JUNHO 2020

EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE COVID

LEONARDO BASTOS AVILA

APOIO E REALIZAÇÃO:

2 em 1
COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO

CURATORIA EDITORA

CURATORIA EDITORA

EMPREENDEDORISMO

Unidade 01

Origem e fatores do empreendedorismo

Curatoria Virtual

Soluções para educação presencial, a distância e híbrida.

Leonardo Bastos Ávila

Sumário

Apresentação 4

1. Introdução e histórico do empreendedorismo 5

1.1 A revolução do empreendedorismo 6

1.2 Emprendedorismo no Brasil 7

1.3 Análise histórica do surgimento do empreendedorismo 8

2. Definições e conceijtos ligados ao emprendedorismo e o processo empreendedor 9

2.1 Conceituando o empreendedorismo 9

2.2 O processo empreendedor 10

3. Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso 12

3.1 Empreendedores refugiados (segundo a perspectiva de Russe M. Knight, 1980) 13

3.2 Variação de estilos de fazer negócios (segundo a perspectiva de Norman R. Smith, 1967) 14

3.3 Fatores críticos de um negócio bem-sucedido 14

3.4 Diferenças e semelhanças entre o empreendedor e o administrador 15

3.5 Identificação de oportunidades 17

Síntese 19

Referências 20

Apresentação

Nesta unidade, aprenderemos sobre a aquisição e compreensão de conhecimentos relativos aos fundamentos da gestão e do empreendedorismo, com foco na busca da excelência do desempenho. Aprenderemos as três bases teórico-conceituais necessárias à compreensão dos tópicos que serão discutidos ao longo da disciplina.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final desta unidade, você será capaz de:

- Conhecer as bases teóricas do empreender.
- Conhecer o breve histórico do empreendedorismo.
- Apresentar o histórico do empreendedorismo no Brasil e no mundo.
- Discutir a importância do tema no desenvolvimento econômico dos países.

1. INTRODUÇÃO E HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO

> *"O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX." (TIMMONS, 1990).*

Ao contrário dos EUA, onde o conceito de empreendedorismo já é conhecido e utilizado há vários anos, no Brasil o estudo do tema tem se intensificado a partir do final dos anos 1990. A preocupação com a criação de empresas duradouras e a diminuição da taxa de mortalidade das empresas existentes são considerados fatores importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. Isso se deve principalmente à necessidade das grandes empresas brasileiras em aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado (consequências do processo de globalização e das tentativas de estabilização da economia brasileira). A principal consequência dessa situação foi o aumento do desemprego, o que levou esses ex-funcionários a buscarem novas formas de sobrevivência, muitas vezes iniciando novos negócios, sem possuir experiência no ramo e utilizando-se das economias pessoais. O processo de criação de novos negócios foi também intensificado com a popularização da internet, se constituindo no que hoje em dia é chamado de nova economia. Além desses, ainda existem os que herdam negócios familiares e dão continuidade a empresas criadas há décadas.

Esse conjunto de fatores incentivou a discussão a respeito do empreendedorismo no Brasil, com ênfase em:

- Pesquisas acadêmicas sobre o assunto.
- Criação de programas específicos para o público empreendedor.

As micro, pequenas e médias empresas têm grande importância no desenvolvimento da economia mundial, sendo responsável por cerca de 50% do PIB em alguns países e com tendências de crescimento. No Brasil, em 2003, a participação dessas empresas no PIB era da ordem de 25%. Maiores informações sobre a participação das MPME na economia brasileira são encontradas em Dolabela (2006, p.125).

Saiba mais

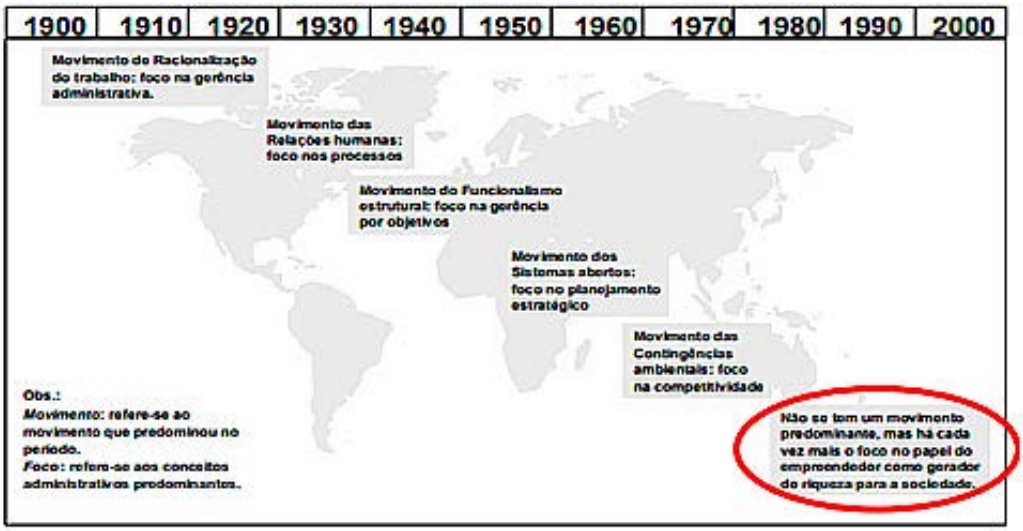
Para aprofundar seu conhecimento, acesse a biblioteca virtual e leia o capítulo 1 do livro OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

1.1 A revolução do empreendedorismo

O mundo tem passado por diversas transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções foram frutos de inovações, de algo inédito ou de novas formas de utilizar coisas já existentes. Por trás dessas invenções, existem grupos de pessoas que buscam fazer acontecer, ou seja, os empreendedores.

Ao longo do tempo, alguns conceitos administrativos predominaram, em virtudes de contextos sócio-políticos, culturais, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento e consolidação do capitalismo, entre outros. A figura 1 abaixo apresenta quais foram os conceitos mais determinantes em cada época.

