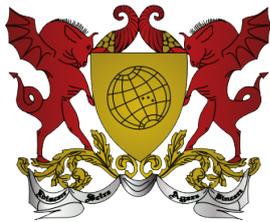


CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORISMO

Herbert Fernando Martins de Oliveira



Universidade Federal De Viçosa
Reitor: Demetrius David da Silva

Vice-Reitora: Rejane Nascentes

Coordenadoria de Educação
Aberta e a Distância

Diretor: Francisco de Assis Carvalho Pinto

Autor: Herbert Fernando Martins de Oliveira

Layout:

Antônio dos Santos

Editoração Eletrônica:

Beatriz Fonseca



Esta obra está licenciada com uma Licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Sumário

1. Empreendedorismo e habilidades do empreendedor	5
1. <i>Introdução</i>	5
2. <i>Conceitos sobre empreendedorismo</i>	6
3. <i>Tipos de empreendedores</i>	8
4. <i>Mindset empreendedor: nem todo estrangeirismo é ouro</i>	12
5. <i>Características e habilidades do empreendedor</i>	14
6. <i>Estudo de caso</i>	16
7. <i>Conclusão</i>	17
2. Análise de oportunidades e concepção de ideias	20
1. <i>Os instrumentos essenciais do empreendedor</i>	20
2. <i>O comportamento do empreendedor: análise de oportunidades</i>	21
3. <i>O processo de geração de ideias e conceito de negócios</i>	25
4. <i>Segmentação e tipos de mercados</i>	25
5. <i>Meios para análise de oportunidades e ideias</i>	27
6. <i>Estudo de caso</i>	31
7. <i>Conclusão</i>	33
3. Começando um negócio	36
1. <i>Prepara-se para a ação</i>	36
2. <i>Estratégia de negócios</i>	37
3. <i>Modelo de negócios canva</i>	41
4. <i>Branding: A arte de se posicionar na mente dos seus clientes</i>	44
5. <i>Desenvolvendo o manual de marca</i>	45
6. <i>Como destruir a sua marca? Bandeiras amarelas</i>	48
7. <i>Aspectos de planejamento, abertura, funcionamento e gerenciamento de um negócio</i>	50
8. <i>Tipos jurídicos de empresas no Brasil</i>	50
9. <i>Instituições de apoio e financiamento</i>	52
10. <i>República Federativa do Brasil</i>	53
11. <i>Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal</i>	54
12. <i>Estudo de caso</i>	55
13. <i>Resumo do capítulo</i>	56
4. Como elaborar um plano de negócios	59
1. <i>Sumário executivo</i>	59
2. <i>Análise de mercado</i>	62
3. <i>Plano de marketing</i>	65
4. <i>Plano operacional</i>	67
5. <i>Plano financeiro</i>	68
6. <i>Preparação do plano</i>	72
7. <i>Referências</i>	74

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



DESTAQUE: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



GLOSSÁRIO: Informações pertinente ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS: se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.



PARA REFLETIR: vai fazer você relacionar um tópico a uma situação externa, em outro contexto



EXERCÍCIOS: são momentos para você colocar em prática o que foi aprendido.

Empreendedorismo e habilidades do empreendedor

1. Introdução

O que é um empreendedor? Qual o campo de ação de um empreendedor? E o que torna uma pessoa empreendedora?

Embora o senso comum possa nos levar a crer que a figura do empreendedor é representada por empresários, grandes executivos, fundadores de startups (ato de começar algo e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado), com muitos recursos e dinheiro de sobra, este não é o retrato da grande maioria dos empreendedores que passaram pelo mundo.



Todavia, a maioria esmagadora dos empreendedores é representada por uma camada de pessoas *invisibilizadas*, sem acesso a luxos ou recursos privilegiados. Muitas vezes, inclusive, elas não têm acesso sequer a recursos e conhecimentos essenciais para a atividade empreendedora.

Mesmo assim, os números mostram que esse grupo tem representado uma parcela cada vez maior de participação na atividade produtiva e na geração de empregos e são muito relevantes para a economia global. Apesar de invisíveis e com grandes dificuldades, os empreendedores têm tido um papel fundamental no desenvolvimento social.



Esses empreendedores e profissionais liberais, quase que invisíveis, têm ganhado uma centralidade maior nos esforços do poder público brasileiro, tamanha a sua importância para o país.

Estudar empreendedorismo sem antes ajustar a sua visão sobre a figura do empreendedor é a mesma coisa que tentar encher um balde cheio de furos. Empreender, antes de qualquer coisa, significa deter a habilidade de analisar e se adaptar aos diferentes cenários que mudam o tempo inteiro e variam, de acordo com a região ou estrato social no qual o empreendedor está inserido.

Se um empreendedor tenta empreender com uma visão preestabelecida de empreendedorismo, tendo como referência um grande empresário do **Vale do Silício** ou um parente ou vizinho que iniciou seus negócios há 10 anos, ele pode cair no erro de acreditar que as atitudes que levaram o “empreendedor-referência” ao sucesso também irão levá-lo. Cada lugar tem aspectos únicos. Por isso, tenha sempre em mente:



Ser empreendedor é sobretudo adaptar-se à realidade que se impõe e aproveitar, de maneira criativa e inovadora, os recursos, sempre escassos e limitados, que nela estão disponíveis.



Vale do Silício - localizado na parte sul da região da Baía de São Francisco, na Califórnia (EUA), abriga muitas startups e empresas globais de tecnologia. Apple, Facebook e Google são algumas das mais conhecidas. Na região, também há instituições com foco em tecnologia, estabelecidas próximas à Universidade Stanford, em Palo Alto. O Museu da História do Computador e o NASA Ames Research Center ficam em Mountain View (Fonte: Google local guide)

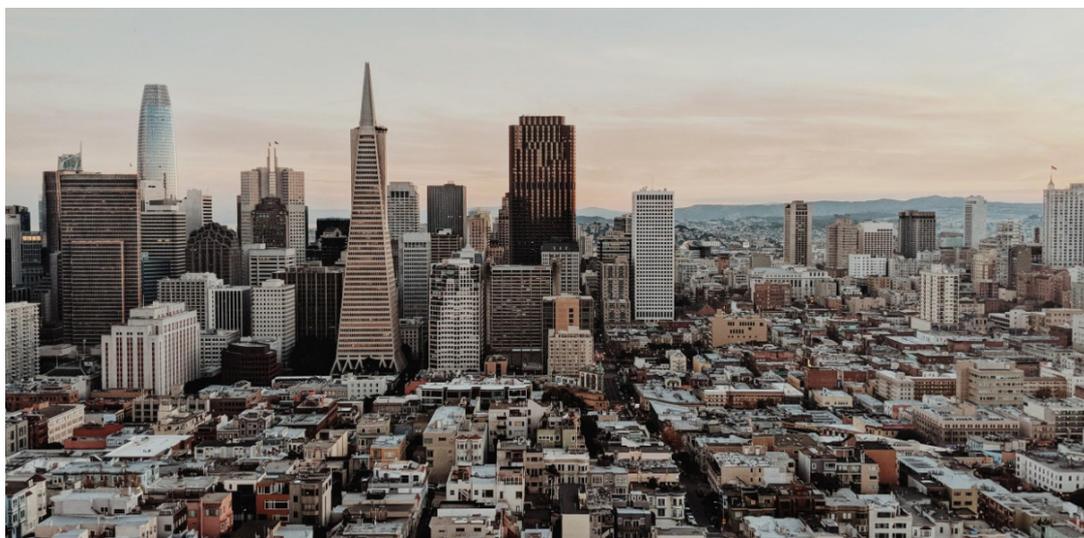


Figura 1: Imagem da cidade de São Francisco (Vale do Silício)

Fonte: unsplash.com

2. Conceitos sobre empreendedorismo

Mas, afinal, como podemos definir o que é empreendedorismo? Empreender pode ser entendido de forma simples como a arte de tornar real aquilo que é desejável e de tornar desejável aquilo que é real. Isto é, o empreendedor é um intermediador entre as circunstâncias impostas pela realidade e um desejo ou necessidade de alguém ou de um grupo. Nesse sentido, qualquer pessoa em qualquer profissão pode ser considerada empreendedora. E, como vemos na história do empreendedorismo, a percepção do empreendedor-referência varia para cada sociedade.

Segundo Dornelas (2008), empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Na época da primeira Revolução Industrial, no século XVIII, os principais empreendedores passaram a ser os cada vez mais poderosos e influentes burgueses, que se destacavam com o advento da indústria e da máquina a vapor. Os burgueses cresciam e se enriqueciam rapidamente de tal maneira, que passaram a fazer frente ao poder das monarquias absolutistas e à igreja católica.

Não apenas a pujante burguesia ganhava destaque, mas também cientistas de todas as áreas e nações faziam centenas de descobertas revolucionárias, se tornando uma referência de empreendedores com grande prestígio e influência nos rumos da humanidade.

Um pouco antes, ao longo dos séculos XV e XVI, ainda era a vez de os grandes navegadores, funcionários públicos da Coroa Portuguesa, deixarem sua marca no Novo Mundo, desbravando o Atlântico, em busca de novos recursos, terras e povos para que pudessem expandir a influência do rei e da religião católica, além de estabelecer novas rotas comerciais.

Esses são apenas alguns exemplos que mostram o quanto a ideia de empreendedorismo pode ser elástica e compreender pessoas de diferentes crenças e naturezas. De funcionários públicos a capitalistas burgueses e dos cientistas iluministas aos religiosos mais conservadores, é possível encontrar exemplos de empreendedores que causaram um grande impacto no mundo, desenhando nosso passado e determinando nosso futuro.



O empreendedorismo se trata, portanto, não de uma classe específica, mas de um temperamento pertencente à humanidade, que possibilita a ação concreta e consistente. Quando estamos inseridos nessa dinâmica de inovações constantes e aparentemente ininterruptas, podemos ser levados a crer que se trata de um progresso natural, em uma dinâmica perfeita. Porém, por trás disso, existem milhões de empreendedores buscando cada um por uma solução específica - todos fazendo um esforço para conciliar o desejo com as imposições da realidade.

2.1. Modelo

Para entender melhor, veja o modelo a seguir:

Os seres humanos são, muitas vezes, acometidos por doenças que podem levá-los a morte. No passado, por exemplo, a causa das mortes provocadas por bactérias era desconhecida e muitas pessoas atribuíam essas fatalidades a fenômenos sobrenaturais.

Diante dos problemas de difíceis soluções, a maioria das pessoas adotava uma postura fatalista, se conformando e convivendo com a doença; outras apresentavam uma postura idealista, acreditando que uma solução apareceria como uma espécie de mágica ou providência divina.

Entre esses dois extremos, estavam os empreendedores, que eram inconformados com a realidade imposta e que buscavam uma solução ideal ou paliativa para os problemas complexos que se apresentavam diante deles. Os empreendedores da saúde, nesse contexto, eram os intermediadores entre a realidade da finitude da vida humana e o ideal de continuar vivendo com saúde e dignidade.

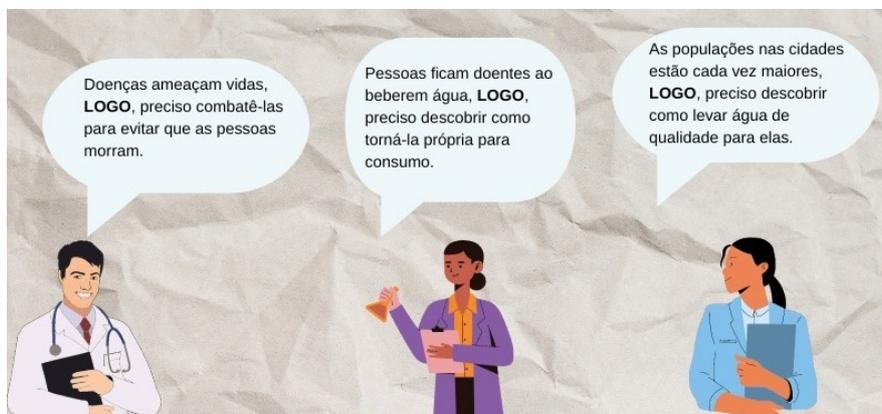


Figura 2: Ilustração do processo lógico por trás da ação empreendedora

Fonte: Autoria do autor

Veja que o empreendedor precisa deter a capacidade de olhar para a realidade e identificar os problemas que ela apresenta, usando a sua lógica para desenvolver soluções que ajudem as pessoas de forma mais eficiente que as soluções anteriores. Assim, a atuação de cada indivíduo é fundamental para a conjuntura de desenvolvimento que nos dá uma sensação de progresso. São médicos, cientistas, empresários e governos que, resolvendo problemas específicos, contribuem para uma percepção de conquista global.



No livro *Destruição criativa*, o célebre economista e cientista político da escola austríaca, Joseph Schumpeter, mostra que as inovações e avanços científicos obtidas principalmente com o advento do capitalismo não vinham de equações e modelos econômicos perfeitos, mas sim da soma de todos os esforços individuais empreendidos por diferentes pessoas. Essa nova visão colocou o empreendedor como figura central de todo o progresso humano e impactou a forma como vemos organizações e empresas nos dias atuais.

Nas últimas décadas, passamos a entender que o empreendedor é o principal agente promotor da economia, da prosperidade e da dignidade humana e que quanto mais empreendedores existirem em uma comunidade, mais esta será capaz de transformar-se e criar soluções que beneficiem a coletividade.



Desenvolvimento de atitudes empreendedoras ajuda a enfrentar desafios diante de um mundo em constante transformação.

Saber lidar com situações de crise de forma criativa e inovadora, ter uma postura proativa diante da vida e protagonismo na resolução de problemas são características de empreendedores. Uma pessoa com esse perfil, além da habilidade para abrir um negócio e gerenciar uma empresa, é mais preparada para lidar com desafios num mundo que se reinventa rapidamente, principalmente em momentos de crise. O ensino do empreendedorismo é capaz de fazer a diferença na vida de quem, apesar das dificuldades, consegue se adaptar e ter resultados positivos no que se propõe a realizar.

Leia a notícia na íntegra em: http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/cinco-dicas-para-ensinar-empreendedorismo-em-tempos-de-crise,c49a9d7b-2c312710VgnVCM1000004c00210aRCRD?utm_source=BenchmarkEmail&utm_campaign=Sebrae Informa Ed. 38&utm_medium=email

3. Tipos de empreendedores

Como vimos anteriormente, existem muitos tipos de empreendedores inseridos em diferentes contextos. Por isso, é importante que tenhamos ciência de quais são os mais frequentes e quais as principais características e necessidades deles.

A seguir, você conhecerá os grupos mais encontrados no Brasil, de acordo com o livro *Empreendedorismo para visionários*, de José Dornelas.

3.1. O informal

Também conhecido como o empreendedor por necessidade. Trata-se de um grupo de pessoas que começa a empreender para sobreviver e atender as suas demandas imediatas. Normalmente, esses empreendedores não possuem visão estratégica, detêm baixa escolaridade e pouco ou nenhum acesso a recursos essenciais.



O Brasil tem se esforçado bastante para reverter esse quadro e tem tomado muitas medidas para retirar milhões de empreendedores da informalidade. A principal medida é a criação da categoria MEI (Microempreendedor individual), que garante acesso do empreendedor ao sistema previdenciário e dispõe de linhas de crédito especiais. Existem diversas instituições que trabalham no desenvolvimento e estruturação desses empreendedores para que tenham acesso aos recursos essenciais.



Figura 3: Evento realizado pelo Centro de Empreendedorismo e Inovação da UFV

Fonte: arquivo CEI



É importante entender que a UFV e o Curso Técnico de Administração estão inseridos nessa estratégia nacional de suporte ao empreendedor informal e aos demais empreendedores que serão apresentados a seguir. Se você deseja conhecer um pouco mais sobre as iniciativas da UFV, pode pesquisar pelo @CEIUFV (Centro de Empreendedorismo e Inovação da UFV) no instagram.

3.2. O cooperado

Trabalha ligado às cooperativas, como artesãos e agricultores, por exemplo. Esses empreendedores se juntam na busca pela estruturação das cadeias de distribuição e trabalham em conjunto para se fortalecerem mutuamente. Para esse tipo de empreendedor, o trabalho em equipe é fundamental.

AFLORA- exemplo de empreendedores cooperados

Um exemplo desses empreendedores são os produtores rurais agroecológicos, cidadãos de Florestal e estudantes e servidores da UFV-Florestal que se juntaram para melhorar as condições de vida no campo, em especial das famílias produtoras agroecológicas. Fundando, para isso, a AFLORA (Associação Florestalense de Agroecologia).

A AFLORA é uma iniciativa coletiva que busca garantir boas condições de vida para os produtores e a soberania alimentar da região com alimentos de qualidade. Eles estão conseguindo potencializar a produção agrícola familiar em Florestal e representam um grande orgulho para a comunidade acadêmica.

3.3. O individual

Trata-se do informal que se formalizou por meio do **MEI**. Apesar de mais estruturado, ainda detém algumas características do informal, trabalhando sozinho ou, no máximo, com outro funcionário. O número de empreendedores individuais tem crescido cada vez mais no Brasil.



MEI (Microempreendedor individual) - para ser um MEI é necessário faturar hoje até R\$ 81.000,00 por ano, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular, e ter, no máximo, um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria.

3.4. O franqueado e o franqueador

O franqueado é um empreendedor que busca um retorno mais seguro do seu capital, associando-se a uma marca (franqueadora), que tem uma rede e um modelo de negócio consolidado. O franqueador, por sua vez, é o proprietário da marca e busca expandi-la por meio da venda de franquias, usando o investimento da franquia para aprimorar a *parte estratégica* do negócio.



As vantagens são inúmeras para ambas as partes: enquanto o franqueado consegue diminuir os riscos e custos de criar um negócio do zero, o dono da marca pode consolidá-la e elevar a empresa para outro patamar. É fundamental que toda a relação seja feita de forma correta, transparente e profissional. Principalmente por parte do franqueador que é um empreendedor mais experiente.

3.5. O social

Este tipo de empreendedor compreende, principalmente, os jovens que desejam unir a vontade de ganhar dinheiro com o propósito de impactar o mundo. Porém, ainda que altamente motivados, a falta de experiência, a ansiedade e a ausência de estrutura podem gerar muitas frustrações.

Grande parte dos empreendedores sociais é de estudantes, que aproveitam a estrutura e o conhecimento acadêmico disponível para tentar criar negócios de impacto. Assim, entendemos que a universidade tem um papel fundamental no suporte desses empreendedores. Negócios bilionários, como o Facebook, Apple e Tesla, são exemplos de iniciativas sociais que criaram um grande impacto no mundo todo.



Figura 4: Conhecido como o “Tony Stark” da vida real, Elon Musk se tornou muito comentado após anunciar que levaria o homem a Marte em 2050, ao criar a SpaceX, a primeira concorrente privada da NASA nos Estados Unidos, a estatal americana. Ele também criou a Tesla, empresa que se destacou por desenvolver carros elétricos e esportivos, com capacidade de autodireção, que revolucionaram o mercado de tecnologias sustentáveis

Fonte: www.menosfios.com

3.6. O corporativo

Também conhecido como intraempreendedor, é o funcionário que empreende novos projetos dentro da empresa em que trabalha. Esse perfil de profissional tem sido muito buscado pelas empresas, devido à necessidade de inovação demandada por mudanças globais cada vez mais aceleradas.

O intraempreendedor pode aproveitar a estrutura de uma empresa para criar soluções que a ajude a se posicionar e inovar em um mercado dinâmico.

3.7. O público

O empreendedor público é a versão do empreendedor corporativo para as instituições governamentais. Muitos funcionários públicos estão preocupados em garantir e inovar os serviços básicos e os direitos essenciais da população, atuando na modernização e eficiência da máquina pública.

3.8. O do conhecimento

São pessoas que se especializam em uma área e utilizam esse conhecimento para auxiliar necessidades complexas e específicas, que podem acarretar muito retorno e reconhecimento para esses profissionais.

De acordo com Lopes e Teixeira (2010, p. 26):



O conceito de Educação Empreendedora abrange todos os níveis educacionais, incluindo tanto a concepção mais ampla, segundo a qual o ensino promove o desenvolvimento de atitudes e habilidades que não são diretamente relacionadas à criação de novos negócios, quanto uma concepção mais restrita e que focaliza a criação de um negócio.

3.9. O do negócio próprio

É o tipo mais comum. Trata-se de um empreendedor visionário que abre um negócio próprio por estilo de vida ou porque pensa grande. Esse tipo pode ter diferentes classificações:

- **Nato:** Pessoas visionárias, com trajetória exemplar, normalmente apegadas ao negócio e ao propósito.
- **Serial:** São aqueles que criam várias empresas seguidas, pois estão apegados ao ato de empreender e não ao negócio em si.
- **Cauteloso ou “normal”:** Seria o tipo que se planeja para minimizar os riscos e segue o plano estabelecido. A postura cautelosa é considerada a mais sensata e racional para todos os empreendedores, mesmo para aqueles que se enquadram nos outros dois perfis. Isso porque clientes, investidores, fornecedores e credores buscam segurança, garantia e confiabilidade. Por isso, sempre se certifique de que seu negócio transmite essa imagem.



