presenciais e a distância, como: os cursos de capacitação fornecidos gratuitamente pelo Sebrae; cursos livres, cursos técnicos de nível médio; cursos superiores e programas de pós-graduação. Também existem programas de capacitação gerencial e *coaching* orientados para a melhoria das competências gerenciais administrativas.

As ferramentas administrativas apresentadas na Seção 4.1 (formulário 5W2H, ciclo PDCA, ERP, CRM) estão disponíveis para apoiar as decisões e as atividades do empreendedor, por isso não hesite em usá-las continuamente.



### Pesquise mais

Quer conhecer mais ferramentas administrativas que poderão facilitar a sua vida em relação à gestão do seu empreendimento sem pagar nada por isso? Então consulte o artigo 10 Ferramentas Incríveis e Gratuitas para Empreendedores. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ferramentas-gratuitas-empresendedores/>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

A boa gestão preza pelo cumprimento do que está previsto no plano operacional (estudado na Seção 3.1) ou a alteração imediata do que foi previsto erroneamente e isso requer acompanhamento e monitoramento constante por parte do empreendedor. O empreendedor deve estar atento às inovações que possam deixar a gestão do seu negócio mais efetiva. A cada novo dia surge uma ferramenta ou um aplicativo diferente

que pode ser incorporado à gestão do seu negócio, tornando-o mais lucrativo, valorizado e atrativo para os investidores.

Networking e *benchmarking* são fundamentais para a atualização do empreendedor e manutenção da inovação do negócio, pois só assim se torna possível reinventar a empresa constantemente de acordo com as necessidades do mercado ou dos clientes. Sabe por quê?



### Assimile

**Benchmarking** é o processo utilizado por um empreendimento para identificar e entender práticas de gestão efetivas no mercado que servirão de base para incrementar o seu próprio desempenho organizacional.

Por que ambos propiciam oportunidade de conhecer coisas novas, atuais, que estão apresentando sucesso onde são aplicadas ou adotadas. Agora você quer saber como, não quer?

O *networking* não significa apenas conhecer as pessoas, mas, também, interagir e comunicar-se com essas pessoas, e é por meio dessa interação que o empreendedor faz perguntas, dá dicas e acaba levantando informações sobre como melhorar o seu negócio, portanto é recomendado que o empreendedor faça ligações, frequente associações de classe, convide e aceite convites para participação em eventos promovidos pela sua rede. Já a prática de *benchmarking* é realizada por meio da imitação ou adaptação das melhores práticas do mercado, seja por um sistema de gerenciamento de vendas utilizado pelo concorrente ou pela eficácia de uma promoção de vendas apresentada por um veículo midiático.

Agora convido você, estudante, a pensar nos desafios que estão fora do controle do empreendedor. O dono de um negócio deve mesmo dar atenção ao que está fora do seu controle? A resposta é SIM, deve, e muito. Não é por estar fora do controle que esses desafios devem ser ignorados, pois, com certeza, eles causarão impactos no seu negócio.

Em relação ao seu mercado de atuação, um dos principais desafios do empreendedor é acompanhar constantemente o comportamento dos seus clientes e dos seus concorrentes. Se a sua empresa identificar que os seus clientes estão satisfeitos é hora de planejar como superar essa satisfação e então encantá-lo com uma ação inesperada, isso ajudará muito na sua fidelização. Este também é o momento de ampliar a base de clientes, pois fica mais fácil conquistar um cliente novo tendo o seu próprio cliente como aliado. Você poderá retomar as seções 2.3, 2.4 e 3.2 desse livro para auxiliá-lo a superar esses desafios.

Qualquer empreendedor deve estar atento às estratégias que deve tomar em relação ao mercado. Uma dessas estratégias é criar uma barreira de entrada para novos concorrentes e assim ficar protegido. Uma barreira de entrada pode ser um preço bem competitivo, uma qualidade difícil de ser alcançada ou uma produtividade ou processo que requeira muito investimento para ser imitado. O empreendedor também pode criar uma estratégia de penetração de mercado e elevar a sua participação em um mercado já existente, em outras palavras, é aquele momento no qual a empresa conquista os clientes da concorrência.