Figura 1: Evolução histórica das teorias administrativas



Fonte: DORNELAS, 2001.

O ensino e a discussão sobre empreendedorismo têm se intensificado nos últimos anos principalmente devido ao rápido avanço tecnológico, que requer um número cada vez maior de empreendedores. O avanço tecnológico aliado à sofisticação da economia e dos meios de produção e serviços gerou uma necessidade de formalização de conhecimentos que antes eram obtidos de forma empírica. Esses fatores nos levam ao que é chamado atualmente de “era do empreendedorismo”, pois atualmente são os empreendedores que estão criando novas relações de trabalho, novos empregos, quebrando antigos paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Dada sua importância para o desenvolvimento da economia, o empreendedorismo tem sido centro de políticas públicas em diversos países, conforme relacionado nos exemplos abaixo:

Reino Unido: em 1998 publicou um relatório a respeito do seu futuro competitivo, o qual enfatizava a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região.

Alemanha: tem estabelecido vários programas que destinam recursos financeiros, e apoio na criação de novas empresas. Na década de 90, aproximadamente 200 centros de inovação foram criados, provendo espaço e outros recursos para empresas startups.

Finlândia: em 1995, o decênio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia com vistas a criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como uma fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas.

Israel: Programa de Incubadoras Tecnológicas (mais de 500 negócios já foram criados nas 26 incubadoras do projeto). Houve ainda uma avalanche de investimento de capital de risco nas empresas israelenses, sendo que mais de 100 empresas criadas em Israel encontram-se com suas ações na NASDAQ (Bolsa de ações de empresas de tecnologia e Internet, nos EUA).

França: iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades, particularmente para engajar os estudantes. Incubadoras baseadas nas universidades estão sendo criadas; uma competição nacional para novas empresas de tecnologia foi lançada; e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi estabelecida.

1.2 Empreendedorismo no Brasil

O desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil se deu a partir da década de 1990, com a criação de entidades como o SEBRAE e SOFTEX. Antes desse período, o ambiente político e econômico do país não era propício, e os empreendedores não encontravam informações suficientes para o desenvolvimento de seus negócios.

No Brasil, o tema empreendedorismo passou a tomar forma com os programas desenvolvidos no âmbito da SOFTEX, principalmente em incubadoras de empresas e em universidades/cursos de ciência da computação. Atualmente, acredita-se que o país entrará no novo milênio em condições de desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo do mundo, comparável ao que acontece nos EUA. Algumas iniciativas de suporte ao empreendedorismo no Brasil são listadas a seguir:

- Softex (Genesis).
- Empretec (SEBRAE).
- Brasil Empreendedor.
- Projeto REUNE (CNI/IEL).
- Começa a haver a figura do capitalista de risco.
- Crescimento das incubadoras de empresas tradicionais, tecnológicas e mistas.
- Ensino de empreendedorismo nas universidades.
- Entidades de apoio (Sebrae, Endeavor, Instituto Empreendedor do Ano da Ernst & Young...).
- Alternativas de financiamento: Fapesp, Finep, Angels, VCs...
- Crescimento de franquias.

1.3 Análise histórica do surgimento do empreendedorismo

A palavra "empreendedor" tem origem francesa e quer dizer "aquele que assume riscos e começa algo novo". Uma análise histórica do desenvolvimento do empreendedorismo é proposta por Hisrish (1986):

Primeiro uso do termo

O primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial com o oriente. Neste caso o empreendedor corria os riscos físicos e emocionais, enquanto o capitalista assumia os riscos de forma passiva.

Idade Média

O termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Não assumia riscos e gerenciava projetos com recursos disponibilizados geralmente pelo governo.

Século XVII

Primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo. Relação entre empreendedor e governo, onde o primeiro assumia a responsabilidade por prestar algum serviço ou fornecer produtos ao governo, por meio de um contrato estabelecido entre as partes. Nesses contratos geralmente os preços eram pré-fixados, sendo que qualquer lucro ou prejuízo que viesse a ocorrer era de inteira responsabilidade do empreendedor. Neste período, Richard Cantillon, foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (que assume os riscos) do capitalista (que fornece o capital necessário).

Século XVIII

O capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, devido provavelmente ao início da industrialização que ocorria no mundo. (Exemplo: Thomas Edison).

Séculos XIX e XX

Os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados como aqueles que organizam, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, a serviço do capitalista.

2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS LIGADOS AO EMPREENDEDORISMO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

2.1 Conceituando o empreendedorismo

> *O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949)*

A definição acima, de Joseph Schumpeter, é uma das mais antigas e que talvez a que melhor reflita o espírito empreendedor. Outras definições do termo "empreendedorismo" foram desenvolvidas, com abordagens diferentes, conforme relacionado abaixo:

Kirzner (1973)

O empreendedor é aquele que cria equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Harvard Business School

Empreendedorismo é "a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor".

Babson College

Define o termo de forma ainda mais abrangente: "empreendedorismo é uma maneira holística de pensar e de agir, sempre com obsessão por oportunidades, e balanceada por uma liderança".

O ato de empreender está relacionado à **identificação, análise e implementação de oportunidades de negócio**, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Isto pode ocorrer por meio da criação de novas empresas, mas também ocorre em **empresas já estabelecidas, organizações com enfoque social, entidades de natureza governamental etc**. Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores.