Passo a passo para abrir um negócio
Busque informações no mercado e identifique quais oportunidades são viáveis. A escolha da área na qual se quer atuar precisa combinar com suas características pessoais e as tarefas que desenvolve com mais habilidade. O Sebrae dispõe de informações que podem ajudar na sua escolha. Consulte o nosso *Ideias de Negócios* e veja qual oportunidade se enquadra em seu perfil.
Leia este artigo na íntegra em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/passa-a-passo-para-abrir-um-negocio,29d7f5190e08d510VgnV-CM1000004c00210aRCRD>

Por fim, empreendedores são as pessoas que detêm recursos, informação e motivação para atuar na solução de problemas complexos que gerem valor para si e para os demais membros de uma determinada comunidade, país ou, até mesmo, contribuam na produção de soluções globais que beneficiem toda a humanidade.

O grande desafio da disciplina de empreendedorismo é certamente descobrir e definir quais são as habilidades, características, comportamentos e crenças presentes nos empreendedores e como podem ser replicadas e amplificadas.

4. Mindset empreendedor: nem todo estrangeirismo é ouro

O empreendedor, muitas vezes, é visto como uma pessoa altamente ativa e motivada, sem inseguranças ou medos. Esse modelo pode ser comumente tratado como o mindset empreendedor. Um termo muito presente em vídeos, textos e até livros sobre empreendedorismo e que por ser ter sido, tão difundido acabou abarcado pela cultura popular e passou a fazer parte de visão comum, porém equivocada, acerca do empreendedorismo.



Mindset empreendedor - O termo “mindset” - que em tradução literal, significa configuração da mente -, no contexto do empreendedorismo, refere-se a uma maneira ideal de se posicionar e encarar psicologicamente os desafios. Trata-se de um termo amplo, muito difundido, que pode apresentar diversas proposições acerca de qual seria essa “mentalidade empreendedora ideal”. Embora essas características possam ser percebidas em muitos empreendedores, assumir a ideia geral do mindset pode ser desmotivador e desencorajador para muitas pessoas, uma vez que estimula a competição e transforma o empreendedorismo em uma ideia excludente, onde só os “fortes” têm vez.

É importante considerar que todos empreendedores possuem visões e personalidades únicas e diferentes entre si, e que contextos diversos favorecem personalidades variadas. Assim, não se deve acreditar que a habilidade de empreender é exclusiva a um grupo específico de pessoas ou que dependa de uma personalidade única; ou, até mesmo, como muitos pensam, que seja algo exclusivo para os ricos ou acadêmicos.

Na realidade, a história mostra que muitos empreendimentos de sucesso foram resultados de esforços de cooperação, ajuda mútua, tentativas e erros. Portanto, não faz sentido acreditar que projetos, como a Muralha da China, as Pirâmides do Egito ou o Facebook, foram construídos, exclusivamente, graças ao esforço de um indivíduo altamente motivado e dotado de um “Elevado Mindset Empreendedor”.

É muito mais sensato entender que indivíduos podem, sim, causar um grande impacto pelo empreendedorismo, mas que um projeto só pode subsistir e se manter sustentável mediante uma estrutura organizacional e um tecido social capaz de garantir a perpetuidade, sobrevivência, padronização e otimização dos processos.

Nesse contexto, o papel do técnico em Administração, no mundo do empreendedorismo, é garantir que o empreendedor entenda e tenha acesso a esse corpo de suporte no exercício de sua importante missão. Mostra ainda que empreender exige recursos e condições, mas que o acesso a esses recursos está cada vez mais democratizado.

Segundo Dweck, a atitude mental com que encaramos a vida, é crucial para o sucesso:

(...) o sucesso pode ser alcançado pela maneira como lidamos com nossos objetivos. O mindset não é um mero traço de personalidade, é a explicação de por que somos otimistas ou pessimistas, bem-sucedidos ou não. Ele define nossa relação com o trabalho e com as pessoas e a maneira como educamos nossos filhos. É um fator decisivo para que todo o nosso potencial seja explorado (DWECK, 2017).

O governo, as universidades públicas e privadas, organizações não governamentais (ONGs) independentes e empresas privadas trabalham conjuntamente no desenvolvimento do ambiente empreendedor, empenhados ativamente na criação de conteúdo educativo, ferramentas simples e baratas e apoio jurídico para incentivar e viabilizar o empreendedorismo no Brasil.



A partir de agora, você perceberá que o desafio do empreendedor nem sempre é criar do zero inovação disruptiva e totalmente revolucionária. O trabalho de um empreendedor pode estar muito mais ligado a aproveitar e otimizar os recursos que já estão disponíveis, orientando sua equipe em direção a um objetivo comum, por meio de uma visão estratégica e de um planejamento consistente.

Essa prática saudável do empreendedorismo naturalmente conduz às descobertas e inovações que podem gerar um grande impacto na vida das pessoas, mas, sobretudo, garante o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Banalização e disseminação

É preciso tomar cuidado com um fenômeno muito conhecido dentro desse universo e pouco apreciado por estudiosos da administração e empreendedores experientes. Trata-se da banalização e da disseminação incompleta ou distorcida de questões importantes sobre o tema.

Normalmente, utilizando-se termos em inglês para impressionar leigos ou ostentando carros e casa de luxo para mostrarem-se pessoas de “sucesso”, os vendedores, apelidados como “empreendedores de palco”, podem disseminar informações e métodos que pouco refletem a verdadeira face do empreendedorismo ou que não consideram as circunstâncias de seus interlocutores.

O pior aspecto desse comportamento é que, muitas vezes, oculta, com a finalidade de vender cursos e consultorias, que, na verdade, empreender é muito mais fácil do que parece e o caminho do sucesso já foi desenhado e redesenhado por milhares de vezes na história da humanidade. Todo o conhecimento necessário para começar a empreender já está amplamente disponível e qualquer pessoa consegue ter acesso se souber onde buscar e tiver mecanismos para tal.

É importante salientar que existem inúmeros profissionais na área de consultorias, *coachs* e palestras que fazem um trabalho louvável no Brasil e no mundo. Sempre se certifique da seriedade, formação e resultados para diferenciar profissionais sérios. Sobretudo, não é uma coincidência o fato de a maioria dos termos que circundam o assunto serem compartilhados em inglês.

Além de ter o idioma mais falado no mundo, os Estados Unidos (EUA) se destacaram muito por seu alto desenvolvimento econômico, vindo a se tornar a maior potência econômica do mundo. Existem alguns fatores que possibilitaram esse feito e, entre eles, se destacam:

- Uma forte cultura empreendedora.

- O alto investimento em pesquisa e ciência feito em parte pelo governo e em parte por iniciativas privadas.
- A garantia das liberdades individuais e econômicas que o fortalecem.

Esse tripé fez com que os EUA e outros países considerados desenvolvidos gozassem de um rico ambiente empreendedor que criou um ciclo virtuoso de inovação, disruptura e descobertas sem precedentes. Esse espaço favorece, dentre outras coisas, o desenvolvimento acelerado das universidades americanas e de sua produção científica. A ciência da administração avançou de forma extraordinária nessas universidades e é um dos campos que mais tem feito descobertas nos últimos tempos. Assim, é natural que muitas terminologias novas nasçam e se popularizem a partir do inglês. Entretanto, como profissional, tome cuidado e rejeite conhecimentos incompletos e infundados e nunca confunda opinião com ciência.



Universidades de todos os países, empresas privadas e instituições sem fins lucrativos oferecem materiais riquíssimos que difundem informações confiáveis e embasadas. Sempre divulgue conhecimento direto da fonte, ou indique instituições que tenham essa prática. Se possível aprenda inglês e outras línguas estrangeiras para potencializar sua capacidade de absorver conhecimentos e culturas de outros povos.

O material fornecido nesta apostila buscou nessas instituições elementos de fácil aplicação para que empreendedores de qualquer tamanho e nível educacional possam executá-los em suas vidas e empresas. Além disso, juntamente com esse material o Centro de Empreendedorismo e Inovação (CEI) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) também está desenvolvendo a planilha do empreendedor: destinada a oferecer ferramentas completas, de forma pública e gratuita para os empreendedores brasileiros.



A cultura empreendedora gera vantagem competitiva, pois promove ações inovadoras que criam tendências no mercado, gerando, em médio prazo, grandes retornos, tanto financeiros quanto sociais. Uma sociedade com pequena quantidade de empreendedores, geralmente, está propensa a ser periférica e ter baixo potencial competitivo, além problemas econômicos e sociais. Leia a notícia na íntegra em http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EPQ1539.pdf

5. Características e habilidades do empreendedor

Qualquer pessoa pode ser empreendedora e essa atividade está intimamente ligada ao desenvolvimento e à história humana. Entretanto, existem algumas habilidades que podem ser aprendidas e replicadas e que aumentam substancialmente a possibilidade de uma trajetória bem-sucedida.

O empreendedorismo é um comportamento humano que sempre existiu e continuará existindo. Portanto, o que é tratado aqui é o ensino e a construção de um *método empreendedor*, que vem sendo desenvolvido e aprimorado por gerações, mas que especialmente tem feito enormes saltos nas últimas décadas.

Apresentamos, a seguir, as principais habilidades, dentre as centenas, que o empreendedor deve desenvolver ao longo de sua vida.

5.1. Liderança

É inimaginável que um empreendedor dependa apenas de si mesmo durante a sua jornada. Por isso, a habilidade de exercer a liderança será decisiva em sua trajetória. Aprender a lidar com os conflitos que ocorrem dentro de uma organização, enquanto tenta conduzir seus membros em um mesmo objetivo, é certamente um desafio comum, constante e primordial.

Coexistem duas formas de liderança:

- **Liderança informal:** um indivíduo que se destaca como líder e passar a exercer um papel de influência sobre um grupo específico.
- **Liderança formal:** aqueles que assumem um cargo de autoridade dentro da organização.



Uma organização apresenta vários líderes formais e informais com visões contraditórias. Assim, gerenciar conflitos é uma das práticas mais importantes no exercício da liderança.

5.2. Resiliência

A resiliência é um termo importado da física. Refere-se à capacidade de os materiais retornarem ao seu formato original, após serem deformados. No mundo do empreendedorismo, o termo é usado para se referir à habilidade de se recobrar ou de se adaptar às mudanças repentinas, que podem acontecer a qualquer momento, em um cenário de riscos e incertezas, comum na vida dos empreendedores. O empreendedor que não tenha essa habilidade dificilmente conseguirá suportar a longa caminhada de sorte e revés que compreenderá sua vida.



Também podemos definir resiliência como: “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” (Grotberg, 2005, p. 15).

5.3. Responsabilidade

Empreender significa, muitas vezes, desbravar o desconhecido com custos e desafios específicos da atividade que apresenta problemas exclusivos e, muitas vezes, de difícil referência. Para superar esses desafios, é necessária uma excelente autogestão. É preciso desbravar áreas desestruturadas e é comum que o empreendedor não saiba nem por onde começar.

Dessa forma, a responsabilização não consiste apenas em se comprometer com o que deve ser feito, mas também em definir, priorizar, selecionar e adaptar diariamente as suas tarefas. O trabalho de um empreendedor é incessante e, portanto, ele deve saber como priorizar e se responsabilizar pelas atividades essenciais.

5.4. Foco na solução

Um empreendedor está constantemente envolvido em centenas de problemas com consequências urgentes e imediatas. Pode parecer sensato estar o mais focado possível na resolução desses problemas aparentemente mais graves. Entretanto, grande parte dos empreendedores de sucesso discorda dessa postura e diz que o foco no problema pode ser prejudicial para a organização a longo prazo.

Em áreas técnicas, é imprescindível essa postura, por se tratarem de funções que exigem minúcia e cuidado. Porém, o empreendedor precisa exercer uma atividade muito ampla e se expor a muitos riscos e incertezas, de forma calculada.



O ideal para o empreendedor é manter o foco na solução. O que, na prática, é bem diferente da postura anterior. Manter-se focado na solução é basicamente entender quais são os reais objetivos e como criar soluções que possibilitem que eles sejam alcançados. Ajustar essa visão é um processo gradual, mas que permite muito mais assertividade na solução eficiente de problemas.

5.5. Visão estratégica

Sem o planejamento que defina uma visão estratégica clara e sem priorizar as atividades essenciais do negócio, fica impossível ter um controle das variáveis que realmente são relevantes. Para ficar claro, observe a situação proposta:

O dia a dia de um dono de padaria pode compreender centenas de atividades: limpeza do local, preparo do pão, problemas com fornecedores, etc. Imagine esse proprietário andando o dia inteiro de um lado para o outro, tentando se equilibrar nas centenas de demandas que surgem e ressurgem o tempo todo. Mesmo que seu resultado de curto prazo seja bom, é provável que, em longo prazo, vá à falência, pois não se dedicou à essência do negócio, aspecto fundamental da parte estratégica, que deve ser tratada pelo empreendedor com absoluta prioridade.

Fayol dizia sobre o planejamento de longo prazo, que:

Deve ser suscetível de ser alterado de acordo com variáveis, complexidade e instabilidade dos eventos. [...] o empreendimento industrial passa por contínuas transformações: o pessoal, o ferramental, os métodos, até mesmo os objetivos se modificam (FAYOL, 2003, p. 186).

Nos próximos capítulos, será dado um foco à essa visão estratégica, oferecendo ferramentas e medidas práticas que podem ser benéficas para qualquer tipo de empreendimento.

6. Estudo de caso

Rick Chesther

“Desde de criança, a vida me apresentou a crise, a dor e as dificuldades. A crise, a dor e as dificuldades me apresentaram a profissão vendedor e a profissão vendedor salvou a vida deste cara aqui”.

Rick Chesther

Autor do livro *Pega a visão*, o brasileiro e ex-ambulante Rick Chesther viralizou na internet após compartilhar um vídeo sobre uma simples estratégia que tinha encontrado para sobreviver: empreender vendendo água na praia.

O vídeo do então ambulante foi compartilhado por milhões de internautas e chamou atenção de muitos empresários. Em pouco tempo, ele passou a palestrar em grandes empresas e, como conta chorando em um vídeo, “o nequinho que vendia água em Copacabana foi convidado para palestrar na universidade de Harvard”.

Rick Chesther foi apenas um dos milhões de empreendedores por necessidade que surgem a cada dia no Brasil. São pessoas que, devido ao desemprego e à dificuldade de se colocarem

no mercado de trabalho, decidem tentar a sorte em um negócio próprio para sobreviverem. São muitas vezes desassistidos, com pouca ou nenhuma escolaridade e com dificuldades de toda natureza. Como Rick, muitas delas cresceram em uma favela e tiveram como referência de realidade a terrível guerra entre facções criminosas ligadas ao tráfico de drogas e a polícia, que muitas vezes não fazia distinção de criminosos e moradores da comunidade.



Da crise, da dor e das dificuldades, Rick conheceu o empreendedorismo e viu nele uma oportunidade para salvar e mudar sua vida. Hoje ele viaja pelo Brasil e o mundo com a missão de representar seu povo e ajudar na mudança cultural e estrutural necessária para fazer florescer o empreendedorismo no Brasil. Ele defende que não fala apenas para quem quer vender água, mas para todos aqueles que também desejam mudar suas vidas e transformar o país.

6.1. Moral da história

Existe um nível mínimo de educação e de condição de vida prevista pelos direitos humanos que muitos brasileiros não tiveram e não terão acesso. Não podemos fingir que está tudo bem e que nosso povo não carece de estrutura e formação para viver com dignidade. Em um mundo ideal, todos teriam acesso a esses direitos, mas infelizmente esta não é a realidade, e no momento atual não há perspectiva de melhora.

Estamos vivendo uma crise de saúde que impactou todas as áreas da sociedade e os bancos centrais de todo o mundo estão prevendo expressiva retração no PIB mundial. Já se fala em depressão econômica e a ONU, por sua vez, emitiu um alerta sobre o perigo da volta do Brasil ao mapa da fome. O socorro não virá, tendo em vista que líderes do mundo inteiro estão alertando que os esforços para conter a recessão econômica são insuficientes.

A sorte está desenhando para nós um futuro de crise, dor e dificuldade. Seremos conformistas aceitando o destino? Seremos idealistas esperando movimentos mágicos vindos do além? Ou seremos Ricks? Hoje cada brasileiro, gostando ou não, tornou-se um empreendedor por necessidade.

7. Conclusão

No capítulo 1 aprendemos o conceito de empreendedorismo e vimos quais são as características e habilidades do empreendedor. Entendemos que é muito comum que haja visões precipitadas sobre o que é empreendedorismo que normalmente são construídas a partir de um referencial com limites históricos, coletivos e específicos. Isto é, cada sociedade constrói o seu ideal de empreendedor de acordo com o contexto vivido por elas. Desde a primeira revolução industrial, os empreendedores vistos por nós como referência são os donos das empresas capitalistas, em especial as indústrias. Porém agora, com o advento de uma nova era, essa visão está mudando e, principalmente os mais jovens passam a adotar um novo referencial que se espelha nos “meninos do vale”, referência aos empreendedores do vale do silício. Esses referenciais são perigosos porque eles dizem respeito sobre a realidade de uma outra pessoa, portanto, esta perspectiva confusa está muito mais relacionada com uma admiração heroica e romântica do que com critérios racionais. Como todo herói, os empreendedores que buscamos admirar estão cercados de mitos e lendas que não necessariamente refletem a identidade dele ou a realidade. É importante estar atento, porque quando alguém emite um discurso, ele está tentando vender algo, e pior do que comprar um produto é comprar uma ideia equivocada. Não se trata aqui de não ter heróis, no

capítulo 2 você verá que são muito importantes para o desenvolvimento da sua bússola empreendedora. Porém, você precisa escolher referências do seu mercado ou que viveram uma realidade parecida com a sua.

Nenhuma visão sobre um ideal de empreendedor pode estar completamente correta, como vimos, contextos específicos favorecem tipos específicos. Empreender está muito mais ligado a um temperamento natural do ser humano que pode ser identificado em todas as culturas e sociedade. Trata-se do uso do intelecto e do trabalho para criar e fornecer soluções a si e aos seus semelhantes, com essa definição todos podem ser empreendedores. Mas isso não quer dizer que essa capacidade é bem utilizada, muitas pessoas preferem confiar seu destino à sorte acreditando que nada irá mudar. Por isso, quando estamos estudando empreendedorismo, estamos na verdade falando de algo que já existe em nós. A disciplina trata apenas de identificar como podemos favorecer e promover essa característica humana com a criação e difusão de um método empreendedor. Entendendo que as conquistas coletivas são resultados de esforços individuais compartilhados.

Ao longo do capítulo você viu os tipos de empreendedores mais comuns no Brasil e no mundo e quais são as habilidades consideradas essenciais para eles. Todos nós somos um tipo de empreendedor, entenda qual é você, e como você pode desenvolver as habilidades prescritas.

Concluindo, podemos destacar que existem inúmeras definições realizadas pelos mais variados autores e estudiosos, mas a definição mais aceita pelos eles é a de Fillion (1999) apud Martins (1) (2002, p. 4):

O Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um Empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel Empreendedor [...]. Um Empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.



Exercícios

1) Você certamente conhece muitos empreendedores, inclusive pode ser que haja alguns bem próximos de você. Seja na sua família, em seu ciclo de amizade ou na sua vizinhança. Você acha que os empreendedores, com quem você tem contato, têm acesso a uma estrutura básica de apoio? Eles conhecem as diversas possibilidades já disponíveis para aumentarem a eficiência de seus negócios e gerar mais empregos? Justifique a sua resposta descrevendo a real situação dos empreendedores que você conhece.

2) Para se ter um bom ambiente empreendedor, são necessários três elementos: investimento em ciência, estabilidade política e cultura favorável ao empreendedorismo. Qual desses elementos você considera mais forte no Brasil? E qual é o mais precário? Justifique sua resposta.

3) Todo mundo possui pontos fortes e fracos – inclusive, você! Qual das habilidades necessárias para o empreendedor é um ponto forte na sua personalidade? E quais são um ponto fraco?

Elabore um roteiro estratégico preventivo sobre como reagir aos seus pontos fracos e como você pode evitar que eles gerem danos para sua vida.

- 4) Dos tipos de empreendedores, qual é o tipo considerado ideal pelo mercado?
- a) Um empreendedor do estilo ganho rápido, que gosta de correr altos riscos para obter ganhos rápidos e expressivos.
 - b) Um empreendedor apegado ao negócio, que deseja manter sua empresa do jeito que foi criada, pois entende que a essência não deve ser alterada.
 - c) Um empreendedor cauteloso, que toma suas decisões com base em dados e informações obtidas pelas ferramentas do empreendedorismo, sem correr riscos desnecessários.
 - d) Um empreendedor que não corre riscos: o mercado tem aversão ao risco. Por isso, um empreendedor jamais deve correr riscos.

Gabarito

1) Você pode usar o WhatsApp para entrar em contato com algum deles e perguntar se eles conhecem o Sebrae e outras instituições apresentadas neste capítulo. Tente entender o grau de familiaridade dele com essas instituições. Lembre-se de ser formal e educado durante a entrevista e explicar previamente a finalidade das perguntas relacionadas à escola.