Outra estratégia possível é o desenvolvimento de um novo mercado, que acontece quando um produto ou serviço já existente passa a ser vendido em um mercado novo. É uma estratégia que exige atenção, pois nem sempre um mercado aceita o mesmo produto que outros mercados, exigindo uma adaptação do produto ou uma pesquisa para confirmar a sua aceitação nesse novo mercado.

Os desafios do empreendedor no âmbito econômico são representados pelas oscilações nas condições da economia em que a empresa fabrica e vende os seus produtos. Por exemplo, uma inflação alta e constante exige um reajuste contínuo dos preços para garantir a sobrevivência da empresa. Por outro lado, juros baixos e crédito abundante e facilitado são sinais de que a demanda do mercado será elevada, exigindo planos de elevação da capacidade produtiva para fabricar e vender mais produtos. Outro fator econômico, além dos juros, da inflação e da oferta de crédito, que afeta a vida do empreendedor, é a taxa de câmbio. Um dólar forte, por exemplo, favorece as exportações e limita as importações, de outro modo, se o dólar estiver fraco as exportações serão prejudicadas e as importações, favorecidas. Você deve se perguntar a essas alturas: e como o dólar pode influenciar as vendas do meu negócio? Quando as importações são facilitadas, há uma inundação de produtos estrangeiros que poderão atrapalhar as suas vendas, ao contrário, se o seu negócio é voltado para a exportação, o dólar baixo prejudicará as suas vendas. Vale ressaltar que o câmbio não afeta apenas as vendas, ele também afeta a compra de máquinas, matérias-primas e insumos.

Por fim, o empreendedor deverá dedicar parte da sua atenção para os desafios governamentais que ele enfrentará. O governo desempenha um forte papel de agente regulador e regulamentador das operações comerciais. Diariamente, a legislação do país sofre algum tipo de modificação, seja pela revogação total ou parcial de uma lei, ou seja, pela criação de novas leis ou a inclusão de cláusulas e aditivos nas leis já existentes.



### Exemplificando

Um *food truck* só pode estacionar e operar em uma zona delimitada autorizada pela prefeitura, porém em alguns municípios esse regulamento

não existe e é possível estacionar e operar o negócio em qualquer ponto da cidade, a autorização de funcionamento fornecida pela prefeitura é suficiente para legalizar o empreendimento. Em alguma outra cidade a abertura e operação comercial de *food truck* não é permitida por lei.

O país está incentivando a abertura de novas empresas, com foco na prevenção da mortalidade das micro e pequenas empresas, criando até a figura do empreendedor individual. Uma prova desse incentivo advém da criação da Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Essa lei estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado para essa classe de empresas. Muita atenção agora, é extremamente importante, e por que não dizer, uma obrigação, o empreendedor conhecer essa lei e acompanhar as suas alterações ao longo do tempo. Uma dica para você se manter atualizado é acessar com frequência o *website* [Observatório da Lei Geral](http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp) que pode ser acessado pelo link: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

A Lei nº 123 estabelece o limite de receita bruta anual para enquadramento das MPES e outras premissas que beneficiam o empreendedor como: regime único de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, considerando a simplificação das obrigações fiscais acessórias.

Finalmente, você chegou ao final do seu livro, parabéns por ter chegado até aqui. Você se dedicou, realizou todas as atividades propostas e conquistou um considerável conhecimento sobre os fundamentos, os processos e as tendências do empreendedorismo e ainda ampliou o seu entendimento acerca da gestão de negócios.

Utilize o seu aprendizado de modo racional e persiga o sucesso constantemente, exercitando com disciplina os comportamentos empreendedores. Seja ético e honesto nas suas atitudes e decisões, você não precisa prejudicar ninguém para ganhar dinheiro ou vantagem econômica; a disputa por mercados é acirrada, porém deve ser travada de maneira leal. Se você decidir mesmo por empreender seja igualmente leal e justo com os seus funcionários, enxergue-os como parceiros que proporcionarão um diferencial competitivo para o seu negócio, por isso trate-os bem e sempre mantenha um ambiente de trabalho prazeroso para você e seus trabalhadores.

Lembre-se: paixão e prazer são as principais premissas para escolher um ramo para empreender, o Plano de Negócio é requisito obrigatório para transformar uma ideia ou um sonho em realidade. Você deve pensar: e o dinheiro? Não esqueci do dinheiro não, quando o empreendedor trabalha com paixão e prazer e possui um plano de negócios validado para se basear, ganhar dinheiro será uma consequência natural do seu esforço, e, pode acreditar, os ganhos serão proporcionais à dedicação ao seu negócio.