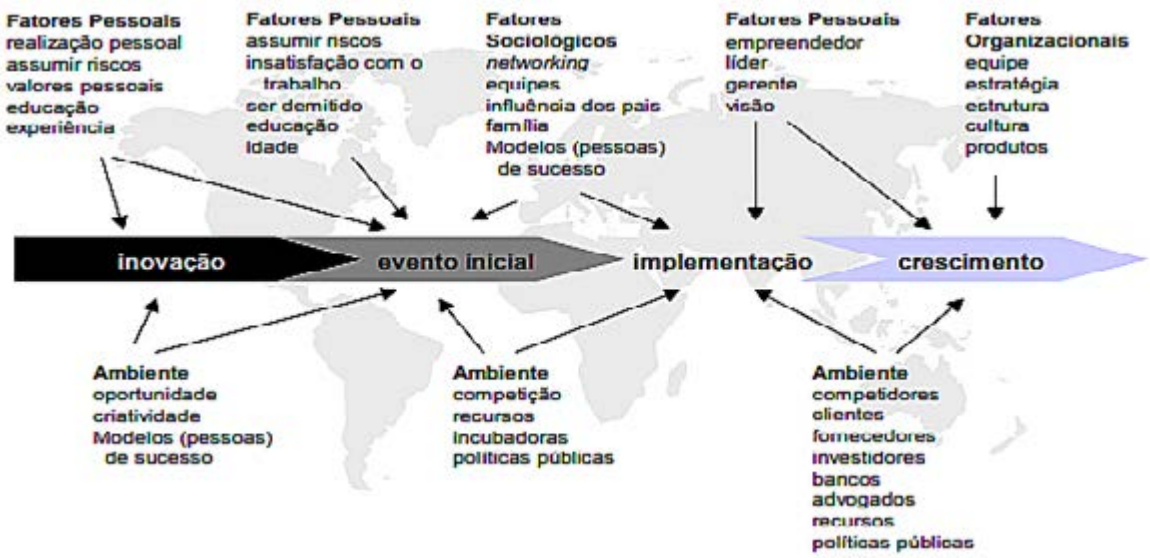
O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Os seguintes aspectos referentes ao empreendedor, são encontrados em qualquer definição de Empreendedorismo:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa. transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

2.2 O processo empreendedor

O processo empreendedor inicia-se quando fatores externos, ambientais e sociais aliados às aptidões pessoais do empreendedor surgem, possibilitando o início de um novo negócio. Observe a figura a seguir.

Figura 2: Fatores que influenciam o processo empreendedor



Fonte: DORNELAS, 2001.

Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, naturalmente o termo remete à ideia de inovação tecnológica como o principal diferencial do desenvolvimento econômico mundial. O desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados para então entender o processo empreendedor, são eles:

- Talento – Pessoas.
- Tecnologia – Ideias.
- Capital – Recursos.
- Know-how – Conhecimento.

FASES DO PROCESSO EMPREENDEDOR

Veja a seguir as fases do processo empreendedor.

1. Identificar e avaliar a oportunidade: antes de dar o pontapé inicial, o empreendedor deve buscar conhecer bem o mercado onde deseja atuar, identificar quais são as suas oportunidades de negócio, nichos tão atendidos e avaliar como ele pode se encaixar em tudo isso e oferecer o que os seus futuros clientes querem.

2. Desenvolver o plano de negócios: fazer este planejamento geral da empresa é essencial, pois isso é o que traz ao empreendedor um mapeamento completo de todas suas ações, possibilidades e que, ajuda muito, a expandir sua visão e gerenciar seu negócio com mais efetividade. Tendo como base um estudo específico e um direcionamento mais elaborado, maiores são suas chances de sucesso.

3. Definir e captar os recursos necessários: quanto você precisará investir em seu negócio? De onde você vai tirar estes recursos? Qual o capital de giro necessário? Quanto tempo até dar lucro? Estas são perguntas que devem ser respondidas pelo empreendedor, pois sem dinheiro, o negócio não nasce. Esta, sem dúvida, é uma das etapas mais importantes do processo empreendedor.

4. Administrar a empresa: eis que chega a hora de colocar todo o planejamento em prática e a empresa para verdadeiramente funcionar. Para isso, o empreendedor além de seu plano e modelo de negócio em mãos, precisa dominar conhecimentos no que tange gerenciar processos e pessoas para com isso garantir a efetividade de suas ações e que seu empreendimento tenha mais chances de ser bem-sucedido.

Importante

Embora sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser totalmente concluída para que se inicie a seguinte.

Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade, o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar. Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito frequente.

3. COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios.

> *Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. (CHIAVENATO, 2004)*

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de **sensibilidade para negócios**, **tino financeiro** e **capacidade de identificar oportunidades**. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para o benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. Segundo Schumpeter, **o empreendedor é a essência da inovação no mundo**, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. Três características básicas identificam o espírito empreendedor, são elas:

- Necessidade de realização.
- Disposição para assumir riscos.
- Autoconfiança.

Além dessas características básicas, David McClelland (1961) desenvolveu uma teoria a respeito dos empreendedores baseado em um estudo realizado em 34 países, no qual foram identificadas as seguintes características em um empreendedor bem-sucedido:

- Iniciativa e busca de oportunidades.
- Perseverança.
- Comprometimento.
- Busca de qualidade e eficiência.
- Fixação de metas e objetivos.
- Busca de informações.
- Planejamento e monitoração sistemáticos.
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos.
- Independência autonomia e autocontrole.
- Vontade de trabalhar duro.
- Ter orgulho do que faz.
- Ser auto propulsionador.
- Assumir responsabilidades e desafios.
- Tomar decisões.

3.1 Empreendedores refugiados (segundo a perspectiva de Russel M. Knight, 1980)

Por outro lado, nem todo empreendedor busca um novo objetivo em sua vida, existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator ambiental. Segundo Knight, existem alguns fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de “refugiados”. Segundo este autor, existem os seguintes tipos de refugiados:

- Refugiado estrangeiro.
- Refugiado corporativo.
- Refugiado dos pais.
- Refugiado do lar.
- Refugiada feminista.
- Refugiado social.
- Refugiado educacional.

3.2 Variação de estilos de fazer negócios (segundo a perspectiva de Norman R. Smith, 1967)

Segundo esse pesquisador, o estilo de fazer negócios dos empreendedores segue um *continuum* em que dois padrões básicos estão nas extremidades:

Em um extremo está o **empreendedor artesão**, que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e pequeno conhecimento de gestão de negócios. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:

- Orientação de curto prazo.
- Paternalismo.
- Centralização.
- Poucas fontes de capital na abertura da empresa.