2) Os principais promotores da ciência no Brasil são os institutos de pesquisas e universidades. É nesses lugares que conseguimos promover inovações em áreas como educação, saúde, infraestrutura, agricultura, etc. Já a estabilidade política depende do sistema democrático e da consciência dos agentes públicos. É de fundamental importância a ampla garantia de direitos às pessoas para que o empreendedorismo possa florescer. Por último - e não menos importante -, a cultura é algo amplo e complexo que é influenciada por diversos meios. Hoje, a internet tem tido uma grande influência na cultura das pessoas, com propagação de músicas, vocabulários, conhecimentos, memes e outras formas de cultura que moldam o imaginário coletivo. É importante que, no meio dessa salada cultural, seja disseminado a valorização do empreendedorismo.

3) Liderança, resiliência, responsabilidade, foco na solução e visão estratégica. Qual dessas habilidades faltam em você? Faça uma autoanálise e busque seus possíveis pontos fracos. Se você não se prevenir dessas fragilidades, elas vão gerar padrões repetitivos que podem prejudicá-lo (a) por toda a vida e impedir você de alcançar seus objetivos.

Após entender quais são seus pontos fracos, crie um roteiro para lidar com isso como um projeto de médio prazo. Que tal ler um livro sobre o assunto, assistir a vídeos de psicólogos e psiquiatras falando sobre esses problemas e - quem sabe - até mesmo buscar ajuda profissional para lidar com eles. Lembre-se: é melhor tomar consciência de um problema do que deixar que ele faça estragos sem que você perceba.

4) Letra c. O empreendedor preferido pelo mercado é o cauteloso, pois as pessoas não desejam trabalhar para líderes que coloquem tudo a perder e se arrisquem de forma excessiva. Embora muitos empreendedores tenham tido sucesso correndo muitos riscos, é inegável que muitos fracassaram e tiveram perdas terríveis, não somente para si, quanto para seus fornecedores, credores e cliente. Ainda assim, o risco faz parte da atividade empreendedora e é inevitável. Por isso, o empreendedor precisa equilibrar o risco e o retorno para manter o negócio sustentável.

Análise de oportunidades e concepção de ideias

1. Os instrumentos essenciais do empreendedor

O capítulo 2 desta apostila é, certamente, um dos mais importantes na disciplina de empreendedorismo. Ele irá abordar desde a percepção das oportunidades disponíveis no ambiente até a geração e concepção da ideia, passando pelo conceito de negócio e pelas atitudes consideradas saudáveis.

É importante que você não caia na tentação de ignorar este processo, atitude comum em empreendedores iniciantes. Se um empreendedor deseja ser levado a sério pelo mercado, ele precisa cumprir fielmente as prescrições deste capítulo.

À medida que uma ideia avança e começa a ganhar corpo, os custos e os riscos também aumentam. Por exemplo, a planta de uma casa pode ser corrigida apenas com um lápis e uma borracha. Porém, quando a casa está pronta, fazer uma alteração pode ser muito oneroso, trabalhoso e até impossível dependendo do projeto.



Logo, é importante que enquanto a planta esteja sendo desenvolvida, o engenheiro pense em todo esse contexto para evitar que, durante a execução da obra, aconteça imprevistos ou necessidades de mudanças estruturais. Quando você foca na concepção de uma ideia de forma séria, você está, na verdade, economizando muito tempo com os custos e antecipando problemas que podem até mesmo destruir o seu projeto.

1.1. Atenção, empreendedor: a caravela vai sair do porto

Nesta apostila, será apresentado um guia, que pode ser utilizado por empreendedores iniciantes com ferramentas simples e fáceis. É importante que o empreendedor siga cada uma das etapas de forma fidedigna. Estamos disponibilizando, também, a planilha do empreendedor, que contará com todas as ferramentas citadas neste manual em um único lugar.

O empreendedor precisa ter o maior controle possível dos conceitos que sustentam seu negócio e ser capaz de retirar, da rotina, informações que possibilitem a tomada de decisão consciente. Sem planejamento e preparação adequados, esse controle torna-se impossível e é comum que muitos ajam literalmente como navegadores à deriva.

Como qualquer navegador, um empreendedor irá precisar de:

Uma bússola

Um mapa

Uma ideia executável

É necessária a compreensão, antes de tudo, de como construir esses instrumentos, para que o empreendedor possa se guiar nesse universo de incertezas.

2. O comportamento do empreendedor: análise de oportunidades

Para DE BONO (1989), “antes de chegar a existir, todo negócio é uma oportunidade que alguém percebeu”, ou seja, a oportunidade refere-se a uma possibilidade de utilização de recursos (sejam humanos, materiais ou, ainda, conhecimentos) com o objetivo de aproveitar uma chance para a criação de uma nova atividade, que traga retorno ao indivíduo que a utilizou.



Analisar uma oportunidade é tão fundamental para o empreendedor quanto dirigir para um motorista. Não se trata de uma habilidade inata, mas sim de uma percepção aprimorada e adaptada do ambiente e do contexto no qual o empreendedor está inserido. É simplesmente aprender a interpretar a realidade, tal como ela se apresenta, e descobrir como você pode tirar proveito da dinâmica das coisas. É um comportamento humano natural, que tem garantido a sobrevivência da nossa espécie nas condições mais adversas.

Mas a pessoa pode ser treinada e aprimorada ao longo da vida, para que o empreendedor seja capaz de ver oportunidades que ninguém perceba, fazendo, assim, previsões assertivas e se beneficiando com elas.

Esteja ciente de que o seu nível de educação está diretamente ligado à sua bússola empreendedora. Por exemplo: um médico especialista em doenças cardiovasculares terá muito mais capacidade de compreender, analisar e apresentar soluções para um problema cardíaco que uma pessoa leiga. Da mesma forma, o empreendedor de sucesso deve ser um estudioso voraz dos assuntos que circundam o mercado no qual ele deseja se inserir.

A primeira atitude de um empreendedor inteligente é criar uma rotina de estudos que o ajude a ter uma compreensão intelectual das circunstâncias.

2.1. Como criar uma rotina intelectual em um país com tantas desigualdades?

Criar uma rotina de estudo não é tão complicado e chato como muitos costumam pensar, principalmente quando são temas que fazem parte da sua realidade e interessantes para você. Mas é importante que o empreendedor siga uma sequência estratégica para começar a respirar o mercado que ele deseja atuar.

Sabe-se que a dificuldade, principalmente para empreendedores em estado de vulnerabilidade, é gigantesca. Entretanto, não existe saída: se o empreendedor não identificar as chaves e fechaduras que compõem a realidade que deseja transformar, passará a vida toda andando em círculos.

Existe um esforço gigantesco por parte de educadores e instituições de ensino para tornar o conhecimento cada vez mais acessível e democrático. Portanto, milhões de conteúdos e informações estão disponíveis em plataformas de vídeo na internet, em bibliotecas públicas e outros meios de comunicação para auxiliar o empreendedor. Além disso, instituições, como a UFV, oferecem centenas de cursos gratuitos, que podem inclusive beneficiar pessoas que não concluíram o ensino formal.

A condição socioeconômica não é o fator que mais prejudica o desenvolvimento da bússola empreendedora. É muito comum vermos empreendedores que nasceram muito pobres e con-

seguiram ter sucesso em seus objetivos; outros, com recursos abundantes, fracassaram colossalmente. O que provoca essa disparidade?

Como vimos no primeiro capítulo, empreender significa tornar desejável aquilo que é real e tornar real, aquilo que é desejável. Trata-se de um processo que exige poder e controle sobre o que se está tentando transformar. Esse poder, por sua vez, advém da habilidade de abstrair as possibilidades do real, conciliando-as com os mais diversos desejos humanos. Para fazer essa abstração, é necessária uma mente analítica e limpa, com coragem para observar a realidade conforme ela se apresenta, sem desconsiderar aspectos que possam ser prejudiciais para aquilo que se deseja ver.



O empreendedor precisa se perguntar como aquilo que está realmente vendo pode beneficiar, prejudicar ou contribuir para o que deseja. Trata-se de exercer uma conciliação entre o real e o desejo, criando e promovendo uma solução. O humor afeta a forma como encaramos a realidade, e emoções exageradas podem ser muito prejudiciais nesse processo. As emoções variam o tempo inteiro e criam obstáculos e problemas que dificultam a tomada de decisão. Com elas, acabamos fazendo julgamentos precipitados acerca da realidade: diante de um desafio, é possível sentir medo ou ansiedade; diante de uma possível oportunidade, por sua vez, é possível sentir ganância.

Para Greene (2018), as emoções estão continuamente afetando nossos processos de pensamento e decisões, abaixo do nível de nossa consciência. Nós imaginamos que estamos procurando a verdade, ou sendo realistas, quando, na verdade, estamos carregando ideias que apenas alimentam nosso ego e fazem-nos sentir superiores. Se você acredita que, de alguma forma, é imune a esses vieses, isso seria apenas um exemplo de um desses princípios em ação.

Essas emoções podem colocar o empreendedor em armadilhas mortais. Por isso, quando for empreender é recomendável mais razão e menos emoção. Para manter a sua bússola sempre calibrada, utilize as estratégias apresentadas a seguir.

• Estratégia de imersão

Você já parou para pensar o porquê de as pessoas fazerem intercâmbio para aprender uma língua estrangeira? Porque, estando em outro país, conseguem diminuir o contato com a sua língua materna e aumentar a proximidade com o idioma desejado. Nosso cérebro é naturalmente preguiçoso e, por isso, busca as conexões que sempre lhe pareçam mais confortáveis e que gastem menos energia. Consequentemente, aprender inglês estando no Brasil é mais difícil, porque seu cérebro sempre tenderá a recorrer à língua portuguesa.



Diminuir o acesso aos conhecimentos já consolidados e ir aumentando a exposição a conhecimentos e situações não apreendidas são ótimas estratégias. Assim, você literalmente irá imergir em um conteúdo que deseja aprender e obrigará seu cérebro a fazer novas conexões que se adaptem àquele contexto. Com a internet, a técnica da imersão nunca foi tão fácil, mas é preciso que considere essa estratégia como um "jejum rigoroso com tempo limitado".

É natural que, em determinados momentos do dia, você queira se distrair e seu cérebro já tenha definido os caminhos que irá seguir quando isso ocorrer. Quase que de forma automática, abre um jogo no celular, uma rede social ou um site de vídeos. O desejo de se divertir nunca irá

embora, mas você pode atender a essa necessidade de forma mais benéfica, filtrando o que aparece no seu feed das redes sociais ou instalando aplicativos sobre aquilo que deseja se informar. É importante que a imersão tenha períodos mais rigorosos e outros mais flexíveis, onde você sempre irá dificultar o acesso aos seus antigos meios de entretenimento, enquanto ajuda seu cérebro a criar novos hábitos.

O empreendedor tem que aprender a “respirar” o seu mercado e isso é muito difícil, pois exige um foco muito grande. Um dos grandes desafios é abandonar hábitos que não fazem sentido para seu negócio e substituí-los por aqueles que contribuem para o desenvolvimento da sua bússola empreendedora. Para isso, é preciso reconstruir rotinas aos poucos, substituindo novelas, filmes e reality shows por conteúdos mais adequados à área que deseja atuar. Trata-se aqui de reeducar a intuição, que é a capacidade de pressentir, interpretar e tomar decisões de forma automática sem a necessidade de um raciocínio mais complexo.

• Cursos e certificações

Um curso nada mais é do que um profissional que sintetizou anos de conhecimento e prática em um método que será transmitido a você. Fazê-lo é o melhor e mais seguro atalho que poderá percorrer em sua vida. Não tente reinventar a roda e busque em instituições e na internet cursos confiáveis para alavancar seu potencial e sua produtividade.

Além da UFV, recomenda-se sites como a fundação Bradesco (mundo corporativo), a Alura (para empreendedores digitais) e a **Udemy**. Um curso pode lhe oferecer certificados que vão lhe auferir credibilidade diante do mercado. Todas essas empresas e instituições lhe oferecem certificados de conclusão ou de formação, que são diferentes entre si.



Udemy - é um marketing place de cursos com um excelente custo-benefício, bastando observar as credenciais e notas atribuídas ao criador de cada curso no site, onde podem ser encontrados cursos incríveis por menos de R\$ 30,00.

Algumas instituições, como universidades, oferecem certificações que são realmente valiosas e podem, inclusive, se tornar um pré-requisito para o exercício de uma atividade. Para abrir um consultório médico, por exemplo, é necessário que você tenha um certificado de conclusão de uma faculdade de medicina e esteja autorizado a exercer a profissão no Brasil.

Existem muitos certificados importantes que podem ser obtidos na internet ou por outros meios, de forma gratuita ou com preços acessíveis. Pesquise por esses certificados e entenda quais são importantes para o seu mercado de atuação. Em destaque, o PMI (instituição apresentada anteriormente) oferece uma certificação internacional de gerente de projetos que pode auferir uma grande diferenciação profissional por meio de exame e outros pré-requisitos. Essa certificação irá oferecer a você credibilidade diante das maiores empresas do mundo.

Outro destaque é o duolingo, que se trata de um aplicativo gratuito de aprendizagem de idiomas. Ele oferece, por meio do site *english test duolingo*, a possibilidade de obter digitalmente uma certificação de proficiência em inglês que é aceita pelas principais universidades e empresas do globo terrestre.

Uma boa forma de exibir as suas certificações é pela mídia social *LinkedIn*, destinada às conexões corporativas e utilizada no mundo inteiro por milhões de profissionais. Muitas empresas procuram por pessoas qualificadas por meio dessa rede social, que está cada vez mais relevante para a inserção de profissionais no mercado de trabalho.

Como empreendedor, pode acontecer que você não tenha tempo, recurso ou condições de obter uma certificação. Assim, você pode utilizar o LinkedIn e contatos com universidades para

ter acesso a profissionais qualificados e certificados para atuarem ao seu lado na construção das suas soluções.

O atalho mais seguro é fazer um bom curso.

- **Mentorias**

Logísticas, arranjos, operações, gestão financeira, gestão de pessoas e outros desafios específicos da área que você deseja atuar podem ser assustadores.

Lembra-se do empreendedor do conhecimento? Este profissional pode ser um excelente aliado para que você cresça em sua jornada empreendedora. Quando estiver diante de um desafio complexo e difícil, busque mentores que possam lhe auxiliar nessa questão - podem ser pessoas experientes ou estudiosos especializados em uma área específica. Cerque-se de mentores que o (a) conduzam ao caminho certo e sirvam de referência para as suas decisões, que podem ser acessados por meio de palestras, livros, vídeos, consultorias especializadas ou até mesmo um contato direto.

Pode-se acreditar que empreendedores e especialistas muito famosos e/ou inteligentes sejam pessoas inacessíveis. Porém, é possível ter acesso a eles, de várias maneiras. Seja por meio de uma mídia social, de um e-mail ou uma apresentação em um restaurante, lanchonete ou fila.

Não abra mão de conhecer pessoas que sejam relevantes para você. No entanto, nunca se esqueça de fazer uma comunicação respeitosa, formal e com bom senso. Se não for possível ter uma interação com aquela pessoa naquele momento ou se for interessante para você manter um diálogo posterior com ela, entregue a ela um cartão de visitas e solicite uma forma de contato para vocês se comunicarem no futuro.

Use as redes sociais e blogs pessoais para expor seu trabalho e suas qualidades ao público. Pode ser que alguém que o conheça em um evento queira saber mais sobre você e seu trabalho e pesquise sobre o seu nome na internet. O que ela irá encontrar quando fizer essa pesquisa:

- () Nada
- () Notícias negativas
- () Fofocas irrelevantes
- () Um perfil polêmico



É fundamental que ela encontre coisas boas e informativas sobre você e sobre o seu trabalho nas redes sociais e na internet. Assim, você construirá uma boa reputação que lhe permitirá acessar grupos sociais virtuosos, que podem ser benéficos para sua carreira. Você também pode fazer um pit de vendas: uma estratégia usada por empreendedores para venderem sua ideia em uma “conversa de elevador”. Isso quer dizer: conseguir comunicar sobre si e sobre seu negócio de forma rápida, objetiva e interessante quando surgir uma oportunidade de diálogo rápido.

Mas você sabia que um negócio e ideia não podem partir apenas da cabeça de um empreendedor? Existem dispositivos e ferramentas que possibilitam uma análise mais ampla, precisa e assertiva para além da percepção imediata.

3. O processo de geração de ideias e conceito de negócios

Frequentemente uma boa ideia não vale um milhão. Isso porque um projeto vai muito além de uma grande sacada. Quando se fala de negócios, estamos falando de uma organização que dedica sua existência a cuidar de um ou mais problemas que podem surgir dentro de um ou mais nichos de forma sistemática, profissional e contínua. É necessário ainda entregar a melhor solução possível para determinado problema e encontrar uma forma de ser remunerado (a) por isso.

Uma empresa não deve apenas ter uma boa ideia; deve ser capaz de revisá-la, aprimorá-la, defini-la, monitorá-la, executá-la e distribuí-la de forma contínua e ininterrupta. Não basta, por exemplo, que um laboratório desenvolva um medicamento extraordinário; ele ainda precisará ser capaz de distribuí-lo continuamente para o maior número de pacientes possíveis. Isso quer dizer que o laboratório precisa operacionalizar e viabilizar a solução criada. Além disso, necessita conscientizar esses pacientes para que entendam a importância e o valor da solução oferecida. Tarefa simples, banal? De forma alguma!



Assim como um pequeno proprietário rural entende que sua terra irá perpetuar e beneficiar muitas gerações e comunidades, você também deve encarar seus negócios e projetos com a mesma seriedade e profundidade. Não importa o quão pequeno você o considere: uma ideia que não passe pelos meios corretos irá certamente apresentar muitos problemas no futuro ou pode nunca vir a se tornar um negócio sustentável.

Um empreendimento não se trata de uma única tacada que o (a) deixará rico (a) para sempre, mas sim de operacionalizar uma máquina capaz de realizar tacadas continuamente.

4. Segmentação e tipos de mercados

Uma das estratégias mais recomendadas aos empreendedores iniciantes é que antes de mais nada, eles escolham um único mercado para começar. Mas o que é um mercado e como escolher um? Basicamente, é um conjunto de pessoas com uma mesma necessidade. Pode ser um mercado gigantesco, como o alimentício, ou um mais específico, como o de maternidade. Cada um apresenta características únicas e culturas específicas.



É recomendável que um empreendedor trabalhe com um único mercado. Do contrário, dificilmente dará conta de atender às necessidades específicas que inevitavelmente irão surgir. Um bom vendedor de carros, por exemplo, não é necessariamente bom em vendas de acessórios para bebês. Os clientes são pessoas que têm momentos e emoções diferentes, características muito específicas relacionadas ao contexto.

Assim, um empreendedor precisa se tornar um especialista do mercado que deseja atuar. Por mais talentoso que seja, um vendedor de carros terá dificuldades de transmitir credibilidade a uma mãe em uma maternidade não sendo um especialista da área de medicina. Existem cinco grandes mercados que o empreendedor pode escolher para começar a se especializar, como apresentaremos nos próximos tópicos:

4.1. Saúde e bem-estar

O mercado de saúde e bem-estar está entre os maiores do mundo. Compreende toda a área médica, a grande indústria farmacêutica, as medidas de saúde preventivas, até o gigantesco mercado de cosméticos. E também movimentam pequenos comércios, como salões de beleza, esmalterias, clínicas de fisioterapia, academias, etc. Não há dúvidas de que seja um dos mais rentáveis do mundo.

4.2. Alimentício

A grande característica que torna esse mercado atrativo é a estabilidade. Ele é extremamente seguro para se atuar, tendo em vista que a demanda por alimentos vai existir enquanto houver seres vivos na terra. Esse mercado compreende os grandes e pequenos produtores rurais, as gigantes cadeias de distribuição, as grandes redes varejistas e os pequenos comerciantes, presentes em todas as cidades do mundo. Onde houver seres humanos, haverá oportunidades para o mercado alimentício.

4.3. Financeiro

Compreende as grandes redes bancárias, os mercados de investimentos, seguradoras, previdências, os educadores financeiros, etc. É um grande, expressivo e atrativo mercado. As duas principais motivações que o circundam são a necessidade de gestão e redução dos riscos, além do desejo de aumento do patrimônio.

4.4. Entretenimento

É uma grande indústria que compreende desde o turismo até o mercado de games, incluindo casas noturnas, *shows* musicais e bares dos mais variados.

4.5. Educação

Trata-se da necessidade de as pessoas adquirirem conhecimento e cultura. É um grande mercado, que cresce cada vez mais e compreende o ensino formal, cursos avulsos e específicos, incluindo a poderosa Google, que tem como princípio atender a essa demanda das pessoas por educação e informação.

No entanto, existem centenas de milhares de mercados a serem descobertos.

Como você pode imaginar, esses mercados são gigantescos, com grandes empresas em cada um deles. Além disso, existem tantas coisas para se estudar, que um empreendedor poderia levar uma vida inteira para ter um conhecimento considerável. Por isso, existe outra estratégia, conhecida como segmentação, em que você deve encontrar um nicho para se especializar.