### Pesquise mais

BARROS, Isabel Cristina Ferraz; ÁVILA, Lucas Veiga; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Empreendedorismo: Soluções Inovadoras para Questões Sociais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 23, 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

### Sem medo de errar

Você se lembra que foi orientado a continuar pensando e agindo como um empreendedor que já elaborou o seu plano de negócio de um *food truck* e agora precisa afinar a questão da administração do empreendimento e pensar na sua expansão? Pois é, agora você chegou ao desafio final desse livro.

O seu último desafio, nessa disciplina, será construir o seu plano de desenvolvimento de carreira em médio prazo que descreverá quais serão os principais desafios que você irá enfrentar nos próximos cinco anos no âmbito do seu controle (desafios pessoais, profissionais e de gestão de negócios), assim como no âmbito que está fora do seu controle (desafios do mercado, da economia e da legislação governamental), considerando as ações que você deverá tomar para se preparar e enfrentar esses desafios.

A sugestão é que você pense primeiro na situação em que deseja estar daqui a cinco anos. Descreva o que você estará fazendo, qual será o seu cargo ou o seu negócio próprio. Procure visualizar essa situação em que você é o ator principal. Pense em todos os aspectos, seus rendimentos, sua família, sua casa, seu carro, as línguas que você estará dominando, os títulos ou diplomas que você conquistou.

Em outras palavras, você estabelecerá as suas metas para daqui a cinco anos. Depois disso, descreva detalhadamente as ações necessárias para alcançar essas metas. Por exemplo, para falar um idioma fluentemente daqui a cinco anos, você precisaria começar os seus estudos imediatamente.

Identifique os desafios que estarão sob o seu controle (pessoais, profissionais e de gestão) e que terão que ser superados. Desdobre esses desafios em relação ao tempo, então estabeleça metas para três anos e um ano, ressaltando que elas devem conter ações direcionadas para superar as metas estipuladas para daqui cinco anos. Se você ganha X agora e pretende ganhar cinco vezes mais em cinco anos, você deve prever aumentos salariais de 100% ao ano em seu plano de desenvolvimento.

Não se esqueça de listar os seus parceiros (*networking*) que irão lhe ajudar e dar suporte à sua evolução, pois sozinho tudo fica mais difícil.



### Atenção!

Se você ficar com alguma dúvida sobre a elaboração do seu plano, ou se está sendo elaborado com as informações corretas, use o formulário 5W2H estudado na Seção 4.1 como roteiro para descrever as ações que lhe ajudarão a alcançar as suas metas.



### Lembre-se

Você deve estabelecer as suas metas seguindo as orientações da Seção 1.2, lembrando que o estabelecimento de metas exige o preenchimento de cinco requisitos cujas iniciais formam o acrônimo METAS. Ao se definir uma meta é necessário que ela seja Mensurável, Específica, Temporal, Alcançável e Significativa.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b>	
Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Desafios fora de controle do empreendedor”	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os fundamentos, processos e tendências do empreendedorismo e ampliar o entendimento acerca da gestão de negócios.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Reconhecer a carreira empreendedora como alternativa profissional. Entender as perspectivas e as características da carreira empreendedora. Identificar os desafios empreendedores. Compreender como superar os desafios empreendedores.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Discussão sobre os desafios do empreendedorismo e da carreira empreendedora.
<b>4. Descrição da SP</b>	A fábrica de sorvetes G´lo Doce está passando por uma dificuldade nunca vista antes nos seus 18 anos de vida. Além de enfrentar a questão da sazonalidade (vende menos sorvetes no inverno) a crise econômica derrubou as vendas e para piorar o “segredo” do sorvete, que lhe fornece um diferencial competitivo frente aos concorrentes, é importado e tem o seu preço estipulado em dólares americanos, que está valorizado em relação à nossa moeda. A G´lo Doce produz sorvetes à base de creme, doce de leite e chocolate apenas e esse é um mercado antigo com concorrência acirrada entre as empresas concorrentes. Matéria-prima em alta, vendas em baixa o que fazer para salvar a G´lo Doce?

### 5. Resolução da SP

Para resolver essa situação, você deve pensar nos desafios que não estão sob o controle do empreendedor. Ações governamentais, perspectivas econômicas e situação do mercado são alvos de análise para desenvolver um plano de ação para tirar a empresa dessa situação.