Estratégias de marketing definidas em termos de preço tradicional, da qualidade e reputação da empresa.Esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.

No outro extremo encontra-se o **empreendedor oportunista**, com educação técnica suplementada por estudos de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:

- Evitar o paternalismo.
- Delegar autoridade às pessoas.
- Empregar estratégias de marketing e esforços de venda mais variados.
- Obter capitalização original de várias fontes.
- Planejar o crescimento futuro do negócio.
- Utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

3.3 Fatores críticos de um negócio bem-sucedido

A decisão de tocar seu próprio negócio deve ser muito clara. De início, é a sua decisão principal. Você deve estar profundamente comprometido com ela, para ir em frente, enfrentar todas as dificuldades que normalmente aparecem e derrubar os obstáculos que certamente não faltarão.

Dica do professor

Se o negócio falhar — e esse é um risco que realmente existe —, isso não deve derrubar seu orgulho pessoal e nem sacrificar seus bens pessoais. Tudo deve ser bem pensado e ponderado para garantir o máximo de sucesso e o mínimo de dores de cabeça.

Os fatores críticos de um negócio bem-sucedido envolvem as seguintes questões:

- Qual será o novo negócio: produto/serviço/mercado.
- Qual será o tipo de cliente a ser atendido.
- Qual será a forma legal de sociedade mais adequada.
- Quais serão as necessidades financeiras do novo negócio.
- Qual será o local adequado para o novo negócio.
- Como administrar as operações cotidianas do novo negócio.
- Como produzir bens e serviços dentro de um padrão de qualidade e de custo.
- Como obter os conhecimentos profundos sobre o mercado, principalmente, sobre a concorrência. Como dominar o mercado fornecedor.
- Como vender e promover os produtos/serviços.
- Como encantar o cliente.

3.4 Diferenças e semelhanças entre o empreendedor e o administrador

"O empreendedor é aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utiliza-los no momento adequado para atingir seus objetivos" (DORNELAS, 2001).

O TRABALHO DO ADMINISTRADOR

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor, e mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz. As análises efetuadas por Hampton (1991) sobre o trabalho do administrador e a proposição desse autor de um modelo geral para interpretar esse trabalho talvez resumam as principais abordagens existentes para se entender o trabalho do administrador ao longo dos anos:

- Abordagem Clássica: foco na impessoalidade, na organização e hierarquia. O trabalho do administrador concentra-se nos atos de **planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**. Abordagem de Stewart (1982): trabalho do administrador semelhante ao do empreendedor, tendo como características principais as **demandas**, as **restrições** e as **alternativas**.
- Abordagem de Kotter (1982): estudo sobre as características dos gerentes gerais, capazes de **criar** e **modificar agendas**, incluir **metas e planos para sua organização** e **desenvolver redes de relacionamento** cooperativos para implementá-los.
- Abordagem de Mintzberg (1986): trata da atividade do trabalho gerencial, focando os papéis dos gerentes em interpessoais, informacionais e decisórios.

O TRABALHO DO EMPREENDEDOR

Quando se analisam os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes, se preocupando mais com os aspectos estratégicos. As diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: **orientação estratégica**, **análise de oportunidades**, **comprometimento de recursos**, **controle dos recursos** e **estrutura gerencial**.

Quadro1: Comparação dos domínios empreendedor e administrativo

DOMÍNIO EMPREENDEDOR	DIMENSÕES CHAVE DO NEGÓCIO	DOMÍNIO ADMINISTRATIVO
Percepção de oportunidades	Orientação Estratégica	Controle dos recursos
Revolucionário de curta duração	Análise das oportunidades	Revolucionário de longa duração
Mínima utilização em estágios periódicos	Comprometimento dos recursos	Decisão tomada passo a passo com base em orçamento
Uso mínimo dos recursos existentes	Controle dos recursos	Habilidade no emprego dos recursos
Informal com muito relacionamentointerpessoal	Estrutura gerencial	Formal com respeito à hierarquia

Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2001.

3.5 Identificação de oportunidades

> *"Nada é mais perigoso do que uma ideia, quando ela é a única que temos." (CHATIER. In: DORNELAS, 2001).*

DIFERENCIANDO IDEIAS DE OPORTUNIDADES

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é que elas devam ser únicas.

Importante

O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer.

As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes. Uma ideia sozinha não vale nada. Em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso.

Quando um empreendedor tem uma ideia que acredita ser interessante, alguns questionamentos deverão ser feitos para determinar se essa ideia pode vir a ser uma boa oportunidade de negócios. Segundo Dornelas (2001), as perguntas pertinentes nesse caso são as seguintes:

- Quais são os clientes que comprarão o produto ou serviço de sua empresa?
- Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes?
- O mercado está em crescimento, estável ou estagnado?
- Quem são os seus concorrentes?

Importante

Além dessas perguntas básicas, são também importantes questões ligadas ao ***timing*** da ideia (momento em que a ideia foi gerada) e a experiência do empreendedor no ramo de negócios em que pretende atuar.

FONTES DE NOVAS IDEIAS

Informação é a base de novas ideias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros. Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar a informação relevante, que realmente importa. As pessoas tendem a dar mais importância àquilo de que mais gostam, excluindo ou não notando potenciais oportunidades em seções de jornais que não leem, programas de televisão que não assistem, sites que não acessam...isso é natural. Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta.

Algumas dicas importantes na identificação de novas oportunidades e geração de novas ideias envolvem utilizar técnicas de *brainstorming;* conversar com pessoas de todos os níveis sociais e de idade, sobre diversos temas; pesquisar novas patentes e produtos na área em que o empreendedor pretende atuar; estar atento aos acontecimentos sociais de sua região; visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios etc.; participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Antes de desenvolver um plano de negócios, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado.