Cada um desses nichos está ligado a uma dor ou necessidade. Por exemplo, o mercado de carros é gigantesco, mas aquele representado por motoristas idosos é bem mais específico. Assim, as grandes indústrias não têm interesse ou, mesmo que ainda tenham, apresentam dificuldades em atender as necessidades desses grupos muito específicos. Dessa forma, um pequeno empreendedor tem a oportunidade de encontrar e atender esse público, se especializando na dificuldade que os motoristas idosos apresentam para dirigir. Sempre que você identificar uma dor, desejo ou necessidade que seja comum a um grupo considerável de pessoas você terá encontrado um nicho.

Se um empreendedor considerar profundamente os problemas desses motoristas, é provável que possa encontrar uma solução que atenda à necessidade de milhões de idosos no país. Ele pode, por exemplo, desenvolver um assento especial adaptado ao investigar e descobrir quais são as principais queixas e problemas apresentados por eles.

Ao escolher um mercado e, posteriormente, identificar um nicho, o empreendedor estará pronto para começar a desenhar o mapa que o levará ao sucesso; ou seja, desenvolver uma ideia que possa resolver um problema específico e se tornar um negócio.

5. Meios para análise de oportunidades e ideias

Sobre os mercados, Chan Kim e Mauborgne afirmam:

Embora a oferta esteja em alta, à medida que se intensifica a competição global, não há provas claras do aumento da demanda mundial, e algumas estatísticas até apontam para reduções demográficas em muitos mercados desenvolvidos. [...] Os resultados têm sido a comoditização acelerada de produtos e serviços, a intensificação das guerras de preços e o encolhimento das margens de lucro [...] (Chan Kim e Mauborgne, 2005, p.29).

Para evitar essa situação, é necessário que o empreendedor adote uma **postura analítica** diante de um mercado, tentando buscar os oceanos azuis nos quais ele possa navegar longe da guerra de preços e da *comoditização* dos produtos e serviços.



Postura analítica - Análise significa a separação de um todo em partes. É muito comum na ciência e é utilizada para se obter um entendimento mais profundo daquilo que está sendo estudado. Por exemplo, a química se dedica a fazer análise das substâncias encontradas na natureza e identificar quais elementos a compõem.

No exemplo citado anteriormente, o empreendedor pode exercer essa postura de análise sobre os problemas mais comuns apresentados por idosos quando vão dirigir.

Para isso, ele deve se questionar sobre prováveis temas do cotidiano da sua persona.

- Quais são as doenças mais comuns e como isso atrapalha o hábito de dirigir?
- Quem são os especialistas de doenças em idosos?
- Como posso ter contato com esses especialistas?
- Por que os idosos desejam continuar dirigindo? Por necessidade ou por hobby?
- O que significa para eles serem obrigados a parar de dirigir?
- Eles consideram a autonomia para dirigir como uma demanda real?

Além de se perguntar sobre a rotina desse idoso, o empreendedor também deve refletir sobre qual seria a melhor forma de se comunicar com ele.

- Qual a melhor forma de abordar um idoso para lhe oferecer um produto?
- Seria melhor falar também com um familiar desse idoso?

Quanto mais o empreendedor puder imaginar e estudar a situação do seu cliente, mais assertivo será na comunicação e no desenvolvimento de suas soluções.

5.1. Análise SWOT

A análise SWOT, uma importante ferramenta do empreendedorismo, é uma matriz utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.



Já para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing. É algo relativamente trabalhoso de produzir. Contudo, a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios. Afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Essa matriz compreende:

Strengths (Pontos fortes): fatores internos e intrínsecos dele ou da empresa, que podem favorecer o desenvolvimento da solução para aquele mercado. Ex.: Facilidade e prazer em se relacionar com idosos e com a família deles.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis, que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente.

Weakness (Pontos fracos): fatores internos e intrínsecos dele ou da empresa, que podem dificultar o desenvolvimento da solução para aquele mercado. Ex.: Equipe reduzida, poucos recursos financeiros, dificuldade na divulgação do produto.

Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Opportunities (Oportunidades): fatores externos do ambiente que podem favorecer o empreendedor ou a empresa. Ex.: O fato de a indústria automotiva não se preocupar em desenvolver itens adaptados a idosos.

As oportunidades são as variáveis externas e não controladas que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Threats (Ameaças): fatores externos do ambiente que podem desfavorecer o empreendedor ou a empresa. Ex.: Familiares que tentam proibir os idosos de continuar dirigindo e a dificuldade que os idosos têm para renovar a carteira.

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

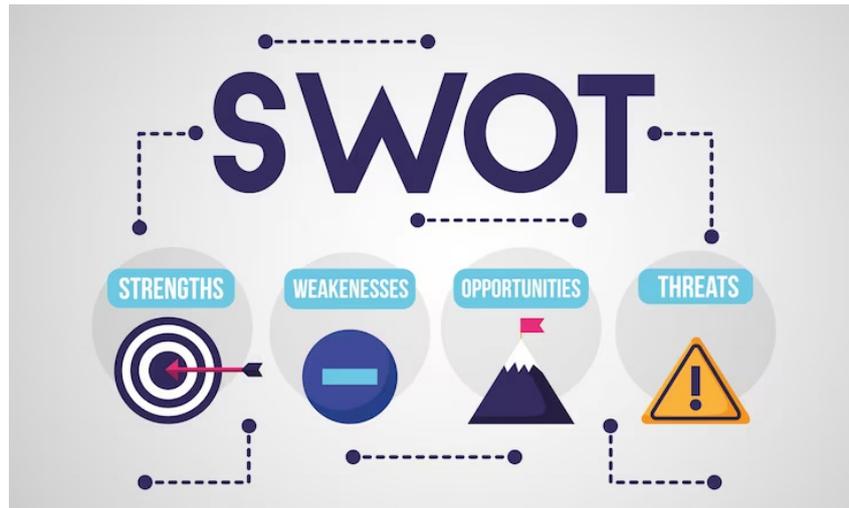


Figura 5: Análise SWOT

Fonte: <https://br.freepik.com/>

Mas quando uma boa ideia surge, o que devemos fazer com ela?

Muitos acreditam que boas ideias têm valor por si só. No entanto, como foi visto, tê-las é muito mais simples do que parece. Infelizmente, não são valorizadas a princípio e, para que comecem a ter valor, precisam tomar forma e adquirir um escopo.

5.2. Composição de uma ideia – O que é?

Uma ideia é como uma criança recém-nascida: ela ainda não tem nome, identificação, registro e, certamente, não nasce usando roupas. Todas essas coisas são fornecidas pelos pais e pelas instituições de apoio à maternidade assim que a criança nasce.

Logo, a criança tem que passar por uma série de exames e procedimentos dos mais variados para garantir a saúde plena e seu desenvolvimento. Se não houvesse todas essas medidas e cuidados, a chance de mortalidade da criança aumentaria. Quando se fala de ideias, trata-se de algo frágil, com uma grande taxa de mortalidade. O seu processo de concepção consiste nos procedimentos considerados adequados para garantir a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento.

5.3. Composição de uma ideia – Fase embrionária

É necessário que se entenda a relação que existe entre o nascimento de uma criança e uma ideia. Assim como ocorre com a criança, a ideia surge em um momento embrionário e vai se desenvolvendo, ao longo do tempo, até que tenha condições de subsistir por si só. Precisa-se respeitar cada fase, para garantir que não ocorra nenhum tipo de deficiência ou complicação em cada uma delas.



Na fase embrionária, pode se utilizar uma ferramenta bem simples e muito poderosa: a matriz **5w2h**, que compreende todo o corpo de uma ideia, permitindo-a sair da fase embrionária. A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo automobilístico do Japão, com o intuito de auxiliar a utilização da ferramenta de qualidade PDCA, principalmente em seu planejamento (SILVA et al., 2013).

Essa matriz tem esse nome porque propõe 7 perguntas (em inglês) iniciadas pelas letras w e h. Cada letrinha representa um aspecto necessário a ser considerado sobre a ideia. Para entender melhor, veja o exemplo de um grande varejista de roupas:

a. What (O quê?)

Consiste em definir o que será feito. Exemplo: Criar uma campanha publicitária para um varejista de roupas.

b. Why (Por quê?)

Consiste em definir por que será feito. Exemplo: Por que o número de vendas da empresa está caindo e a marca está sendo esquecida pelos consumidores?

c. Where (Onde?)

Consiste em definir onde será feito. Exemplo: A campanha acontecerá nos principais canais de mídia, como: televisão, mídias sociais e locais físicos (como ponto de ônibus, outdoors e fachadas de lojas), e em eventos exclusivos.

d. When (Quando?)

Consiste em definir quando acontecerá e qual a duração do projeto. Exemplo: Durante todo o mês de julho de 2021.

e. Who (Quem?)

Consiste em definir as pessoas que serão envolvidas e quem será o líder responsável. Exemplo: A equipe de marketing da agência X, cujo responsável é o "Fulano".

f. How (Como?)

Consiste em uma descrição mais detalhada de como será feito o projeto. Exemplo: As campanhas deverão ser gravadas em estúdio profissional.

g. How much (Quanto vai custar?)

Consiste em definir o custo total do projeto e o custo de cada parte. Exemplo: O orçamento total do projeto é de R\$5 milhões. Ao dividir a ideia (postura analítica), respondendo todas as perguntas, você terá uma ideia muito mais encorpada. Veja:

Tabela 1: Matriz 5W2H

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Definir linguagem visual.	Alinhar comunicação da empresa com a marca.	Em vídeos, impressos e posts para <i>social media</i> .	Até o fim de maio.	Equipe de <i>design</i> .	Definir a LV baseado nas campanhas anteriores da empresa.	Até R\$50.000 para despesas com conteúdo com direitos autorais.
Gravar os vídeos que serão veiculados.	Ampliar o impacto da campanha.	Em Estúdio profissional.	Início de junho até a segunda semana.	Equipe de marketing e diretor do estúdio.	Atrizes em evidência utilizando roupas da marca.	Até R\$1.000.000.

(Continua)

Tabela 1: Matriz 5W2H (Continuação)

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Produzir material gráfico,	Estar presente no dia a dia do consumidor da marca.	O material será produzido na gráfica e distribuído nos principais pontos de todas as capitais do país.	Durante todo o mês de julho.	Equipe de logística em conjunto com equipe de marketing.	A equipe de logística aproveitará a entrega de mercadoria para fazer a distribuição do material.	Até R\$500.000.000
Realizar eventos presenciais.	Causar uma impressão positiva e engajar os fãs da marca.	Nos principais salões de evento do país a serem definidos.	Durante todo o mês de julho.	Equipe de eventos, a diretora-sócia da empresa, equipe de marketing	Acontecerão 3 eventos com desfiles, presença de artistas famosos e outras presenças vips.	Até R\$1.000.000.000
Coletar feedback da campanha.	Identificar o resultado da campanha no público-alvo e avaliar a percepção da marca após a realização dos eventos.	A coleta de dados será feita nas principais lojas parceiras que comercializam a marca.	Em 3 momentos: última semana 2 semanas depois da campanha 2 meses depois da campanha.	Equipe de marketing.	Analisando o impacto nas vendas do produto e a percepção do consumidores sobre a marca.	Até R\$50.000.000



Agora, a sua ideia tem um corpo, conhecido na gestão de projetos como escopo, que é a definição do espaço e dos limites que o projeto buscará ocupar. Quando fala de empreender, trata-se de uma ação concreta que busca um objetivo específico. Portanto, uma ideia sem escopo é inconcebível e pode acabar custando muito caro ou gerando muita confusão no processo.

6. Estudo de caso

Blockbusters e Netflix

Talvez você não a conheça, mas a empresa Blockbusters foi a maior companhia de mídias do mundo por muito tempo. Fundada em 1985, a gigante estadunidense, no início dos anos 2000, já havia batido a marca de mais de 7.700 lojas abertas dentro e fora do país. Porém, uma tragédia acometeu a empresa e todo o mercado de videolocadoras do mundo: em 2008, os serviços de streaming, preconizados pela inovadora Netflix, popularizaram-se espantosamente e engoliram praticamente todo o mercado de filmes. Diante de “olhos incrédulos”, as receitas da Blockbusters despencaram vertiginosamente em um golpe fatal provocado pela mudança de hábito dos consumidores.

Embora muitos possam acreditar, a Netflix não surgiu do nada com uma ideia revolucionária. Na verdade, ela já existia e fazia frente à Blockbusters desde 1997, oferecendo aluguel de DVDs pela internet, com um inovador sistema de assinaturas. O modelo de negócio da Netflix crescia rapidamente, mas tinha dificuldades em se manter sustentável.

Com o objetivo de eliminar a pujante concorrente do mercado, os executivos da Blockbusters tentaram adquiri-la nos anos 2000. A oferta foi recusada e a Netflix seguiu como uma empresa independente. Entre 2000 e 2007, ambas as organizações seguiram crescendo, porém por caminhos muito diferentes.

A Blockbusters estava mais apegada ao seu passado e tradição, oferecendo uma enorme resistência em modernizar seus serviços. A empresa considerava que a experiência de ir até uma locadora era importante e que não seria abandonada pelos consumidores.



A Netflix mantinha as esperanças no que acreditava ser a tendência do mercado digital, esforçando-se para atender ao novo perfil de consumo, de forma sustentável e acessível. Enquanto isso, a gigante adversária permanecia crescendo agressivamente fazendo aquilo que deu certo por muito tempo: investindo na aquisição de mídias e na expansão de suas unidades, batendo o marco de 9900 lojas, em 9 países, em 2004. No mesmo ano, vendo que a Netflix ainda ganhava mercado, passou a oferecer um serviço de locação on-line parecido com o da rival, porém a derrocada já estava próxima.

A Blockbusters dedicou toneladas de recursos ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional onerosa e que logo se tornaria obsoleta. Já a Netflix manteve uma estrutura enxuta, que buscava compreender qual seria o futuro do mercado de vídeos. Em 2008, veio o golpe de misericórdia e o gigante caiu para nunca mais se levantar: a Netflix lançou o seu conhecido serviço de filmes on-line e pulverizou, em um estalar de dedos, videolocadoras no mundo todo. Hoje, restou apenas uma única loja da Blockbuster nos EUA, mantida como recordação de um passado glorioso.

6.1. Moral da história

Uma grande ideia não surge do nada e sai revolucionando tudo. O inovador e o obsoleto podem coexistir, por muito tempo, antes de ocorrer uma mudança radical no comportamento dos consumidores.

A Blockbuster tinha uma visão mecanicista e acreditava que deveria expandir ao máximo possível seus tradicionais serviços, construindo uma verdadeira Torre de Babel, com vídeos cassetes e DVDs obsoletos. Já a Netflix, investiu na equipe estratégica do negócio, monitorando o mercado, os concorrentes e as tendências de consumo.

Com essa visão centrada na essência, foi possível antecipar e aproveitar a ruptura provocada pela era digital. Quando a onda veio, o gigante no caminho foi derrubado e a pequena Netflix surfou para se tornar uma das companhias mais importantes da história atual. Como empreendedor, você precisa ficar atento às tendências e aceitar que, gostando ou não, as mudanças irão acontecer. Investir naquilo que está prestes a se tornar obsoleto pode até lhe dar um lucro a curto prazo, mas irá arruinar seu futuro.

Esteja atento ao seu mercado: ele é emergente, estagnado ou decadente? Por quanto tempo está nesta situação? O que pode acontecer em 5, 10 e 20 anos? Quando a onda passar, ela vai afoga-lo (a) ou carregá-lo (a) para a glória?



A Netflix é uma das empresas mais amadas no Brasil e no mundo, e o sucesso dos nossos especiais da empresa prova isso. Não poderia ser diferente, eles têm o melhor SAC, oferecem conteúdo de qualidade, que está disponível para o cliente na hora em que desejar e tudo por um preço justo. Afinal, a mensalidade mais cara custa menos do que uma sessão de cinema e você nem precisa sair de casa. Leia a notícia na íntegra em:

<https://www.ofcinadanet.com.br/post/15898-a-historia-da-netflix>

7. Conclusão

“O impulso fundamental que mantém o motor do capital em movimento vem dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção e transporte, dos novos mercados ... [O processo] se revoluciona incessantemente, destruindo incessantemente o antigo, criando incessantemente algo novo. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo.”

Joseph Schumpeter

No capítulo 2 “Dá oportunidade à concepção da ideia” aprendemos um pouco mais sobre a importância da essência do negócio e entendemos quais são os instrumentos que um empreendedor deve utilizar para manter-se atento à empresa, ao mercado e até mesmo à sua própria vida.

Estes instrumentos são a bússola, o mapa e a ideia. Você consegue imaginar alguém desbravando um oceano sem algum deles? Infelizmente no mundo corporativo isso é muito comum, e os resultados quase sempre são trágicos. Vamos lembrar o que significa cada um desses elementos?

A bússola representa a sua intelectualidade, isto é, a amplitude do seu conhecimento. Embora muitos possam pensar o contrário, a formação intelectual não deve ser restrita a elites acadêmicas, mas é um direito e um dever de todo ser humano. Ela representa a sua capacidade de compreender, direcionar, se posicionar e, por fim, tomar decisões. A experiência humana vivida coletivamente, proporciona uma estrutura de conhecimento que pode ser compartilhada através das ciências, das artes e das religiões onde você encontrará embasamento para agir, contribuir e assim construir algo. As ferramentas que recomendamos para que qualquer pessoa possa desenvolver esta bússola são a imersão no mercado desejado através de leituras, vídeos, podcasts, etc. assim como a realização de cursos e mentorias conjuntamente com a obtenção de certificações. O conjunto dessas ações permitirão que você adquira conhecimento e se posicione perante as outras pessoas para ser reconhecido como uma autoridade da sua área.

Já os mapas são os esquemas representativos da realidade que você fará para conseguir observar o que está ocorrendo ao seu redor. Eles podem ser representações de áreas externas abrangendo o mercado como um todo ou podem ser representações internas dos diferentes setores que irão compor a empresa. Os mapas são formados pelos conjuntos de ferramentas e indicadores que podem ser feitos por você ou por terceiros, os quais você pode acessar através de dados e instrumentos científicos.

Por fim, a ideia executável compreende o desejo do empreendedor de ir do ponto A para o ponto B. Com as análises de mercado, as ideias e oportunidades irão surgir naturalmente. Neste capítulo aprendemos sobre como ocorre o processo de concepção de ideias que vai desde a fase embrionária até a execução, o controle e o monitoramento. Vimos que uma ideia sem um corpo sólido é uma ideia deformada e que a ferramenta que usamos para aprender a dar corpo a uma ideia é a matriz 5w2h.

A sua vida, o seu tempo e o seu dinheiro são recursos escassos que tendem a acabar. Um navegador que não conhece o oceano, não pode ser chamado de capitão. Utilize essas ferramentas para agir de forma racional sem desperdiçar tesouros com coisas infrutíferas que podem te custar caro. Com esses três instrumentos suas chances de alcançar seus objetivos são muito maiores.



Exercícios

1) Como estudante, você já deve ter pensado sobre alguns mercados que gostaria de atuar profissionalmente. Registre aqui um mercado e/ou nicho que lhe desperte interesse: _____ . E agora, com base na sua escolha, faça uma breve pesquisa sobre esse mercado.

- a) Busque três canais no Youtube, páginas no Facebook ou perfis no Instagram especializados em produzir conteúdo para o seu mercado.
- b) Busque por três famosos considerados como profissionais ou especialistas do mercado.
- c) Busque dois especialistas acadêmicos (escritores, pesquisadores, professores universitários, etc.)
- d) Busque duas pessoas próximas (familiares, amigos, vizinhos, colegas, etc.) que atuem profissionalmente nesse mercado.

Agora, responda: Quais características e comportamentos você observou nessas pessoas? Quais os principais termos que elas utilizam quando estão falando? Elas comumente citam um livro, uma instituição ou algo em especial? Quais são as chaves e fechaduras desse mercado?

2) Com base na sua resposta, faça uma lista de cursos e certificações que você gostaria de obter. Pergunte-se: O inglês é importante? Tenho que ter algum conhecimento específico para atuar nesse mercado?

3) Assinale com (a) ou (b) de acordo:

- a) Bússola do empreendedor
- b) Mapa do empreendedor

() Representa o conjunto de ferramentas e indicadores que um empreendedor pode usar para ler o mercado e os diversos aspectos da empresa.

() Representa a amplitude cultural e intelectual do empreendedor que permite que ele interprete o mundo que está inserido.

() É desenvolvido por meio da apreensão das diversas fontes de cultura e estudo.

() Recomendável que se use ferramentas ágeis e elementos visuais.

Gabarito

1) Exemplo do Mercado: **empreendedorismo**

a) Canais no youtube:

Jovens de negócio

<https://www.youtube.com/user/nicolinoperrucho>

Sebrae

<https://www.youtube.com/user/tvsebrae>

Endeavor Brasil

<https://www.youtube.com/user/endeavorbrasil>

b) “Professores” de empreendedorismo famosos:

Flávio Augusto

Paulo Lehmann

Bill Gates

c) Autores acadêmicos de empreendedorismo:

José Dornelas

Professor Per Davidsson

d) Pessoas próximas que atuam no mercado:

Custódio (Professor)

Herbert (Professor)

As pessoas do mercado de empreendedorismo são normalmente extrovertidas e confiantes. Falam com firmeza e energia e têm uma visão de atitude diante da vida. Elas falam muito sobre tomar riscos, não ter medo e não gastar tempo com coisas fúteis. As chaves do mercado são as redes de contato, a coragem e o trabalho focado e inteligente.