Pense em quais seriam os caminhos para elevar as vendas em um ambiente econômico com uma moeda estrangeira valorizada, considere a opção de vender para o mercado externo.

Não se esqueça de que talvez uma matéria-prima importada poderia ser substituída por uma produzida aqui no País.

Procure incentivos governamentais que podem influenciar a sua decisão de como agir para que a G'lo Doce não vire estatística de mortalidade de empresas.

Faça uma pesquisa sobre a aceitação de sabores de sorvetes fabricados a base de frutas tropicais, geralmente eles são muito bem-vindos no exterior. Descreva as vantagens nutricionais do consumo dessas frutas pelos consumidores.

Encontre uma alternativa para salvar a G'lo Doce, descrevendo as ações estratégicas que poderão ser tomadas para a empresa se recuperar, sobreviver e, porque não, se desenvolver. Descreva as opções agrupadas por categoria de desafios, econômicos, governamentais e de mercado.

Bom trabalho!



#### Lembre-se

Quando uma empresa já existente está atuando em um mercado antigo, a estratégia que deverá ser adotada é a de recuperação da empresa, fato que exigirá profundas mudanças na organização e a procura por novos mercados.



#### Faça você mesmo

Que tal agora realizar uma atividade voltada para a sua realidade profissional ou para ser relevada caso você escolha a opção de empreender? Boa ideia você deve ter pensado. Então, vamos lá!

Identifique e descreva as condições, agrupadas por categoria de desafios, econômicos, governamentais e de mercado (pelo menos uma de cada), que poderia afetar o seu negócio, seja de modo positivo ou negativo.

### Faça valer a pena

**1.** O empreendedorismo pode ser definido como a mobilização dos comportamentos empreendedores para a criação de um novo empreendimento ou alterações significativas em negócios que já existem, mas estão fadados ao fracasso. A prática empreendedora pode ser promovida ou evitada por meio da ação de três agentes. Assinale a alternativa que contenha esses três agentes.

- a) Empreendedor, empresa e meio.
- b) Empreendedor, empresa e mercado.
- c) Empreendedor, mercado e meio.
- d) Empresa, mercado e meio.
- e) Empresa, investidor e meio.

**2.** O empreendedor desempenhará os dez comportamentos empreendedores diariamente para enfrentar os desafios rotineiros na prática do empreendedorismo. Um dos desafios do empreendedor é verificar onde o seu negócio estará inserido de acordo com o empreendimento e o mercado. Marque a alternativa correta em relação às três seguintes sentenças sobre essa relação entre empreendimento e contexto de inserção do negócio.

I. Se o empreendimento for criado em um mercado que já existe a algum tempo e for um empreendimento novo, fica caracterizado que o negócio irá imitar os já existentes com algum tipo de diferenciação.

II. Se o mercado for atual e o empreendimento também for atual, surge uma situação que gerará um novo empreendimento totalmente voltado e baseado na inovação.

III. Se o empreendimento for antigo e estiver atuando em um mercado atual surgirá a necessidade de profundas mudanças para a recuperação da empresa.

- a) Apenas a sentença I está correta.
- b) Apenas a sentença II está correta.
- c) Apenas a sentença III está correta.
- d) As sentenças I e II estão corretas.
- e) Todas as três sentenças estão corretas.

**3.** É sabido que o governo brasileiro está incentivando a abertura de novas empresas, com foco na prevenção da mortalidade das micro e pequenas empresas, criando até a figura do empreendedor individual. Uma prova desse incentivo advém da criação de uma Lei. Indique a alternativa que denomine essa Lei.

- a) Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 323.
- b) Lei Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 321.

- c) Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 123.
- d) Lei Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 123.
- e) Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (MPES), oficialmente instituída pela Lei Complementar nº 321.

# Referências

## Básica

DEGEN, R. **O empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2005.

DOLABELA, F. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: LTC, 2014.

## Complementar

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage, 2008.

JULIEN, Pierre-Andre. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SALIM, C. S. et al. **Administração empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

SEBRAE. Cartilha "**O quadro de modelo de negócios**": um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Sebrae, 2013.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios** (Manual). Rio de Janeiro: Sebrae, 2013.





ISBN 978-85-8482-405-2



9 788584 824052 >