Qualquer oportunidade deve ser avaliada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

- **Mercado**: necessidades dos clientes, valor gerado aos usuários, ciclo de vida do produto, estrutura, tamanho, taxa de crescimento e participação possível.
- **Análise econômica**: lucros depois dos impostos, tempo para ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo, retorno sobre o investimento, necessidade de capital inicial.
- **Vantagens competitivas**: custos de produção, marketing e distribuição, grau de controle, barreiras de entrada.
- **Equipe gerencial**: pessoas da equipe, formação das pessoas, envolvimento com o negócio.
- **Critérios pessoais**: disposição para encarar o desafio, visão de futuro (você se vê neste ramo de negócios daqui a 10 ou 15 anos?), apoio familiar, disposição para investir os bens pessoais etc.

Síntese

Nesta unidade, tivemos conhecimento sobre a breve introdução ao tema empreendedorismo bem como discutimos o processo histórico do empreendedorismo no Brasil e no mundo e a importância do tema no desenvolvimento econômico dos países. Também aprendemos os principais conceitos ligados ao tema e discutimos o chamado processo empreendedor. Foram abordados fatores críticos que podem tornar um negócio bem-sucedido e nos foi apresentado as semelhanças e diferenças existentes entre os empreendedores e os administradores. Por fim, entendemos o processo de geração de ideias inovadoras e debates sobre as questões importantes que fazem destas ideias, boas oportunidades de negócios.

Referência Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004. (Capítulo 1)

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza.** São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulos 1 e 2)

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Thomson, 2002.

CURATORIA EDITORA

EMPREENDEDORISMO

Unidade 02

Plano de negócios

Curatoria Virtual

SOLUÇÕES PARA EDUCAÇÃO PRESENCIAL, A DISTÂNCIA E HÍBRIDA.

Leonardo Bastos Ávila

Sumário

Apresentação 4
1. Plano de negócios: o que é e para que serve 5
1.1 Estrutura do plano de negócios 6
2. Estratégia do negócio 10
2.1 Análise SWOT 11
3. Protudos e serviços 13
3.1 Ciclo de vida do produto 14
3.2 Estratégia do produto 14
4. Análise da carteira de produtos (Matriz BCG) 15
4.1 Fatores importantes 16
5. Análise de mercado 17
5.1 Análise da indústria/setor 17
5.2 Descrição do segmento de mercado 18
6. Análise da concorrência 19
6.1 Estratégia de marketing 19
7. Plano operacional 24
7.1 Pontos de controle 25
8. Plano de recursos humanos 26
8.1 A empresa como um sistema sociotécnico 27
8.2 Administração participativa 27
9. Estrutura do plano de negócios – plano financeiro 29
9.1 Gerenciamento das finanças 29
10. Empreendedorismo corporativo – definições e conceitos 34
10.1 Principais semelhanças e diferenças entre empreendedorismo corporativo e de startup 35
Síntese 37
Referências 38

Apresentação

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve o processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Sendo assim, nessa unidade conheceremos esse processo de construção de um plano, além de conhecer os principais pontos a serem abordados na caracterização do empreendimento.

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

Ao final desta unidade, você será capaz de:

- Elaborar um plano de negócios.Compreender os conceitos referentes à categorização do empreendedorismo.Compreender a estrutura de um plano de negócios.

1. PLANO DE NEGÓCIOS: O QUE É E PARA QUE SERVE

> Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições. (DORNELAS, 2001)

As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. No desenvolvimento do plano de negócios, alguns aspectos-chave devem ser focados, são eles:

- Em que negócio você está?
- O que você vende?
- Qual o mercado alvo?

Além dessas questões principais, com a utilização de um plano de negócios o empreendedor terá a possibilidade de:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio.
- Gerenciar de forma eficaz e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia da empresa.
- Conseguir financiamentos.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo.
- Estabelecer comunicação interna eficaz e convencer o público externo.

Ao contrário do que se pensa inicialmente, o plano de negócios não se destina exclusivamente à busca de financiamento junto a bancos e investidores, ele pode ter como público-alvo as seguintes entidades:

- Incubadoras.
- Parceiros.
- Bancos.
- Investidores.
- Fornecedores.
- A empresa internamente.
- Clientes.
- Sócios.

1.1 Estrutura do plano de negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal e aplicável a qualquer negócio. Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

- Capa.
- Sumário.
- Sumário executivo.
- Análise estratégica.
- Descrição da empresa.
- Produtos e serviços.
- Plano operacional.
- Plano de Recursos Humanos.
- Análise de mercado.
- Estratégia de marketing.
- Plano financeiro.
- Anexos.

CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

> Um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas. (DORNELAS, 2001)

Na caracterização da empresa, deve-se apresentar um breve resumo da organização da empresa, sua história e status atual. Nessa descrição é importante mostrar o porquê de sua criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual seu modelo de negócios e os seus diferenciais.

Importante

O aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando. A equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um plano de negócios.

Outros aspectos são importantes na caracterização do empreendimento e, portanto, deverão ser apresentados. São eles:

- Equipe gerencial.
- Organograma funcional da empresa.
- Estrutura legal.
- Localização e infraestrutura.
- Manutenção de registros.
- Seguro.
- Segurança.
- Terceiros.
- Parceiros estratégicos.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

> Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates. (SUN TZU)

Todo negócio deve ter:

- Uma missão para cumprir.
- Uma visão do futuro que o norteie.
- Definir os valores que pretendem consagrar.

Tudo isso precisa estar muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negócio. Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional, uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.

A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir determinados fins. Os meios escolhidos são racionais se eles conduzem aos resultados desejados. Uma vez definidos a missão, visão, os valores e objetivos globais, o passo seguinte é definir a estratégia para conduzir esses aspectos em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Veja a seguir o que deve ser considerado na hora de definir a missão, a visão e os valores do negócio.

MISSÃO

"Missão" significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe. O empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões diferentes. Algumas dessas razões são positivas e construtivas: prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes, expressar criatividade e inovação ou investir a poupança em um negócio rentável. Outras razões são fugidias: um meio de se livrar de um emprego desagradável, pagar menos impostos, ficar menos tempo em casa ou simplesmente ter o que fazer.