2) Um empreendedor precisa estar constantemente se atualizando. Por isso é interessante ter cursos e certificações na área de gestão e finanças e além desses, cursos que auxiliem no uso de ferramentas do cotidiano como photoshop, editores de vídeo, ferramentas do google, etc.

3) B - A - A - B



Começando um negócio

1. Prepara-se para a ação

Aqui, começa a parte mais empolgante, visível e prática do negócio. É natural, portanto, que o empreendedor queira pular direto para esta etapa, acreditando que sua ideia está bem definida e pronta para ganhar a atenção e olhares do mundo. Quando o empreendedor toma essa postura, de querer ir direto para a ação, ele acredita que está economizando tempo e sendo “produtivo”.

No entanto, essa postura é um grande erro, que pode ser fatal e traumatizante para muitos empreendedores. Em especial, no Brasil, percebe-se, até mesmo entre os mais experientes, uma cultura de imediatismo e urgência. Ao contrário do que muitos possam pensar, é extremamente prejudicial, pois atrapalha na alocação correta do tempo e dos recursos.

Infelizmente, muitas pessoas ainda consideram o planejamento e a cautela como perda de tempo. Como administrador você deverá intermediar a ansiedade dos membros de uma organização e a necessidade de planejamento e controle.



Lamentavelmente, é nessa etapa que surgem as maiores dores e frustrações do empreendedor. Como um negócio é a operacionalização e ampliação de uma solução, é nesse momento que as fragilidades da ideia começam a aparecer e tomar proporção.

Difícilmente, uma ideia com fundamentos errados produzirá valor para o cliente e para o empreendedor. Mesmo que a empresa dure por algum tempo e empregue esforços e recursos abundantes, em algum momento se verá em um “beco sem saída”. Se chegar nessa situação, a conta pode ficar exorbitante para o empreendedor e as consequências serão desastrosas.

Não é raro ver casos de pessoas que ganham muito dinheiro em um reality show ou na loteria e, rapidamente, queimam todas as suas economias em negócios furados, inclusive terminando endividadas. Também, infelizmente, existem muitos casos de empreendedores condenados e presos pela justiça e/ou que têm seus bens confiscados devido à falta de ética, sustentabilidade e até mesmo a prática deliberada de crimes em seus negócios. Quando o empreendedor decide abrir um negócio, está correndo um risco real e iminente e, portanto, todo cuidado é pouco.

É evidente que investidores experientes e instituições financeiras já conhecem essa realidade. Dessa forma, existe uma série de práticas, informações e posturas que o empreendedor precisa ter para transmitir confiança e conquistar o famoso “crédito na praça”.

Os custos para se manter um negócio são elevados e o empreendedor pode não dispor de todos os recursos necessários. Mesmo que ele seja muito rico, em longo prazo, se tornaria um investimento insustentável e arriscado. Assim, precisará recorrer às instituições e buscar parcerias de sucesso para alavancar sua solução. Entretanto, é preciso transmitir muita seriedade e segurança, pois essas instituições também querem se proteger dos riscos e investir somente naquilo que dará um retorno para elas.

Os possíveis parceiros vão avaliar profundamente o perfil, o patrimônio e o plano de negócios do empreendedor antes de conceder alguma ajuda ou investimento. Além disso, dependendo do empreendimento, você precisará se inserir em uma cadeia onde terá de se relacionar e negociar diretamente com fornecedores ou clientes grandes e exigentes.

Tenha sempre em mente: o mercado é muito exigente!

Um negócio não trata apenas sobre produtos em vendas; ele consiste, na verdade, em uma estratégia de otimização que compreende vários aspectos de uma solução. O maior objetivo dessa estratégia é otimizar, ao máximo, uma solução para que ela cumpra seu objetivo.

O uso de técnicas, ferramentas e processos de gerenciamento de projetos fornece uma base sólida para as organizações atingirem suas metas e objetivos (Guia PMBOK, 2017).

2. Estratégia de negócios

O que transforma um grupo de pessoas em um exército?

Se você respondeu disciplina, organização, objetivo comum e um comando claro, você está completamente correto! Todo país tem um grande exército que investe principalmente na defesa de seu povo. Mas esta não é sua única função; muitas vezes, os soldados precisam atuar em missões humanitárias, diplomáticas ou de pacificação. Um exército não serve apenas para o combate; na realidade, o combate é a última coisa que eles devem desejar, visto que as perdas seriam gigantescas.

O tema de estratégia é discutido há milhares de anos, por filósofos, generais e empresários. Dentre eles, um dos maiores estrategistas da história foi o general Sun Tzu (544-496 a.C.), que viveu na China e escreveu o *best-seller* *A arte da guerra*. O autor surpreendeu, ao ter dito que o maior objetivo de um general de guerra era evitá-la.



“A suprema arte da guerra é derrotar o inimigo, sem lutar” (Sun Tzu). Mas se lutar não é o objetivo principal, qual a finalidade de um exército, ou melhor, de um general de guerra? A finalidade é garantir a defesa e as conquistas, economizando e evitando perdas e prejuízos desnecessários. As palavras de Sun Tzu repercutiram tanto, que seu livro até hoje é referência, quando se trata de estratégia, não apenas para generais, mas também para negócios.

Muitas pessoas acreditam que a função delas é ocupar o tempo trabalhando, isto é, para nossa cultura quando alguém se mantém constantemente ativo e ocupado ele está sendo produtivo e é um exemplo para os demais. Portanto, muitos acreditam que o objetivo de se empreender é trabalhar muito, mas é exatamente o contrário disso. Não que você não vá trabalhar, você irá e muito! Porém, o objetivo deve ser evitar o trabalho e não trabalhar o máximo possível.

Assim como uma guerra custa muitas vidas, um empreendimento também custa muitos recursos. Por isso, o objetivo de um general de empresas deve ser evitar empreender. Pode parecer contraditório, mas para os chineses a fala de Sun Tzu foi muito confusa também. Muitos chineses podem ter pensado que o general era um covarde, porém é justamente a **aversão ao risco** que fez Sun Tzu ganhar tantas batalhas em sua vida. Ele escolhia as lutas com muita sabedoria e cautela.



Aversão ao risco - é um conceito da psicologia muito abordado no campo da administração financeira. Trata-se de o fato de consumidores e investidores preferirem retornos menores, com menos risco do que se aventurar em algo mais arriscado para obter um ganho maior. Um dos princípios das finanças é que quem corre mais riscos precisa exigir um prêmio maior, para compensar a possibilidade da perda, enquanto que, quem corre menos riscos, pode se contentar com um retorno menor. Este conceito é entendido como trade off entre risco e retorno.

É essa a postura recomendada para um empreendedor: cada recurso que você tem é um soldado que você pode usar no campo de batalha. Ao atirá-los em guerras desnecessárias, você está desperdiçando algo que pode fazer falta em outro momento. Muitos generais da China antiga, valendo-se de um ideal de honra, bravura ou ganância, entravam em guerras sem sentido e sem estratégia. Ou seja, eles agiam de maneira emocional, enquanto Sun Tzu permanecia cauteloso e racional.

Além de saírem derrotados, os generais orgulhosos prejudicavam seu país e principalmente seus soldados, que perdiam a vida gratuitamente. Já os soldados de Sun Tzu ficavam satisfeitos, pois muitas vezes ele conseguiu uma vitória sem precisar entrar em campo.



O objetivo de um empreendedor é conquistar a vitória, gastando o mínimo possível de recursos (próprios) e correndo o menor risco possível. Portanto, não adianta declarar “guerra ao mercado”, sem antes se certificar que esteja com proteção, alimentos estocados, água limpa e armas suficientes para vencer a batalha. Lançar-se em um combate sem nenhum preparo é pior do que não fazer nada; é a maneira mais fácil de “quebrar a cara”.

A batalha começa muito antes do confronto definitivo e empreender começa muito antes de colocar a mão na massa. Será que uma luta vale mesmo apenas e o esforço empreendido está criando valor?

Para Sun Tzu, um bom general era aquele que conhecia a si mesmo e aos adversários:

Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra; se não conheces a os demais nem te conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha”. (Sun Tzu, 500 a.C. p.10).

A partir de agora, seguiremos este mandamento de Sun Tzu e descobriremos se a batalha está perdida ou ganha, antes mesmo que ela comece. Para isso, vamos entender como funciona a dinâmica interna de uma empresa.

Uma empresa pode ser dividida entre ativos e passivos:

- **Ativos** - são as propriedades dela, que vão desde o dinheiro em caixa até terrenos e máquinas.
- **Passivos** - representam a origem do ativo que podem ter vindo do capital próprio ou do capital de terceiros (empréstimos e financiamentos).

Aqui existe uma grande encruzilhada, que obriga uma empresa a tomar decisões constantes, que podem ser de investimento ou desinvestimento.

Funciona assim:

- ao **investir**, uma empresa aumenta seu passivo para comprar ativos;
- ao **desinvestir**, ela se desfaz de ativos para se livrar de passivos e sempre se espera que os ativos cubram os custos do passivo e gerem excedente.

Voltando ao nosso exemplo, é como se o passivo fosse o exército que você irá empregar no campo de batalha; isto é, são os recursos que você colocará em risco. Já os ativos são os objetivos que justificam aquele sacrifício, porque irão gerar um benefício maior no futuro. Sun Tzu só sacrificava seu exército quando entendia que esse esforço temporário iria gerar um benefício maior no futuro. E você só irá sacrificar seu capital, incluindo o trabalho, quando entender que o emprego desse trabalho está gerando excedente.

Aqui, entra o seu principal critério para tomada de decisão: o **EVA (Economic Value Added)**, que é o valor econômico adicionado com base em uma decisão de investimento no presente que reflete uma perspectiva de ganho futuro.



Se um empreendedor toma uma má decisão, a empresa gasta seus recursos em algo que não dará retorno futuro suficiente para justificar esses gastos e, portanto, ela estará destruindo valor. Agora, se ele toma uma boa decisão, a empresa cria valor, pois estará gerando excedente com os recursos que dispõe. Para descobrir se o seu projeto irá criar ou destruir valor você precisa entender qual o tamanho do exército que precisa para vencer a batalha, qual o risco de perder esta batalha e qual o benefício mínimo que justifica seu sacrifício.

2.1. Custo de oportunidade

Deve-se fazer sacrifícios para investir em algo. O custo desse sacrifício pode ser encontrado pela média das oportunidades que você teria se não investisse naquilo. Por exemplo, ao invés de empreender, você poderia trabalhar como assalariado ou simplesmente ter mais tempo de lazer. A isso se dá o nome de custo de oportunidade. Do ponto de vista da empresa, esse custo de oportunidade tem origem no custo de capital e no risco da atividade pretendida.

Para Gitman (1997), um custo mais baixo de capital indica que a empresa pode suportar um orçamento de capital mais extenso e empreender mais projetos corporativos. Se você investe seu capital em um projeto A, automaticamente um possível projeto B está descartado. Além disso, o dinheiro da empresa está vindo dos sócios ou de credores que possuem outras oportunidades de investimento disponíveis; e por fim, a atividade exercida possui um risco intrínseco de dar errado. É com base nesses problemas, que nós definimos o retorno mínimo de uma empresa.

RETORNO MÍNIMO = Média ponderada (do custo de capital próprio + custo de capital de terceiros)

2.2. Custo de capital

Lembra que nosso objetivo é evitar a guerra? Portanto, aqui entra a melhor estratégia usada por praticamente todos os empreendedores de sucesso: **“A diluição do custo de capital”**.



Os empreendedores são os que mais correm riscos em um negócio, isso porque, caso a empresa quebre, são eles quem ficarão com a maior parte do ônus: dívidas, processos trabalhistas, manchas na reputação, etc. Além disso, a própria atividade apresenta um risco intrínseco. O prêmio por risco exigido por um empreendedor precisa ser equivalente a essas dificuldades e ele acaba tendo um custo de capital próprio muito alto.

Já as instituições financeiras e os fornecedores não correm tantos riscos. Caso a empresa quebre, ainda estará obrigada a pagar suas dívidas e existem meios legais para fazer essa cobrança, inclusive podendo se valer de ativos imobilizados para ressarcir o empréstimo. Dessa forma, o risco delas é menor que o seu e, portanto, o prêmio exigido por elas também é menor. Logo, grande parte dos empreendedores faz empréstimos para aumentar o faturamento e diluir o custo de capital próprio, ou seja, eles vão para a guerra com aliados estratégicos.

Suponhamos que o custo de capital do empreendedor fosse de 25% a.m. (ao mês) e a empresa conseguisse pagar um **ROI (Retorno sobre o Valor Investido)** de apenas 20% a.m., ela não seria capaz de cobrir o custo do empreendedor. Mas, se a empresa obtivesse empréstimos baratos com taxas de 5% a.m., ela poderia diluir esse valor e tornar o negócio sustentável.

Vamos às contas? Se 30% do capital total da empresa for formado por dívidas e o restante por capital próprio, temos o seguinte resultado:

$$\text{CUSTO DE CAPITAL TOTAL} = 25\% (0,7) + 5\% (0,3) = 15,5\%$$

Logo o custo de capital total da empresa passa a ser de apenas 15,5%. Nesse caso, o ROI de 20% é capaz de pagar o prêmio dos credores, do empreendedor. Além de ter coberto o custo de capital de seus financiadores, a empresa conseguiu produzir retornos excedentes. Sem o empréstimo, o negócio seria insustentável e destruiria valor, mas, com crédito, ela cresceu e passou a criá-lo.

2.3. EVA - Economic Value Added (Valor Econômico Adicionado)

Quando uma empresa é capaz de produzir um retorno maior do que o custo de capital, nós entendemos que ela está criando valor para o mercado. Isto é, ela dá um retorno positivamente desproporcional ao risco do investimento e acaba sendo valorizada. A este fenômeno damos o nome de EVA - valor econômico adicionado.

EVA = Retorno operacional - Retorno ponderado do investimento (Investimento acrescido do custo de capital)

Por exemplo, se você espera que uma empresa de determinado setor, tenha um retorno de capital de 15%, e ela acaba tendo um faturamento de 17%, os gestores da empresa terão criado valor de mercado. Como o custo de capital tende ao equilíbrio, o preço da empresa vai subir. Se você eventualmente fosse vendê-la, ela teria um valor maior do que aquele investido inicialmente.

Tente absorver essa lógica e, sempre que for tomar uma decisão, pergunte se ela fará com que sua empresa crie ou destrua valor. O objetivo do negócio é provar que a solução oferecida irá perpetuar por muito tempo e terá um fluxo contínuo de retorno de capital, de forma que esse fluxo gere excedentes para os investidores.



Muitos empreendedores acreditam que fazer um negócio crescer é o mesmo que expandir a sua atividade operacional. Porém, aumentar a atividade de uma empresa gera custos e riscos adicionais e, dessa forma, devemos considerar que uma empresa só está crescendo se ela estiver produzindo um EVA positivo.

Você pode criar valor fazendo bons investimentos, mas também pode fazer bons desinvestimentos. Reflita: todos os gastos da sua empresa são realmente necessários? Você está entregando soluções da maneira mais barata, prática, adequada e simples possível? Se você possui dinheiro “vazando pelo ladrão”, pode estar sacrificando a capacidade da empresa de gerar um ROI que cubra o custo de capital e, portanto, jamais irá atrair bons parceiros que façam seu negócio crescer.

Ao obedecer a lógica de *trade off* do mercado, você está criando negócios atrativos e isso fará com que você conquiste muitos fornecedores, investidores, clientes e credores. Mostre para eles que, ao apostarem em você, estarão correndo um baixo risco, para receber um excelente benefício.

Seus aliados querem ganhar uma guerra sem lutar. Dê isso a eles!

3. Modelo de negócios canva

Ter uma boa solução é apenas uma pequena parte. O modelo de negócio é uma ferramenta simples e poderosa criada e apresentada pelo autor, Alexander Osterwalder, no livro Business Model Generation. Busca cobrir, de forma visual, todas as partes que o compõem para que o empreendedor consiga definir as principais estratégias para cada uma dessas partes.



Não confunda modelo de negócio com plano de negócio, que será abordado no capítulo 4. O modelo de negócio é uma técnica visual baseada nos princípios do Design Thinking, que ajudam o empreendedor a articular suas ideias. Já o plano de negócio é um documento de texto formal, destinado a apresentar a estrutura da sua empresa.

Os dois são complementares e devem ser executados e revisados constantemente pelo empreendedor. De acordo com os autores:

Um modelo de negócio consiste em uma descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. E que vem sendo amplamente utilizada, pois permite a qualquer empreendedor modelar seu negócio, por meio de uma linguagem simples e conceitos de pensamento visual e design (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14).

Apresentamos, a partir de agora, o modelo de negócios em nove blocos.

3.1. Segmento de clientes

Neste primeiro bloco, a empresa define qual é a parcela de clientes que irá atender. Pessoas diferentes possuem necessidades distintas e, portanto, a forma de relacionamento e os canais mudam para cada segmento. Uma empresa pode atender diversos segmentos, porém, é recomendável que ela mantenha um número reduzido para facilitar a estrutura e a especialização.

- **Exemplo:** Idosos que apresentam dificuldades para continuar dirigindo.

3.2. Proposta de valor

Aqui, o empreendedor apresenta a solução que irá entregar para cada segmento de clientes para resolver um ou mais problemas que possa ter.

Qual o valor está entregando para o cliente? Qual necessidade está sendo atendida? Qual o conjunto de serviços está sendo entregue?

- **Exemplo:** Um assento especial para reduzir a limitação de direção provocada pelas doenças e dificuldades mais comuns apresentadas por idosos. Além de dicas e orientações adequadas para garantir a segurança, saúde e autonomia dos idosos enquanto dirigem.

3.3. Canais

Por meio de quais canais os clientes desejam ser contatados? Como esses canais serão integrados? Qual canal funciona melhor e apresenta o melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina do cliente?



Os canais são os pontos de contato entre você e o seu cliente e determinam como irá funcionar a comunicação. Eles podem ser canais diretos (equipe de vendas) ou indiretos (lista de e-mail), compreendendo toda a experiência do

cliente com a empresa: o da pré-venda (momento em que o cliente está conhecendo o produto) até a pós-venda (fase de suporte à utilização da solução oferecida).

As fases do canal de venda são:

- a. Conhecimento:** Quando o público irá conhecer sua marca.
- b. Avaliação:** Como sua empresa é avaliada.
- c. Compra:** Como é o processo de compra dos seus clientes.
- d. Entrega:** Como sua empresa entrega valor aos clientes.
- e. Pós-venda:** Como sua empresa fornece suporte à compra.

Tenha um ou mais canais que compreendam todas essas fases

- **Exemplo:** Os canais utilizados para a fase de conhecimento serão indiretos: as mídias sociais (Facebook e Instagram), o blog da empresa e panfletagem em lugares estratégicos.

Para a fase de compra, serão utilizados canais diretos: telefonema, e-mail e Whatsapp.

O pós-venda acontecerá por meio de contato indireto, por conteúdo orientador, escrito por especialistas, enviado ao e-mail do cliente e por meio de um canal de atendimento direto nos horários comerciais.

3.4. Relacionamento com os clientes

Responda a essas perguntas e registre no canva:

- Qual o tipo de relacionamento que o cliente gostaria de ter com a empresa?
- Eles preferem atendimento automatizado ou interação humana?
- Qual o temperamento e tom ideal para este atendimento?
- Qual o custo desse atendimento para a empresa?

3.5. Fontes de receita

Responda a essas perguntas e registre no canva:

- Qual a principal fonte de receita da empresa?
- Existe alguma fonte secundária que a empresa possa explorar?
- Qual é o valor que os clientes estão dispostos a pagar?
- O que eles pagam atualmente?
- Como eles preferem pagar?
- Quanto cada fonte contribui para a receita total da empresa?

3.6. Recursos principais

Responda a essas perguntas e registre no canva:

- Quais os principais recursos exigidos pela proposta de valor?
- Esses recursos podem ser físicos, como fábricas e canais de distribuição, ou intelectuais, como conhecimentos específicos e patentes? Também podem ser humanos como equipes altamente eficazes ou financeiros?

3.7. Atividades-chave

Responda a essa pergunta e registre no canva:

- Quais são as atividades principais que não podem deixar de acontecer para que o negócio funcione?

3.8. Parcerias principais

Responda a essas perguntas e registre no canva:

- Quem são os principais parceiros e qual a melhor forma de se relacionar com eles?
- Como eles podem contribuir para o funcionamento do negócio?

3.9. Estrutura de custos

Responda a essa pergunta e registre no canva:

- Quais são os principais custos presentes no modelo de negócio? Quais custos são fixos e quais são variáveis?

Veja, na figura a seguir, como fica um canva preenchido.