Dica do professor

A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Assim, o mercado, os produtos/serviços e a tecnologia – o modo de fazer as coisas – quase sempre são considerados os três componentes indispensáveis na formulação da missão da empresa. São os três componentes econômicos que guiam a direção estratégica de quase todos os negócios viáveis, definindo as atividades da organização no presente e o potencial futuro do negócio.

A missão da empresa está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado). Veja alguns exemplos de missão de uma organização:

Quadro 1: Exemplos de missão de algumas organizações

Missão	Organização
Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.	McDonald's
Viver a alegria do avanço e usar a tecnologia em benefício do público.	Nike
Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade por meio da intermediação de recursos financeiros.	Caixa Econômica Federal
Produzir automóveis que as pessoas desejem comprar e que tenham orgulho de possuir	Fiat

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Importante

É necessário que a missão seja assimilada e compreendida de uma maneira uniforme por toda a equipe da empresa, a fim de que haja consonância e convergência. Quanto maior a equipe, tanto maior a necessidade de detalhamento da missão.

VISÃO DE FUTURO

Enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino.

O QUE É VISÃO, AFINAL?

A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro de seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo. É a visão que permite ao empreendedor estabelecer objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou. Assim, a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados.

O termo "estratégia" é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipuladas.

VALORES

Para atingir os objetivos, cumprir a missão da empresa e realizar o sonho de uma visão futura é preciso que os integrantes da organização apoiem-se em valores: comportamentos e atitudes que são defendidos e utilizados pela empresa. Assim, ao ter que tomar certas decisões, tanto os líderes como os demais funcionários podem se basear nos valores da empresa.

OBJETIVOS GLOBAIS DO NEGÓCIO

Do conceito de visão organizacional decorrem os objetivos globais da empresa. Comumente, o mercado fala em objetivos, metas e resultados. Há uma certa confusão em relação a esses termos, que são utilizados de maneira indiscriminada. Objetivos são estados desejáveis que

se pretende alcançar e realizar. Enquanto o objetivo não é alcançado, constitui um alvo, uma meta; quando é atingido, deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e, então, deve-se definir outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo que o anterior. Os objetivos básicos de um negócio podem ser assim expressos:

- O lucro é a força motivadora do empreendedor.
- O serviço ao cliente e a oferta de valores econômicos desejados (bens ou serviços) justificam a existência do negócio.
- Existe a responsabilidade social e acordo com os códigos éticos e morais estabelecidos pela sociedade na qual a empresa opera.

Todo objetivo deve ser formulado de maneira abrangente para estimular a criatividade e, ao mesmo tempo, de maneira restrita para oferecer uma direção ao negócio. Na prática, toda empresa tem uma variedade de objetivos: financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais, comunitários etc.

Para colocar as coisas em ordem, muitas empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com as suas prioridades e importâncias relativas. Geralmente, as empresas definem três tipos de objetivos:

Figura 1: Tipos de objetivos

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Nesse contexto, o passo seguinte é definir a estratégia capaz de conduzir ao alcance do sucesso planejado. Assim, a estratégia é o meio para se chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.

2. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

O termo "estratégia" é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e as metas estipuladas.

A formulação da estratégia empresarial é feita por meio de algumas análises. Na verdade, a formulação faz parte de um todo maior que denominamos gestão estratégica.

2.1 Análise SWOT

A análise SWOT tem por objetivo analisar o ambiente externo e o ambiente interno do negócio. Geralmente é representada por quatro quadrantes, onde as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são distribuídas separadamente em cada parte.

Em relação à análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a intenção é identificar e monitorar as tendências que afetarão seu negócio e as oportunidades e ameaças associadas a cada uma.

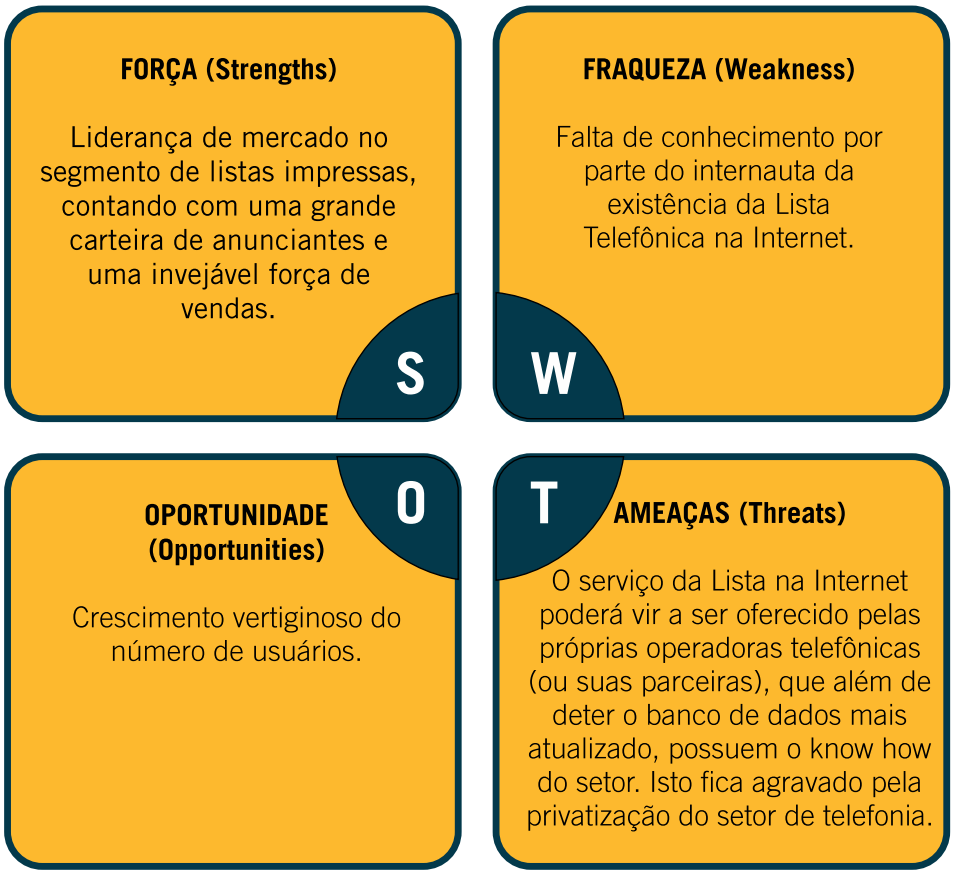
Saiba mais

Para conhecer alguns critérios a serem considerados na análise do ambiente externo, leia: DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 156).

Em relação ao ambiente interno (pontos fracos e pontos fortes), é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa. Identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. No que diz respeito aos pontos fortes, a analogia é a mesma, e a intenção é desenvolver vantagens competitivas com base nos pontos fortes identificados.

Veja a seguir a análise SWOT de um negócio que oferece lista telefônica pela internet.

Figura 2: Exemplo de análise SWOT



Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2005, p. 157.

FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Em virtude das forças e fraquezas da empresa e de oportunidades e ameaças do ambiente externo, procura-se o melhor caminho para alcançar os objetivos globais para aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas. Trata-se de esgueirar entre as vantagens e as restrições, tanto internas quanto externas.

Definida a estratégia empresarial, o próximo passo é a sua implementação, ou seja, inicia-se o processo de ação pelas pessoas que tocam o empreendimento. Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la.

Importante

A maior parte dos desafios estratégicos decorre de sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los.

A etapa de avaliação da estratégia consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessários a fim de adequá-la às mudanças que acontecem ao longo do percurso. Todo planejamento é feito antes dos eventos ocorrerem e nada é mais natural do que adequá-lo e ajustá-lo continuamente às mudanças que acontecem interna e externamente durante sua consecução.

3. PRODUTOS E SERVIÇOS

> Tudo aquilo que o cliente distingue e percebe à sua maneira deve constituir os componentes do produto/serviço. O cliente é o rei do mercado e, para conquistá-lo, a empresa deve atendê-lo de forma a encantá-lo em todas as ocasiões. (CHIAVENATO, 2006)

O produto fabricado ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. A empresa — como uma totalidade — trabalha para produzir um determinado produto ou prestar determinado serviço. O produto/serviço representa aquilo que a empresa sabe fazer ou produzir.

Na elaboração do plano de negócios, é importante especificar quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Se você tem tanto um produto quanto um serviço, não deixe de mencionar isso em seu plano de negócios. Diga onde você obterá os suprimentos e por que estes fornecedores foram escolhidos.

Dica do professor

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer. Especifique os direitos autorais, patentes ou registros de marcas nessa seção.

Dicas para um fabricante ou atacadista

Descrever detalhadamente o desenvolvimento do produto a partir do recebimento da matéria-prima, até o produto acabado. Descrever as necessidades de matéria-prima, suas características, custos, fornecedores, sazonalidade, fornecedores ou matéria-prima alternativos (se houver) e previsão de compra. Descrever quais equipamentos são utilizados no processo produtivo, custos de manutenção, operários necessários, turnos de trabalho, índices de refugo etc.

Dicas para um varejista

Descrever os produtos ou famílias de produtos vendidos e quais os fornecedores, por que oram escolhidos, onde se localizam e o prazo de recebimento. Controle de estoques, margens praticadas nas vendas, estoque ótimo a permanecer nas lojas etc.

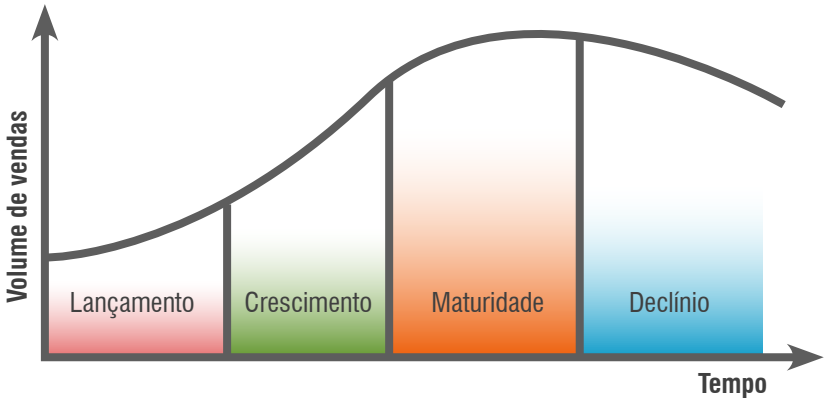
3.1 Ciclo de vida do produto

Normalmente os produtos possuem um ciclo de vida, passando por quatro etapas clássicas de desenvolvimento, e possuindo características específicas em cada uma delas. As etapas do ciclo de vida dos produtos são as seguintes:

- Introdução ou nascimento.
- Crescimento.
- Maturação.
- Declínio.

É importante especificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa. Dependendo do estágio em que se encontram, a empresa adotará diferentes estratégias de marketing.

Figura 3: Ciclo de vida do produto



Fonte: Dornelas, 2005.

3.2 Estratégia do produto

A empresa deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribui-los aos clientes.

A descrição do produto no plano de negócios deve destacar suas características e benefícios. Deve ficar claro para o empreendedor as diferenças entre estes dois atributos e, se possível, deve-se fazer uma comparação com os atributos dos produtos da concorrência.