Business Model Canvas

Digite seu texto aqui Digite seu texto aqui	Digite seu texto aqui Digite seu texto aqui	Parcerias Principais Influenciadores	Atividades-Chave Contato frequente com os influenciadores Contato frequente com os empresários	Proposta de Valor O influenciador terá acesso a diversos prêmios e benefícios. Além disso, tem uma oportunidade de aumentar sua visibilidade no mercado profissional e ampliar sua rede de contato com as maiores empresas da região. O empresário trará visibilidade e credibilidade a seus serviços e produtos aumentando os pontos de contato com clientes potenciais e clientes efetivos.	Relacionamento com Clientes Atendimento personalizado através das embaixadoras Atendimento via grupo	Segmentos de Clientes Mulheres entre 18 e 30 anos com afinidades às redes com as redes sociais Pequenas e médias empresas
		Empresários	Recursos Principais Página no Instagram Material informativo		Canais Instagram Facebook WhatsApp Pontos de contato físico	
		Estrutura de Custo Custo com benefícios para influenciadores Custo com patrocínio no Instagram		Fontes de Receita Patrocínio das empresas		

Figura 6: Canva preenchido

Fonte: Autoria do autor

Esse modelo consegue cobrir as principais partes que envolvem um negócio para que ele seja lucrativo e funcional. Existem vários tipos de empresas:

- **Focadas no valor:** focam na geração de valor buscando criar soluções muito acima das outras disponíveis no mercado ou muito específicas para determinado grupo de clientes. Esses negócios apresentam um custo e uma complexidade maior, que refletem no preço final do produto.
- **Focadas no custo:** são mais focadas na padronização, redução dos custos e produção em escala, oferecendo soluções com valor reduzido, porém, para um grande número de pessoas.

O canva irá ajudá-lo (a) a definir o que você está criando e quais são suas possibilidades de atuação. Independentemente do tipo de negócio que esteja vislumbrando, é importante que sempre busque um equilíbrio entre o valor entregue e o custo da solução, buscando maximizar o valor e reduzir os custos.

4. Branding: A arte de se posicionar na mente dos seus clientes

Você já teve contato com uma empresa sensacional em todos os aspectos? E que pareceu perfeita demais para ser verdade? Onde cada aspecto dela parecia ter sido pensado em você? Já teve a sensação de pagar por algo completamente satisfeito e sem conseguir acreditar que estava pagando somente aquele “singelo” valor por uma coisa tão incrível?

Pelo menos, é assim que muitos clientes descrevem empresas que desenvolveram uma boa estratégia de branding. A diferença de uma boa empresa e uma “Uau, tome meu dinheiro!” (*Shut up and take my Money*) está ligada diretamente à estratégia de branding definida no começo do negócio.



Shut up and take my money (cale a boca e tome meu dinheiro) - Essa expressão é um meme, usado por internautas do mundo todo, para se referir a produtos que consideravam tão incríveis, a ponto de não ter escolha, senão pagar por eles. O que esses internautas não podem imaginar é que esta sensação de “tome meu dinheiro”, causada pelos produtos considerados inacreditáveis, tem por trás excelentes profissionais que utilizam uma estratégia de marca para causá-la em seus consumidores.

Além de oferecer estratégias para provocar sensações que favorecem a compra do consumidor, o branding também se preocupa com a defesa da marca, antecipando armadilhas e identificando qual o temperamento e comportamento mais adequados para a empresa.



Com o *branding* bem-feito, a empresa consegue padronizar a sua comunicação e escolher como deseja ser percebida pelo mercado. Você verá que o processo de gerenciamento de marca, vai muito além de pedir para um sobrinho fazer um logo bonito, pois engloba toda a gestão da marca e a reputação da empresa no mercado. Mesmo que uma pessoa não seja seu cliente, ela pode ser uma influenciadora, e, por isso, a opinião dela pode atrapalhar ou ajudar.

Assim, você pode conquistar grupos de:

- Detratores (pessoas que falam mal).
- Promotores (pessoas que falam bem).

A empresa inteira deve ser submetida ao processo de branding, desde a escolha do nome, das cores até o tom de voz empregado durante um atendimento. Quanto mais concisa for a comunicação da empresa, mais poderosa a estratégia se torna.

O Nubank, uma das principais fintechs brasileiras, ficou muito conhecido como uma marca que se posicionou muito bem na mente dos consumidores e grande parte de seu sucesso é atribuído à equipe de *branding*. Ela se destacou tanto, que não é raro ver profissionais que têm como sonho trabalhar em uma fintech.



Fintech - é uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português). Ela é usada para se referir a *startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor (Fonte: <https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>)

Outro exemplo é a Netflix, que se sobressaiu pela interação descontraída que tinha com os usuários da rede social. Ter sucesso com o branding não é tão difícil quanto parece; existem algumas ferramentas que podem facilitar a criação de uma marca “UAU”. Nesta apostila, iremos desenvolver uma das principais ferramentas: *o manual de marca*.

5. Desenvolvendo o manual de marca

Este item é dividido em duas partes. O processo conceitual, que será definido aqui, e a linguagem visual, que deve ser desenvolvida por um designer competente.

O manual ajuda a construir o conceito do seu negócio.

Um conceito é um aspecto fundamental de uma empresa, pois é a essência da sua ação estratégica. Já imaginou uma empresa sem marca, sem nome, sem presença? Com o manual de marca você irá definir qual o tipo de presença que sua empresa terá perante o mercado. Aqui, você irá responder três perguntas sobre sua marca:

- “Quem somos”,
- “O que fazemos”, e
- “Como pensamos”.

Em um dos exemplos anteriores, o empreendedor estava desenvolvendo um acessório para motoristas idosos. Qual será o conceito que ele apresentará ao mundo? Vamos ver?

5.1. Nome da marca

O nome da marca pode ser escolhido previamente pelo empreendedor. Entretanto, é recomendável que seja escolhido de acordo com a comunicação definida no decorrer do manual de marca. É importante não se apressar para escolhê-lo, pois não deve ser mudado depois.



A empresa pode mudar a estratégia, a comunicação e até o segmento de clientes, mas mudar o nome pode ser extremamente delicado. Por isso, pense bem antes de defini-lo. Não deve ser genérico demais, nem específico demais. É importante que tenha relação com o ramo da empresa e com a personalidade da marca. Não existe uma regra geral; mas tome cuidado com nomes que podem limitar, confundir e dificultar a identificação do tipo de serviço que sua empresa presta.

- **Exemplo:** *Melhor Estrada - acessórios automotivos para a melhor idade.*

5.2. Público-alvo

Aqui, você irá falar um pouco mais profundamente sobre o segmento de clientes definido no modelo de negócio.

Pesquise e responda a essas perguntas sobre seus clientes, de forma profunda, buscando encontrar pontos em comum entre eles e a solução oferecida como no exemplo descrito a seguir:

a) Quem são os clientes?

- Resposta: Idosos que desejam dirigir sem restrições.

b) No que acreditam?

- Resposta: Que enquanto puderem dirigir estarão garantindo sua autonomia e liberdade. O ato de dirigir permite que eles possam continuar a ir aonde quiserem e quando quiserem, sem depender da boa vontade dos filhos ou dos netos.

5.3. Golden Circle (círculo dourado)

“Se desejar que alguém ande 100 metros, diga a ele o que fazer. Se precisar que alguém ande 10 km, dê a ele um propósito!”

O Golden Circle é uma ferramenta desenvolvida por Simon Sinek e muito utilizada por empreendedores para criar negócios de impacto. Ela ajuda a construir um propósito em torno da marca que precede o momento de compra.



É bem comum vermos pessoas irritadas e profundamente chateadas com vendedores insistentes e empresas que transmitem uma imagem de que “só visam ao lucro”. Uma empresa sem um propósito que transcenda o negócio em si poderá ser muito malvista por clientes.

A técnica do Golden Circle permite que você encontre este propósito respondendo a apenas três perguntas:

- O quê?
- Como?
- Por quê?

Muitas pessoas definem sempre o que irão fazer, mas não sabem o porquê de estarem fazendo algo. Aqui a sua empresa irá definir primeiro “o porquê”, depois “como” e só depois o “o quê”.

- **Exemplo:**
- **Por quê?** Porque queremos que pessoas na melhor idade continuem felizes e independentes.
- **Como?** Garantindo a autonomia delas para dirigir e o direito de ir e vir.
- **O quê?** Entregando acessórios automotivos que permitam a adaptação do carro às necessidades específicas dos idosos.

5.4. Propósito

A junção das respostas a essas três perguntas pode formar o propósito da sua empresa e a razão dela existir no mundo.

- **Exemplo:** Promover a felicidade e a independência para pessoas na melhor idade, oferecendo o que há de melhor e mais moderno em acessórios automotivos para idosos.

O seu propósito pode ter um caráter social, refletindo os anseios de determinada comunidade. Para Kotler:

“Na era da conectividade, a atração inicial de uma marca é influenciada pela comunidade em torno do consumidor para determinar a atitude final. Muitas decisões que parecem pessoais são essencialmente decisões sociais. O novo caminho do consumidor deveria refletir o surgimento dessa influência social (Kotler, p.90, 2017).

5.5. Essência

Se você tivesse que resumir tudo que você faz em apenas uma frase, qual frase seria?

- **Exemplo:** Autonomia com acessórios automotivos para a melhor idade.

A essência do seu negócio se desdobra em mais três aspectos: slogan, atributos e proposta de valor, que veremos agora.

❖ Slogan

Slogan é uma frase curta e de fácil memorização, que deve necessariamente refletir a essência da sua empresa. Ele deve refletir o arquétipo definido anteriormente.

- **Exemplo:** A melhor idade na melhor estrada!

❖ Atributos

Os atributos tratam do levantamento de características funcionais e emotivas.

- **Funcionais:** Representados pelos benefícios práticos que são fornecidos aos clientes.
- **Emotivos:** Representado pelas percepções emocionais positivas que o cliente pode ter em relação ao produto e à empresa.

• Exemplos:

Funcionais: Conforto na direção, prevenção de doenças e outras complicações, assentos adaptados para diversos tipos de doenças comuns em idosos.

Emotivos: Liberdade, autonomia, independência, juventude, autoestima.

❖ Proposta de valor

A proposta de valor é o discurso que será replicado para convencer seu cliente sobre os benefícios que ele terá ao adquirir sua solução. Ela constitui a soma dos principais atributos.

- **Exemplo:** nossos acessórios permitem que idosos, com problemas de saúde comuns à idade, voltem a dirigir, além de também atuarem na prevenção de doenças que podem atrapalhar e invalidar a direção. Com a *Melhor Estrada*, você terá de volta a sua saúde, independência e autonomia para dirigir e ser feliz com quem você ama.

6. Como destruir a sua marca? Bandeiras amarelas

Criar uma marca forte é uma tarefa desafiadora e um processo longo. Por isso, tão importante quanto criá-la, é ter o cuidado de evitar que ela seja destruída, de uma hora para outra. As bandeiras amarelas são sinais que ocorrem dentro da empresa e que podem dar origem a problemas muito graves. O empreendedor precisa ficar atento para não cair em armadilhas.

As bandeiras amarelas são:

6.1. Pessimismo e negatividade

Sempre que alguém tenta iniciar algo novo, naturalmente receberá críticas negativas com intenções destrutivas. O problema é quando esse pessimismo vem dos próprios membros da organização. Um empreendedor jamais pode deixar que o desânimo e o pessimismo tomem conta, nem permitir que pessoas que não acreditam no que está sendo feito permaneçam em sua empresa. Se alguém por algum motivo acha que você está destinado ao fracasso, em hipótese alguma, a convide para fazer parte da sua ideia.

6.2. Acusações e desconfiança

Presuma que todos que contribuem para o projeto desejam sempre o melhor. As acusações e as desconfianças são prejudiciais para uma empresa e não devem jamais fazer parte de uma organização. Certifique-se de que todos na sua empresa possam se abrir e falar o que pensam, sem medo de sofrer represálias.



Problemas éticos realmente ocorrem, mas devem ser resolvidos de maneira profissional. Se desconfiar que alguém está jogando contra seu projeto ou que não consegue suprir as necessidades do cargo, afaste essa pessoa, mantendo uma postura correta e sem ressentimentos. Jamais ataque, grite ou acuse alguém. Além de desrespeitoso, é prejudicial para você e para a reputação da sua empresa. O processo de demissão é desgastante. Portanto, certifique-se de fazer uma boa seleção, na qual quem entra para o projeto realmente deseja contribuir de maneira positiva.

Pode ser que o inverso aconteça, e que alguém faça uma acusação ou queixa contra você ou contra outro membro da organização. Nesse caso, não ataque a pessoa ou tente desacreditá-la, nem se desespere para provar a sua inocência. Busque os meios legais e resolva a situação de forma limpa, correta e transparente.

É importante que a empresa, sempre e em qualquer hipótese, esteja dentro da lei e da ética, mantendo documentos que possam comprovar sua integridade. Nenhuma empresa está a salvo de problemas graves que estejam fora do controle do empreendedor. Jamais tente encobrir ou omitir algo, como fazem erradamente muitos empreendedores, por medo de “queimarem” seu negócio. Além de injusto, o empreendedor poderá estar incorrendo em crime.

6.3. Envolvimento íntimo

Muitas empresas proíbem relacionamento entre os colaboradores; outras até permitem, desde que ocorra de forma transparente e respeitosa, sem interferir no ambiente de trabalho.



Algumas empresas, inclusive, colocam cônjuges e parentes em setores diferentes para impedir a interferência. Isso acontece porque uma empresa precisa manter um ambiente institucional e profissional. Relacionamento íntimos, coleguismos excessivos e agrupamentos podem ser extremamente prejudiciais para a organização.

Além disso, usar posição superior na empresa para obter um relacionamento sexual com alguém é crime de assédio sexual no Brasil e pode ser penalizado com reclusão.

O assédio sexual passa a ser previsto no artigo 216 A do Código Penal, que estabelece: “Constranger alguém com intuito de levar vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua forma de superior hierárquico, ou ascendência inerentes a exercício de emprego, cargo ou função: Pena: detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos.”

Evite, ao máximo, esse tipo de interferência. Caso ocorram relacionamentos e amizades entre colegas de trabalho, mantenha-os de forma respeitosa e transparente.

E com cliente, pode? De jeito nenhum! Aproximações excessivas com clientes são inadmissíveis e podem destruir uma reputação. Jamais permita que a empresa seja usada como instrumento de assédio ou importunação de qualquer natureza.

6.4. Mau exemplo

Existe um ditado que diz que o líder deve liderar pelo exemplo. Isso não poderia ser mais verdadeiro. Afinal, o mau exemplo dentro de uma organização é desastroso. As pessoas tendem a copiar as atitudes dos líderes. Use isso a seu favor, mantendo atitudes que você gostaria de ver em seus liderados.

Os líderes devem ser bons exemplos!

6.5. Passividade e reatividade

Você já ouviu falar sobre pessoas passivo-agressivas? São pessoas que aparentemente demonstram ser muito amistosas, mas se recusam a cumprir as tarefas ou, quando executam, parecem estar agindo de forma provocativa e sabotadora. Tais pessoas, na verdade, estão fazendo uma oposição velada; isso revela um transtorno de personalidade. Tome cuidado com esse comportamento e recorra a psicólogos, se achar que está lidando com uma pessoa passivo-agressiva. Jamais entre em disputas contra elas, mantenha a calma e lide com a situação de maneira profissional.

Lembre-se: você não é obrigado (a) a manter ninguém dentro da sua equipe que não esteja sempre de acordo com a lei, a ética e as regras da organização. É natural que surjam problemas de relacionamento e incompatibilidade entre o empreendedor e seus colaboradores. Lide com isso de maneira profissional e ética, sem jamais desrespeitar ou negar o direito de alguém.



Fique atento aos comportamentos tóxicos e valorize quem trabalha com você. Mantenha sempre um ambiente saudável com pessoas satisfeitas. Nem todo problema é culpa das pessoas que fazem parte do processo; na verdade, muitas

vezes, a dificuldade pode estar em processos mal definidos ou planejados. Sempre analise a situação e veja como pode ajudar os colaboradores a serem mais produtivos.

7. Aspectos de planejamento, abertura, funcionamento e gerenciamento de um negócio

Tudo que você precisa para gerenciar qualquer projeto está contido no guia PMBOK. Trata-se de um manual, cuja primeira edição foi lançada em 1996, e é relançado a cada quatro anos, com o que existe de mais moderno em gerenciamento pela PMI - falaremos mais sobre ela adiante.

É recomendável que o empreendedor faça um curso de gerenciamento de projetos para entender, de forma detalhada, como gerenciar um negócio. Se possível, deve ter em mente a realização desse curso como um projeto de médio prazo. Quanto mais eficiente você for no gerenciamento de projetos, mais rápido vai conseguir crescer.

Está pronto (a)? Vamos lá!

Gerenciar consiste em:

Planejar

Dirigir

Controlar

Organizar.

Todos esses aspectos têm igual importância e devem ser executados com maestria pelo empreendedor.

8. Tipos jurídicos de empresas no Brasil

Uma vez que você tenha definido o seu modelo de negócio e as características iniciais da sua marca, sua empresa está pronta para se apresentar ao mundo. Para isso, você precisa, antes de qualquer coisa, regularizá-la de acordo com a legislação brasileira.



Você conhece os tipos de sociedade empresariais que existem no Brasil atualmente? Saber quais são e as suas principais particularidades é fundamental para quem deseja ingressar no ramo dos negócios. Leia o artigo na íntegra em: <https://administradores.com.br/artigos/conheca-os-tipos-de-sociedade-e-como-funcionam>

A seguir, apresentaremos os principais tipos jurídicos e as características de cada empresa.

8.1. Microempreendedor individual

O microempreendedor individual é uma pessoa que trabalha por conta própria e se formaliza. Essa categoria tem como objetivo formalizar e oferecer diversas possibilidades e garantias para empreendedores.



Quem pode ser MEI? Qualquer pessoa que trabalhe por conta própria e fature até R\$81.000 por ano. Mas não pode ser sócio ou ter participação em outra empresa. Além disso, pode ter, no máximo, um funcionário, que deve receber um salário mínimo ou o piso da categoria. Como contribui? Uma das grandes vantagens do MEI é que ele não paga imposto sobre seu faturamento, mas sim uma taxa fixa referente a 5% do salário mínimo mensalmente. A taxa é destinada à contribuição previdenciária e, dessa forma, o microempreendedor passa a ter acesso aos benefícios da aposentadoria (Fonte: www.inss.gov.br/).

O MEI também pode ter conta bancária empresarial e acesso a linhas de crédito especiais. Ele passará a ter um CNPJ e a emitir nota fiscal.

8.2. Empresário individual

Exerce atividade empresarial individualmente, sem sociedade. Possui responsabilidade ilimitada e responde com seu patrimônio pessoal. Isto é: caso a empresa não consiga cumprir com suas obrigações financeiras, o empreendedor fica obrigado a usar sua conta pessoal ou se desfazer de bens para arcar com as dívidas.

8.3. Empresário Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)

Trata-se da empresa individual com responsabilidade limitada, na qual existe uma separação entre o patrimônio pessoal do proprietário e da empresa. Ajuda a proteger o empreendedor, porém, a categoria exige um capital social integralizado de, no mínimo, 100 salários mínimos.

A Eireli foi criada em 2011, pela lei 12.441/11, que altera o artigo 44 do Código Civil e acrescenta o artigo 980-A do mesmo código, para que sejam utilizadas as regras para a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada.

8.4. Sociedade Empresária

Neste tipo de empresa, é possível a atuação coletiva entre dois ou mais sócios, sendo sua responsabilidade limitada ao capital social, ou seja, aos recursos próprios da empresa.

Existem várias espécies de sociedade (S/A), Sociedade limitada (LTDA), etc. A mais adotada no Brasil é a Sociedade Limitada (LTDA), por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios. Tanto no caso da Eireli quanto da sociedade empresária, os sócios poderão responder com seus bens pessoais, se houver comprovação de má fé, sonegação fiscal, confusão patrimonial, estelionato, fraude contra credores, etc.



Dívidas trabalhistas: A justiça do trabalho comumente condena sócios ao pagamento de dívidas trabalhistas com o patrimônio pessoal, caso o capital social não seja suficiente.

8.5. Sociedade Simples

Pessoa jurídica com ação coletiva destinada à prestação de atividade intelectual de responsabilidade ilimitada, ou seja, os sócios devem responder com seu capital pessoal. Porém, a sociedade simples poderá adotar a espécie societária de responsabilidade limitada para responder apenas com o capital social.

8.6. Sociedade Limitada Unipessoal

Pelo advento da lei 13.874 (Lei de Liberdade Econômica), a Sociedade Limitada, que até então admitia somente duas ou mais pessoas, passou a ser permitida de forma unipessoal. A partir de 2019, surgiu essa nova pessoa jurídica com capital social inferior a 100 salários mínimos, conforme exigido para a figura Eireli. Dispensando assim, a necessidade de sócio para responsabilidade limitada.



Para registrar sua empresa, com exceção do MEI - que pode ser aberto pela internet em alguns minutos por qualquer pessoa por meio do portal do empreendedor -, é importante que você busque o auxílio de um profissional contábil. Após registrá-la, busque se informar por meio do contador e da internet sobre as suas obrigações e esteja sempre em dia com a Justiça do Trabalho e com a Receita Federal.



Após o plano de negócio demonstrar viabilidade, o próximo passo do empreendedor é abrir a sua empresa. No entanto, é preciso analisar e estudar qual o tipo mais adequado, pois, para cada um deles, existem direitos e deveres. Contudo, muitos empreendedores possuem dúvidas sobre os tipos de empresas previstos na legislação e suas principais diferenças. Leia na íntegra: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD

9. Instituições de apoio e financiamento

Dentre as instituições destinadas à divulgação da administração correta e de apoio ao empreendedor, destacamos algumas a partir de agora.

9.1. Sebrae

Uma entidade brasileira, sem fins lucrativos, dedicada a apoiar os micro e pequenos empreendedores do Brasil. Sem sombra de dúvida, é atualmente uma das maiores fontes de soluções para pequenos empreendedores.



Figura 7: Logo Sebrae

Fonte: sebrae.com.br

9.2. PMI (Project Management Institute)



Figura 8: Logo PMI

Fonte: pmi.org

PMI é o maior Instituto de gerenciamento de projetos do mundo, contando com 650 mil gerentes associados em mais de 185 países, inclusive no Brasil. Trata-se de uma instituição internacional sem fins lucrativos que, a cada quatro anos, desde 1996, lança o guia PMBOK: um manual completo com o que existe de mais moderno no mundo corporativo para gerenciamento de projetos. O PMI emite certificação e trabalha na promoção do gerente de projetos como uma profissão reconhecida.

10. República Federativa do Brasil



Figura 9: Brasão da República Federativa do Brasil

Fonte: www.gov.br

Trata-se do Estado brasileiro regido pela Constituição Federal e mantido pelos três poderes que o compõem (Executivo, Legislativo e Judiciário). O Brasil é um dos países com um dos maiores potenciais de crescimento no mundo, devido ao tamanho de seu mercado consumidor, ampla disposição de recursos naturais e fatores geopolíticos internacionais favoráveis.



O governo brasileiro exerce um importante papel na garantia das liberdades individuais e da estabilidade política necessária para que os empreendedores brasileiros tenham condições de empreender e explorar esse potencial em prol do país e do mundo.

10.1. Universidade Federal de Viçosa



Figura 10: Logo UFV

Fonte: www.ufv.br

A Universidade Federal de Viçosa-Campus Florestal faz parte de uma grande rede formada por universidades públicas e privadas, além de institutos de pesquisa brasileiros, destinados à produção científica e tecnológica no Brasil e à formação de profissionais com elevado nível de atuação.

Por meio do CEI-UFV (Centro de Empreendedorismo e Inovação da UFV-Florestal) e outros órgãos da Universidade, tem-se trabalhado com a visão de criar uma poderosa e positiva rede de empreendedorismo acadêmico, fundamentada em um ponto de vista estratégico para fomentar a inovação e o desenvolvimento do Brasil. O foco dessa rede é alcançar as camadas mais vulneráveis de empreendedores e oferecer a eles acesso aos recursos de que necessitam.

11. Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal



Figura 11: Logos da Caixa e do Banco do Brasil

Fonte: <https://br.freepik.com/>

São as instituições financeiras pertencentes ao povo brasileiro, que oferecem apoio a empreendedores de diferentes naturezas e tamanhos. Por meio dessas instituições, é possível obter acesso a linhas de crédito especiais para viabilizar seus empreendimentos.

Como dissemos anteriormente, em praticamente todos os momentos da sua jornada empreendedora, será preciso buscar parcerias com credores, investidores e fornecedores. Por isso, é importante que você tenha um documento formal que concentre todas as informações estratégicas da sua empresa.

12. Estudo de caso

Nubank

“Os bancos nos veem como um aplicativo, então, o desafio é melhorar o aplicativo, e aí acabou a Nubank [...] mas uma empresa de tecnologia é muito mais do que isso, o aplicativo é só a pontinha do iceberg”

David Verléz (CEO da Nubank)

Devido ao grande volume de capital e influência detidos pelos banqueiros brasileiros e com as dificuldades burocráticas de se empreender dentro deste mercado, muitas pessoas consideravam o setor como algo “sagrado”, intocável e restrito apenas a alguns oligopólios. Foi preciso que um colombiano viesse para o Brasil para entender a profundidade das mazelas provocada pelo monopólio no setor.

David Verléz disse que, ao tentar abrir uma conta em um banco brasileiro, se sentiu como um verdadeiro criminoso, associando o controle que encontrou com setores da imigração americana. Logo, ele supôs que esse desconforto era vivenciado por todos os brasileiros e que muitas pessoas pagariam só para não precisar pisar em uma agência bancária. Buscou com os maiores especialistas os motivos de não haver tantos concorrentes por aqui, como em outros países: enquanto havia um pouco mais de 5 bancos grandes no Brasil, os EUA contavam com mais de 12 mil empresas no setor.



Analisando o cenário brasileiro e com a ascensão da nova era digital, David Verléz viu a oportunidade de criar a Nubank, uma empresa considerada modelo para empreendedores de todo o mundo, mas que aos olhos dos bancos tradicionais era apenas um aplicativo. Hoje, a empresa tem mais de 20 milhões de clientes em todo o Brasil e, observando sua história recente, podemos perceber que ela não é apenas um aplicativo.

A Nubank é um modelo de negócios baseado na metodologia **lean startup**, que realizou um planejamento e uma estratégia de branding incrível. O diferencial competitivo dessa empresa não é o processo, nem o aplicativo - isto pode ser copiado facilmente por outros bancos. O diferencial é a sua cultura organizacional e estratégia de comunicação, focada no futuro e nas tendências, cuja essência está em tornar a experiência do cliente com serviços financeiros a melhor possível. Como seu lema diz: “A Nubank está reinventando a relação das pessoas com o dinheiro”.



Lean Startup - significa startup enxuta, uma metodologia baseada em design thinking, que busca atuar de maneira ágil e estratégica em cenários de extrema incerteza. O modelo de negócios Canva faz parte dessa estratégia.

Os grandes bancos estão cientes das mudanças de hábito dos consumidores e acompanham de perto a jornada das *fintechs*, empresas financeiras de tecnologia. Eles até tentam acompanhar esta mudança, mas a estrutura deles é expansiva e onerosa, com centenas de milhares de funcionários. Se o diferencial da Nubank é a cultura, como mudar a cultura de um banco tão grande? De acordo com o CEO da Nubank, isto é impossível.

12.1. Moral da história

Nenhum mercado é “sagrado”. Na história, não faltam instituições que eram consideradas intocáveis e foram derrubadas por empresas inovadoras. Nenhum monopólio subsiste por muito tempo e logo aparece alguém que conseguiu entender a fragilidade da empresa dominante e atacá-la.

O CEO da Nubank percebeu que os bancos no Brasil não tinham um bom relacionamento com seus clientes e que isso abriria espaço para reinventar o mercado. Religiões, estados e empresas sempre encontram adversários que tentam usurpar sua posição dominante. Normalmente, esses adversários possuem uma grande vantagem, porque são pequenos e conseguem se adaptar com mais velocidade e rapidez, de forma que os movimentos lentos da corporação não podem acompanhar.

Até mesmo na guerra essa estratégia é usada para derrotar grandes exércitos, com muitos soldados, mas que são lentos e desorganizados. No filme *300* (2006), que retrata uma releitura fictícia das Batalhas de Termópilas (480 a.C), podemos acompanhar uma luta épica entre o exército de Esparta, uma *pólis* grega, formado por 300 homens, contra 30 mil invasores do expansivo império persa. O deus-rei Xerxes, líder dos persas, considerava uma batalha ganha, tendo em vista sua vantagem e seu histórico de vitórias contra outros gregos.

Entretanto, os guerreiros espartanos eram uma sociedade que tinha uma cultura voltada para o treinamento e a preparação militar. Eles eram muito inteligentes e entenderam que o fato de serem poucos poderia ser uma vantagem. Enquanto o exército persa atacava de forma descoordenada, os espartanos utilizaram o terreno para montar linhas de defesa que pareciam impenetráveis.



A produção cinematográfica conquistou nove prêmios e deixou uma lição muito importante: pessoas preparadas, ainda que poucas, representam um grande risco para gigantes que se julgam deuses! O que aconteceu com os poucos espartanos, você poderá saber ao assistir ao filme. E o que acontecerá com a pequena Nubank, só o tempo dirá.

13. Resumo do capítulo

No capítulo III você aprendeu sobre estratégia de negócios, aspectos de um negócio e conheceu algumas das instituições de apoio e financiamento existentes no Brasil. Como você viu, criar um novo negócio exige muita seriedade e planejamento, pois erros, que poderiam ser corrigidos com uma simples borracha, vão custar muito caro, caso a obra já esteja em andamento. Além disso, o planejamento ajuda-o a conquistar a confiança dos colaboradores, fornecedores, clientes e credores. No Brasil, o planejamento é uma parte muito negligenciada pelas pessoas e é um dos causadores do grande número de falências que ocorrem em nosso país.

Qualquer país conta com recursos que são limitados e que precisam ser bem distribuídos para toda a população. Antigamente os economistas clássicos acreditavam que essa distribuição era feita de maneira natural por uma mão invisível do mercado. Porém, crises sucessivas mostraram que não é bem assim. As crises de 1929 e 2008 que ocorreram nos USA foram causadas em grande parte por erros de governantes e empreendedores. O comportamento das pessoas afeta os mercados, e um empreendedor que planeja mal seu negócio está prejudicando a todos.

Imagine que um grupo de jovens universitários tenham criado um negócio altamente benéfico com um modelo bem promissor e sustentável. Entretanto, os concorrentes insistem em manter velhas práticas, que já estão obsoletas por apego ou dificuldade em se modernizar. Para piorar, os governantes não dão muita atenção para os estudantes e destinam todas as facilidades para os grandes barões. Qual o problema com essa situação? Os melhores profissionais da área irão trabalhar pelo melhor salário. Desta forma, os jovens empreendedores não irão conseguir contratá-los, porque estes profissionais estão sendo muito bem pagos em uma empresa que não cria mais valor. Em grande escala, essa lógica irá alocar toda a força de trabalho de forma equivocada, limitando o crescimento da comunidade. Como se uma vila colocasse todos os trabalhadores para pescarem em um lago que possui poucos peixes, quando na verdade seria muito mais sustentável investir em agricultura. Por isso para que a suposta “mão invisível” do mercado funcione, os indivíduos precisam tomar decisões racionais, alocando os recursos nos lugares corretos.

Isso não acontece apenas com os profissionais e sim com todos os recursos que essas empresas precisam disputar. Uma das lógicas econômicas fundamentais é que quando alguém ganha alguma coisa, outra pessoa deixou de ganhar. Disputas políticas, corporativismos de toda ordem e favorecimentos e garantias exageradas prejudicam a alocação racional dos recursos, fator fundamental para o bem-estar geral. As ferramentas de planejamento, que você viu neste capítulo, irão ajudar você a fazer uma boa distribuição do seu tempo e recursos escassos. Se você fizer isso bem, estará contribuindo para que mais pessoas tenham acesso a uma vida digna, começando por você e por sua família. E o melhor, ao mostrar ao mercado que você é capaz de fazer a gestão correta dos recursos você poderá ter acesso às instituições que têm interesse em apoiar a sua iniciativa. Bancos, governos, instituições de ensino, ONGs, igrejas, etc procuram empreendedores que se destaquem. Ao gerir bem o pouco, o muito será entregue em suas mãos e seu empreendimento será promovido por ter feito uma boa administração que gere excedentes.



Exercícios

- 1) Neste capítulo, vimos que um negócio é muito mais do que uma solução eficiente. Na sua opinião, quais são os elementos que compõem uma empresa de sucesso?
- 2) Uma marca forte, credibilidade no mercado e uma estrutura capaz de sistematizar a produção de uma solução são aspectos muito importantes para que um projeto se torne um negócio. Uma das questões mais fundamentais e desafiadoras é a sustentabilidade, isto é, um negócio precisa ser o mais durável possível e deixar um saldo positivo para o sistema.

Tendo em vista a importância da marca responda:

- a) Como uma marca forte pode impactar em um negócio e em sua sustentabilidade?
- b) Na sua opinião, qual a importância do processo de branding para a sustentabilidade da empresa?

Gabarito

1) Os elementos presentes em empresas de sucesso são incontáveis, entretanto, podemos enumerar alguns que são muito importantes: organização, equipe coesa, estrutura simples e objetiva, propósito forte e compartilhado entre todos.

2)

a) Uma marca é responsável por manter viva o propósito e a cultura de uma empresa, elementos fundamentais para que ela continue inovando e se destacando no mercado.

b) O branding é o processo que ajuda a criar uma marca que reflita verdadeiramente a identidade, propósito e atuação da empresa na sociedade. Tornando-se assim um dispositivo indispensável na criação de uma empresa de alto impacto.

Como elaborar um plano de negócios

Como visto nos capítulos anteriores, a jornada de um empreendedor não é nada fácil. É necessário ter controle, disciplina e conhecimento para atuar com sucesso na atividade pretendida.

No capítulo 4, será visto mais profundamente o processo necessário para a elaboração de um plano de negócios - um documento fundamental para quem deseja empreender de maneira correta. Com ele, o empreendedor terá um conhecimento profundo sobre o mercado em que está atuando e sobre seu próprio negócio, ajudando a evitar prejuízos e erros que possam levá-lo à falência.

Veja o que o Sebrae falou sobre o planejamento e a criação do plano de negócios no e-book *Como Elaborar um Plano de Negócios*:

Preste atenção nesta palavra: PLANEJAMENTO. [...] a casa, a festa e a viagem não vão se realizar apenas porque você assim deseja, mesmo que seja um desejo ardoroso. Ideias assim nascem em nossos corações, porém, para que elas se tornem realidade, é preciso construí-las passo a passo. (Sebrae, 2013, p.13).



O plano é uma base sólida que permite ao empreendedor ter controle sobre variáveis relevantes e auferir à empresa credibilidade para negociar com fornecedores e conseguir crédito. Recorrentemente, as instituições financeiras e grupos de investimentos destinados ao apoio ao empreendedor exigem a apresentação do plano de negócio como requisito para a concessão de crédito e outras vantagens.

Seguindo o passo a passo contido no guia *Como elaborar um plano de negócios*, você poderá ter acesso a recursos que nunca imaginou alcançar. O plano de negócios é composto pelas seguintes etapas:

- Sumário executivo (escreva por último)
- Análise de mercado (comece daqui)
- Plano de marketing
- Plano operacional
- Plano financeiro
- Atualização do plano

1. Sumário executivo

O sumário executivo é a parte introdutória que irá proporcionar uma visão geral da empresa. É a primeira parte que será lida por investidores, parceiros e credores e, por isso, deve ser sucinto, objetivo e despertar o interesse do leitor. Será a sua principal chave para obter mais capital e recursos. Apesar de ser a primeira parte do documento, deve ser a última a ser escrita, por se tratar de um apanhado geral.

Muitos empreendedores criam mais de um modelo de sumário executivo e consideram essa estratégia muito importante. Seu plano de negócio poderá ser lido por diversos tipos de pessoas e é importante que o sumário esteja adaptado a esse grupo. Enquanto sócio e empreendedores estão mais interessados no potencial de crescimento, os credores estão muito mais interessados na capacidade que você terá de cumprir com suas obrigações.

O sumário executivo deve conter as seguintes características:

- Linguagem formal, evitando pronomes na primeira pessoa.
- Uma a três páginas com linguagem objetiva e clara.
- Apresentado como um documento que se sustente sozinho.
- As partes que compõem o sumário executivo são:
 - Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
 - Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
 - Dados do empreendimento;
 - Missão da empresa;
 - Setores de atividade;
 - Forma Jurídica;
 - Enquadramento tributário;
 - Capital social;
 - Fonte de recursos.

1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócios

No resumo, deve ser feito uma descrição objetiva sobre as principais características do plano de negócio. O primeiro item, portanto, deve conter:

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

O empreendedor é uma importante peça para o negócio. Os seus potenciais parceiros sabem disso e, por isso, precisam confiar que quem está por trás do negócio é uma pessoa com qualificação e credibilidade. Tente entender como suas características, formação e experiência profissional podem trabalhar a favor do negócio. O segundo item deve conter (para cada sócio):

- Nome
- Endereço

- c. Cidade
- d. Estado
- e. Telefone de contato (de preferência 2 números)
- f. Perfil (breve currículo)
- g. Atribuições do sócio (Qual o papel desempenhado na sociedade?)

1.3. Dados do empreendimento

São os dados da sua empresa apresentados de forma sucinta. Use o CNPJ, caso a empresa já esteja registrada, ou o CPF. Esse item deve conter:

- a. Nome da empresa
- b. CNPJ ou CPF

1.4. Missão da empresa

Trata-se do papel que a empresa representa em sua área de atuação. Ajuda a identificar o seu ponto de partida e o rumo que ela irá tomar. Deve conter:

- a. Qual é o seu negócio?
- b. Quem é o consumidor?
- c. O que é valor para o consumidor?
- d. O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidades, etc.

1.5. Setores de atividade

- a. Destaque qual o setor de atividade em que a sua empresa pretenda atuar, que pode ser agropecuária, indústria, comércio ou prestação de serviços.

1.6. Forma jurídica

- a. Defina qual será a forma jurídica da sua empresa, conforme foram apresentadas no capítulo 3 desta apostila.

1.7. Enquadramento tributário

O enquadramento tributário é a modalidade de pagamento que o empreendedor irá se adequar. Os empreendedores MEI contribuem como apresentado, conforme orientado pelo portal do empreendedor, por meio de uma taxa mensal com valor correspondente a 5% do salário mínimo.

As demais modalidades precisam realizar o pagamento dos seguintes tributos, em que MEs (microempresas) e EPPs (empresas de pequeno porte), sem dívida com a união ou com o INSS, regulares com cadastros fiscais e que não exerçam atividades com serviços financeiros ou de transporte (exceto transportes fluviais) podem optar pelo pagamento do Simples Nacional.

O Simples Nacional é uma opção tributária na qual as empresas que faturam menos de R\$ 4,8 milhões podem fazer todas as suas contribuições em uma guia única. O Simples Nacional inclui:

- **IRPJ**: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
- **CSLL**: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;

- **PIS/PASEP:** Programa de Integração Nacional
 - **COFINS:** Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
 - **IPI:** Imposto sobre Produtos Industrializados
 - **ICMS:** Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços
 - **ISS:** Imposto sobre Circulação de Serviços de Qualquer Natureza
 - **INSS:** Instituto Nacional de Seguridade Social; Contribuição para a Seguridade Social Patronal:
 - **Microempresas (ME):** faturamento de até R\$ 360 mil anuais;
 - **Empresas de pequeno porte (EPP):** Faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões.
- a. No plano de negócio defina se sua empresa será optante pelo simples nacional ou não.

1.8. Capital social

Neste item, você deve definir para cada sócio e o valor total.

- Nome do sócio
- Valor investido
- Porcentagem de participação
- Por fim, apresente o valor total investido no negócio.

1.9. Fontes de recursos

Aqui, você irá determinar a origem dos recursos necessários para a implantação da empresa. Os recursos podem ser próprios, de terceiros ou ambos.

- Quais recursos virão dos sócios da empresa? (Recursos próprios)
- Quais serão buscados juntos a investidores ou credores? (Recursos de terceiros)

2. Análise de mercado

O Plano de Negócios deve ser iniciado pela análise de mercado. Uma pesquisa profunda que irá identificar, dentre outras coisas, se existe demanda para um produto oferecido e qual o tamanho e aspecto dessa demanda.

O mercado é a base que sustenta o negócio. Portanto, fazer uma análise profunda pode mostrar oportunidades, tendências e fragilidades.

As partes que compõe uma análise de mercado são:

- Estudo dos clientes;
- Estudo dos concorrentes;
- Estudo dos fornecedores.
- Relatório.

2.1. Estudo dos clientes

Sem clientes, não há negócio. Por isso, estudá-los é um aspecto vital para o plano. Lembre-se de que as pessoas não estão buscando somente por produtos, mas pela solução de um problema. Assim, é importante que o empreendedor descubra quais os principais problemas do seu mercado para que possa solucioná-los posteriormente. Os clientes podem ser pessoas físicas ou jurídicas e, por isso, o estudo de clientes (item a) deve conter:

- **1º passo - Identificando características gerais do cliente em caso de pessoas físicas:**

- a. Qual a faixa etária?
- b. Na maioria, são homens ou mulheres?
- c. Têm família grande ou pequena?
- d. Qual é o seu trabalho?
- e. Quanto ganham?
- f. Qual é a sua escolaridade?
- g. Onde moram?

- **Em caso de pessoas jurídicas (outras empresas):**

- a. Em que ramo atuam?
- b. Que tipo de produto ou serviço oferecem?
- c. Quantos empregados têm?
- d. Há quanto tempo estão no mercado?
- e. Têm filial? Onde?
- f. Qual o poder aquisitivo da empresa?
- g. Têm uma boa imagem no mercado?

- **2º passo: Identificando os interesses e comportamento dos clientes**

- a. Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de serviço?
- b. Onde costumam comprar?
- c. Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?

- **3º passo: Identificando o que leva essas pessoas a comprar**

- a. O preço? A qualidade dos produtos e/ou serviços? A marca? O prazo de entrega? O prazo de pagamento? O atendimento da empresa?

- **4º passo: Identificando onde estão os seus clientes**

- a. Qual o tamanho do mercado que você irá atuar? (É apenas sua rua, o seu bairro, sua cidade, todo o estado, o país todo ou outros países?)
- b. Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Existem diversas técnicas para levantamento dessas informações, que vão desde pesquisas com questionários em entrevistas e conversas informais. Certifique-se de que tem a resposta para cada um dos itens apresentados anteriormente. Para obtê-las, você pode utilizar métodos de pesquisa:

- **Quantitativos:** Consultas a dados estatísticos, por meio do IBGE e de outros sites do governo, pesquisas científicas e até dados de usuários oferecidos, pelo *Google* e *Facebook*.
- **Qualitativos:** Realize entrevistas, ligações, conversas ou aplique questionário para conhecer melhor o perfil do seu cliente e obter informações relevantes.

2.2. Estudos de concorrentes

Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo que você e procuram atender às mesmas necessidades dos clientes. Essa pesquisa é importante para identificar suas boas práticas e deficiências. O estudo de concorrentes deve conter os seguintes itens, fazendo uma comparação entre você e cada um dos seus concorrentes:

- a. Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagens, variedade, etc.;
- b. Preço cobrado;
- c. Localização;
- d. Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc.;
- e. Atendimento prestado;
- f. Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio.

Para isso, utilize as técnicas de pesquisa apresentadas.

2.3. Estudo dos fornecedores

Esta parte é comumente negligenciada e tida como um aspecto de menor relevância. Entretanto, ela constitui um dos pilares da análise mercadológica. O mercado consiste em uma longa cadeia, que vai desde o produtor primário até o consumidor final. Essa cadeia apresenta custos e aspectos que impactam diretamente na viabilidade. Fazer uma boa e profunda pesquisa de fornecedores pode lhe permitir descobrir verdadeiras minas de ouro inexploradas e conquistar vantagens competitivas que farão toda a diferença.

Faça um levantamento para cada fornecedor, com os seguintes itens.

- Preços;
 - Qualidade
 - Condições de pagamento;
 - Prazo médio de entrega;
- a. Compare os fornecedores e pontue-os, de acordo com esses fatores.
 - b. Mantenha um cadastro atualizado com esses fornecedores. Mais à frente, essas informações serão usadas para calcular o investimento inicial e as despesas do seu negócio.

2.4. Conclusão

- a. Crie um roteiro com prazos para fazer o recolhimento das informações pretendidas e descreva quais as estratégias para manter essas informações sempre atualizadas.
- b. Faça um relatório sobre o resultado das pesquisas e archive-o, de forma que eles possam sempre ser atualizados com novas informações.



Decisões assertivas para o negócio precisam de reconhecimento de cenário. É importante possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências em ambientes macro e os efeitos microambientes que afetam a empresa. É preciso olhar o negócio como um todo e ficar atento às oportunidades e ameaças, além de monitorar e analisar o ambiente para adaptar-se estrategicamente. Isso requer mais que experiência pessoal: para realizar essa tarefa, o empreendedor precisa de ferramentas formais. Leia mais sobre este tema em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-o-mercado-antes-de-tomar-decisoes500d7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

3. Plano de marketing

Aqui, você irá entender como o seu produto ou serviço será vendido e como funcionará a divulgação.

O plano de marketing é composto pelas seguintes partes:

- Descrição dos principais produtos e serviços;
- Preço;
- Estratégias promocionais;
- Estrutura de comercialização;
- Localização do negócio.

3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

- a. Descreva os principais itens que serão fabricados, vendidos ou serviços que serão prestados.
- b. Informe quais serão as linhas de produtos, tamanhos, cores, sabores, embalagens, apresentação, rótulo, marca, etc. Se possível, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio no final do seu plano de negócio. Em caso de uma empresa de serviços, você deve descrever os serviços prestados e as garantias oferecidas. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela vista pelo cliente no final do processo. Por isso, pense em seus produtos sob o ponto de vista do cliente.

3.2. Preço

O preço deve ser definido por três fatores:

- a. Buscando entender quanto o consumidor está disposto a pagar;
- b. Observando o preço praticado por seus concorrentes;
- c. Entendendo qual o valor mínimo para cobrir seus custos e proporcionar a margem desejada.

Se os custos forem maiores do que o valor que o cliente está disposto a pagar é um sinal da inviabilidade do negócio.

3.3. Estratégias promocionais

As estratégias promocionais têm os objetivos de apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprarem os seus produtos ou serviços, e não os do concorrente. Selecione, por ordem de prioridade, quais estratégias serão utilizadas pela empresa:

- a. Propaganda em rádios, jornais e revistas; internet; amostras grátis; mala direta, folhetos e cartão de visita; catálogos; carro de som e faixas; brindes e sorteios; descontos (de acordo com os volumes comprados); participação em feiras e eventos.
- b. Levante a principal fonte de retorno para cada item escolhido. São essas: aumento da receita, melhora da imagem do negócio, ampliação do número de clientes.
- c. Levante os custos e os valores que você está disposto a investir em cada uma das estratégias.

Para encontrar novas formas de divulgação, observe o que seus concorrentes estão fazendo e utilize a criatividade.

3.4. Estrutura de comercialização

- a. Defina os principais canais de venda e como seu produto ou serviço chegará até o seu cliente. Lembre-se de que os canais podem ser diretos ou indiretos, sendo que os canais diretos consistem em uma personalização maior, porém, com um custo maior.
- b. Os canais devem ser levantados considerando o comportamento do cliente. Tente descobrir quais são os hábitos de compras do seu cliente.

3.5. Localização do negócio

Identifique a melhor localização e justifique os motivos da escolha desse local. Para isso:

- a. Analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- b. Verifique as condições de segurança da vizinhança;
- c. Observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e a existência de locais para estacionamento;
- d. Fique atento à proximidade dos seus clientes e ao fluxo de pessoas na região;
- e. Veja a proximidade dos seus concorrentes;
- f. Avalie a proximidade com seus fornecedores, pois isso impacta no tempo de entrega;
- g. Visite o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para avaliar o movimento de pessoas e veículos no local.

4. Plano operacional

Aqui você deve definir todos os aspectos de funcionamento da sua empresa. São eles:

- Layout ou arranjo físico;
- Capacidade produtiva/ comercial/ serviços;
- Processos operacionais;
- Necessidade de pessoal.

4.1. Layout ou arranjo físico

Trata-se da distribuição dos diversos setores da empresa, dos recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, etc.) e das pessoas.



Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como aumento da produtividade, diminuição do desperdício e do retrabalho, maior facilidade para compra dos clientes e melhoria na comunicação da equipe.

- a. Existem profissionais adequados para isso, mas, se não for possível contratar um, faça você mesmo o arranjo, distribuindo as áreas da empresa, de forma racional e sensata.

4.2. Capacidade produtiva/ comercial/ serviços

- a. Calcule a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente para evitar desperdício e ociosidade.

4.3. Processos operacionais

Pense em como serão feitas as atividades, detalhando, etapa por etapa, o funcionamento de cada uma delas. Descreva cada uma das atividades de forma individual:

- a. Como será a fabricação de produtos;
- b. Como será a venda de mercadorias;
- c. A prestação de serviços;
- d. As rotinas administrativas;
- e. Em seguida, faça um roteiro com o funcionamento dos processos operacionais.

4.4. Necessidade de pessoal

- a. Faça uma projeção das pessoas necessárias para o funcionamento do negócio;
- b. Defina os treinamentos necessários para a qualificação desse pessoal.



Essa projeção inclui os sócios, os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas. Descubra se existe mão de obra qualificada na sua região. Se este não for o caso, você precisará investir mais em treinamentos.

5. Plano financeiro

O plano financeiro é uma das partes mais importantes para provar que sua ideia é sustentável e que, portanto, a sua empresa é confiável. O plano financeiro é composto por estimativas de:

- Investimentos fixos;
- Capital de giro;
- Investimentos pré-operacionais;
- Investimento total;
- Faturamento mensal;
- Custo unitário de matéria-prima;
- Custo de comercialização;
- Custo de material direto e mercadorias vendidas;
- Custos com mão de obra;
- Custo com depreciação;
- Custos fixos operacionais mensais;
- Demonstrativos de resultado;
- Indicadores de viabilidade.

5.1. Estimativa dos investimentos fixos

Aqui você deverá elencar todos os bens fixos necessários para que seu negócio possa funcionar de maneira adequada. Podem ser: máquinas, móveis, veículos, etc. Cada bem deve ter as seguintes informações:

- a. Descrição;
 - b. Quantidade necessária;
 - c. Valor unitário;
 - d. Valor total;
- e. Após elencar cada item, calcule o valor dos investimentos fixos totais.

5.2. Capital de giro

O capital de giro é o montante de recurso necessário para o funcionamento adequado da empresa. Compreende o pagamento de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e os pagamentos das despesas.

- **Faça a estimativa do estoque inicial:**
 - a. Descrição do item.
 - b. Quantidade de cada item.
 - c. Valor unitário do item.
 - d. Valor total (some tudo)

- **Prazo médio de vendas:**

- Calcule a porcentagem de clientes que irão pagar à vista, com 30 dias, com 60 dias ou conforme a política de vencimentos da empresa.
- Faça uma média ponderada de dias para cada tipo de cliente.
- Some o número de dias para encontrar o prazo médio total.

- **Prazo médio de compras:**

Segue a mesma lógica do item anterior, mas agora iremos usar o prazo dado pelos fornecedores para pagamento dos produtos e serviços adquiridos.

- Calcule a porcentagem das compras que serão feitas à vista, com 30 dias, com 90 dias ou conforme a política de compras da empresa.
- Calcule a média ponderada em dias.
- Calcule o prazo médio total.

- **Necessidade média de estoques**

É o prazo de permanência da mercadoria ou da matéria-prima nos estoques da empresa. Quanto maior o prazo, maior a necessidade de capital de giro.

- Levante os prazos de permanência dos estoques na empresa.

- **Necessidade líquida de capital de giro em dias**

Aqui entra uma das informações mais importantes e críticas para um negócio: o número de dias que você ficará com o caixa a descoberto; isto é, o tempo que você necessitará de dinheiro em caixa para cobrir a diferença entre o tempo que você leva para receber dos clientes e tempo que você tem para cobrir as despesas.

Para isso:

- Calcule o subtotal 1 somando o prazo médio de vendas com a necessidade média de estoques.
- Subtraia do resultado o prazo médio de compras com o fornecedor para obter a necessidade líquida de capital de giro em dias ($\text{Custo total} / 30 \text{ dias}$).

- **Caixa mínimo**

- Multiplique a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

- **Resumo do capital de giro**

- Faça um pequeno resumo contendo o valor do estoque inicial, o caixa mínimo e o total do capital de giro, que é a soma dos dois itens anteriores.

5.3. Investimentos pré-operacionais

Quais serão as despesas que devem ser realizadas antes do início das atividades da empresa, que pode incluir gastos com reforma, taxa de registro da empresa, despesas com cursos e treinamentos, divulgação, etc. O item c deve incluir:

- Descrição de cada despesa pré-operacional com o custo.
- Valor total das despesas.

5.4. Investimento total a ser feito no negócio

- a. Some a estimativa de investimentos fixo, mais o capital de giro, mais a estimativa de investimentos pré-operacionais.
- b. Defina qual a porcentagem do capital necessário virá dos sócios e qual virá de recursos de terceiros.

5.5. Estimativa de faturamento mensal da empresa

- **Faturamento esperado**

- a. Para calcular o faturamento, multiplique a expectativa de vendas mensais de cada produto por seu preço unitário.
- b. Some o faturamento de cada produto para encontrar o faturamento esperado total.

5.6. Estimativa de custo unitário de matéria-prima

Este custo está relacionado aos materiais e serviços de terceiros, que variam de acordo com a quantidade de clientes atendidas. Para encontrar o custo unitário, basta seguir os seguintes itens para cada material utilizado:

- a. Descrição do material
- b. Quantidade necessária por produto
- c. Custo unitário
- d. Some o custo unitário com a quantidade necessária para achar o custo total por material
- e. Some o custo total por material para achar a estimativa de custo unitário do produto.

5.7. Estimativa de custos de comercialização

Aqui você irá calcular a despesa com impostos e comissões de vendedores ou representantes, que incide diretamente sobre as vendas e, por isso, também é um custo variável.

- a. Para calcular este custo, aplique sobre o total das vendas o percentual dos impostos e da comissão.

5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e mercadorias vendidas

Nesta etapa, você deverá aplicar o CMD (custo com materiais diretos), para indústria, ou o CMV (custo com mercadorias vendidas) para comércio.

- a. Para encontrá-lo, basta multiplicar o custo efetivo da mercadoria ao sair do seu estoque pela quantidade de vendas.

Também é um custo variável, pois depende da quantidade vendida.

5.9. Estimativa dos custos com mão de obra

Calcule quantas pessoas devem ser contratadas e qual o custo para a contratação de cada pessoa. Além do salário, você deve calcular os encargos (FGTS, 13º salário, férias, INSS, horas-extras, aviso-prévio, etc.)

- a. Aplique o percentual dos encargos financeiros, somando-o ao salário total de cada funcionário para saber o custo total com mão de obra.

5.10. Estimativa do custo com depreciação

Máquinas, equipamentos e ferramentas vão se desgastar e perder valor com o tempo. Muitos empreendedores são pegos de surpresa quando isso acontece e precisam trocar o equipamento. Para evitar essas surpresas infelizes, é importante que você calcule o valor de depreciação de seus itens.

Siga os seguintes passos para calcular a depreciação dos seus itens fixos:

- a. Relacione as máquinas, equipamentos, veículos, ferramentas, utensílios, etc. utilizados. Essas informações foram levantadas no item a.
- b. Determine o tempo médio de vida útil desses bens em anos.
- c. Divida o valor do bem pelos anos para saber o valor anual da sua depreciação.
- d. Divida o custo anual da depreciação por 12 para encontrar o valor de depreciação mensal.

5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos operacionais são aqueles que não variam de acordo com o faturamento do seu negócio. Por exemplo, aluguel, energia, salários, etc.

- a. Liste e estime o valor mensal de cada um dos custos operacionais fixos.
- b. Some para saber seu custo fixo total.

Os custos fixos estão diretamente ligados ao risco do seu negócio. Por isso, sempre tente reduzir, ao máximo, esses custos fixos sem perder a qualidade. Adote práticas que evitem o desperdício, o retrabalho e a ociosidade.

- O pró-labore deve ser considerado como custo fixo.
- O valor mensal da depreciação, encontrado anteriormente, deve ser relacionado.

5.12. Demonstrativo de resultados

Com as informações encontradas anteriormente, é possível prever os resultados da empresa, verificando se ela funcionará com lucro ou prejuízo.

- a. Subtraia a expectativa de receita dos custos fixos e variáveis para encontrar o resultado esperado.

5.13. Indicadores de viabilidade

Aqui você aprenderá a desenvolver alguns indicadores de viabilidade, utilizando fórmulas para encontrar o ponto de equilíbrio ideal para o seu faturamento.

a. Ponto de equilíbrio (PE)

O ponto de equilíbrio indica quanto a sua empresa precisa faturar para cobrir todas as despesas.

$$PE = \text{Custo fixo total} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$$

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} =$$

$$= \text{margem de cont. (receita - Custo variável)} / \text{Receita total}$$

b. Lucratividade

Indica quanto sobra para sua empresa depois que ela paga todas as despesas. Quanto maior a lucratividade da sua empresa, mais competitiva ela é.

$$\text{lucratividade} = (\text{lucro líquido} / \text{receita total}) * 100$$

c. Rentabilidade

Indica a atratividade do negócio, pois mede o retorno sobre o capital investido (ROI)

$$\text{rentabilidade} = (\text{lucro líquido} / \text{investimento total}) * 100$$

d. Prazo de retorno do investimento

Também é um indicador de atratividade pois indica o tempo necessário para que o investidor recupere o investimento.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento total} / \text{Lucro Líquido}$$

6. Preparação do plano

Após a conclusão do seu plano, você deve fazer a:

- Construção de cenários
- Avaliação estratégica
- Avaliação do plano de negócios.

6.1. Construção de cenários

- a. Construa cenários prováveis, pessimistas e otimistas, para avaliar qual será sua possível reação diante de cada um deles.
- b. Elabore reações corretivas e preventivas para cada um desses cenários.

6.2. Avaliação estratégica

- a. Faça uma análise SWOT com as novas informações obtidas.
- b. Faça um roteiro sobre o que essas forças, ameaças, fraquezas e oportunidades significam e sobre como você pode lidar com elas.

6.3. Avaliação do plano de negócios

Lembre-se: o plano de negócios é “feito a lápis”. O mercado passa por mudanças constantes que dão origem a novas oportunidades e ameaças. Sempre avalie cada item do seu plano para mantê-lo atualizado.

- a. Revise seu plano constantemente.
- b. Você quer montar um plano de negócio na prática? Acesse o Instagram do @cei para baixar a planilha do empreendedor.



Exercícios

1) O plano de negócios de uma empresa é uma das chaves mais importantes para que ela possa acessar diversas fontes de recursos. Assim, vimos que uma estratégia importante é escrever mais de um sumário executivo para apresentar a diferentes interesses. Com base em tudo que você aprendeu nessa disciplina e durante o Curso Técnico de Administração, quais partes e aspectos do plano podem ser considerados mais importantes para estes grupos:

- a) Vender para clientes jurídicos grandes, com necessidade de manter uma longa cadeia de suprimentos de forma ininterrupta, com boa qualidade e sem grandes surpresas.
- b) Conquistar descontos e fornecimentos vantajosos na mão de bons fornecedores.
- c) Conseguir crédito bancário a juros baixos e com um bom período de carência.
- d) Encontrar um sócio ou investidor para aumentar a escala do seu negócio.

2) A crise do coronavírus afetou o mercado mundial. Entretanto essa pandemia não afetou todos de uma mesma maneira. Algumas empresas, como as de turismo, foram devastadas, enquanto outras, como as do mercado da soja brasileira, apresentaram, até o momento, um crescimento na exportação devido à alta do dólar provocada pela crise.

De um jeito ou de outro, todas os negócios do mundo estão sendo afetados por essa crise e, inclusive, podem surgir novas oportunidades. Quais os principais pontos do plano de negócio que merecem uma atenção especial dos empreendedores nesse momento ainda de pandemia?

- a) A curto prazo?
- b) A médio prazo?
- c) A longo prazo?

Gabarito

1)

a) Um cliente corporativo está interessado na qualidade, na confiabilidade e na constância da cadeia de suprimentos. Não adianta, por exemplo, ter um produto maravilhoso e ele vir cada vez de um jeito. É necessário padrão. Por isso, pode ser interessante dar um destaque especial ao plano operacional e ao seu plano de marketing.

b) Um fornecedor deseja um cliente fiel, com boas garantias financeiras e com uma grande possibilidade de prosperar no mercado aumentando seu volume de compras. Por isso, você pode destacar a sua análise de mercado, para mostrar o grande potencial de crescimento do seu negócio e sua estrutura financeira, para mostrar que você tem condições de arcar com as dívidas.

c) Para conseguir um bom credor, você precisa mostrar a capacidade de solvência da sua empresa, caso o negócio dê errado. Você será capaz de honrar as suas dívidas, caso as coisas não aconteçam conforme você esperava? Uma boa estratégia para conseguir crédito é usar o ativo imobilizado da empresa com garantia.

d) Assim como o fornecedor, sócios também desejam estabilidade e segurança. Porém, além disso, um investidor e um sócio estão colocando os rostos deles na sua empresa e, por isso, precisam ter a certeza de que a empresa é idônea e *tem um bom propósito para além do resultado financeiro. Destaque também a expectativa de ganho de capital que eles terão e principalmente o período de payback (tempo de retorno do capital investido).*

2) Artigo do Sebrae para leitura: Coronavírus: entenda como desenvolver o comportamento empreendedor e colocá-lo em prática durante a crise. Link: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/empreendedorismo-em-tempos-de-coronavirus>

7. Referências

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE BONO, E.: **Oportunidades**: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios. Vértice, São Paulo, 1989.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação, José Dornelas. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Empreende, LTC, 2014.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DWECK, Carol S.; DUARTE, Sérgio. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017. 310p.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas. São Paulo abril/julho, 1999.

- GITMAN, Laurence. *Princípios da Administração Financeira*. 7ª versão. São Paulo: Editora Harbra, 1997.
- GREENE, Robert. **As leis da Natureza Humana**. Nova York, 2018.
- GROTBERG, E. H. **Introdução: novas tendências em resiliência**. Em A. Melillo; E. N. S Ojeda e col. *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. (V. Campos, trad.) (pp. 15-22). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2001).
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.
- LOPES, R.M.A.; TEIXEIRA, M.A.A. **Educação empreendedora no ensino fundamental**. In: Lopes, R.M.A. (Org.). *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: Sebrae, 2010.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**, 2010.
- Project Management Institute, editor, **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK), 6ª edição, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**, (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann), Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SEBRAE, **Como elaborar um plano de negócios**, Brasília, 2013.
- SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Anais... Horizontina, 2013.



cead^{UFV}

Coordenadoria de
Educação Aberta e a Distância