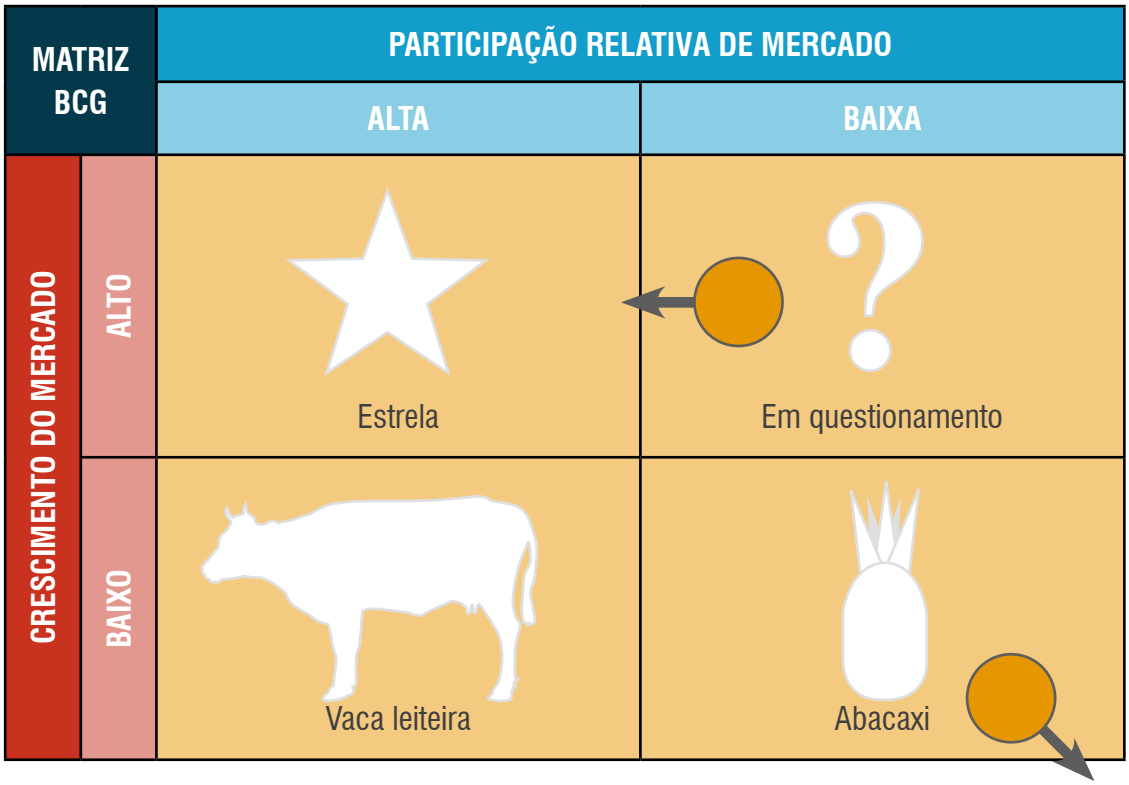
4. ANÁLISE DA CARTEIRA DE PRODUTOS (MATRIZ BCG)

É interessante que se faça uma boa análise da situação atual da carteira de produtos da empresa, bem como suas perspectivas no mercado em que estão inseridos. Uma técnica bastante utilizada em marketing, que pode ajudar o empreendedor neste trabalho, é a técnica denominada "Matriz BCG", que analisa a carteira de produtos com base em dois grandes fatores: Crescimento de mercado e participação relativa de mercado.

Dependendo da situação em relação aos dois fatores, os produtos podem ser definidos como:

- Dúvida.
- Estrela.
- Vaca leiteira.
- Abacaxi.

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: DIAS, 2003.

Importante

Não há necessidade de inserir a matriz BCG no interior do plano de negócios, mas pode estar contida na seção "Anexos". A utilização desse recurso pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual da sua linha de produtos em relação à concorrência, dando-lhe os subsídios para definir uma estratégia mais eficaz de desenvolvimento de novos produtos, ou de aperfeiçoamento dos atuais.

4.1 Fatores importantes

TECNOLOGIA

Se a empresa é detentora da tecnologia isso deve ser enfatizado no plano de negócios como um diferencial competitivo em relação à concorrência. Por outro lado, se a empresa depende de fornecedores ou parceiros tecnológicos, deverá demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Se isso não for possível, deve estabelecer estratégias que garantam maior segurança e menor suscetibilidade aos eventos externos.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Qualquer empresa que comercialize produtos de base tecnológica, necessariamente, deve possuir uma política interna de pesquisa e desenvolvimento. Empresas de pequeno porte geralmente não possuem recursos para instalar laboratórios de pesquisa e desenvolvimento dentro da própria empresa, mas podem recorrer a parceiros como institutos de pesquisa e universidades. É preciso que o orçamento dessas empresas preveja uma parcela significativa para pesquisa e desenvolvimento.

PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Fatores como o processo de produção da empresa, os recursos utilizados (matéria-prima, funcionários, fornecedores, máquinas etc.), a composição dos custos do produto final, distribuição e os custos envolvidos neste processo entre outros, devem ser expostos de forma objetiva no plano de negócios.

5. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará o mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora.

É importante que o empreendedor considere fatores como a concorrência direta e indireta, segmentação do mercado, tendências do setor, tendências de consumo, novos ingressantes no mercado, produtos/serviços substitutos, os fornecedores etc. no momento de realizar a análise de mercado. Para tanto, Dornelas (2005, p. 143) sugere um roteiro composto, conforme abaixo:

- Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio.
- Descrever o setor onde seu negócio está inserido.
- Analisar os principais competidores.
- Efetuar comparações com os competidores.

5.1 Análise da indústria/setor

Deve ser feito um breve histórico desse mercado nos últimos anos e a análise das tendências do setor para os próximos anos. Procure responder às seguintes perguntas antes de colocar as informações de mercado no plano de negócios:

- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais as oportunidades e ameaças desse mercado?

5.2 Descrição do segmento de mercado

Após uma análise macro do setor, você deve partir para uma análise particular do segmento de mercado de sua empresa. Você deve procurar mostrar o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para sua empresa dentro desse setor. O empreendedor deve saber coletar informações e selecionar as informações que serão lhe serão úteis para conhecer melhor o mercado específico onde estará entrando. Estas informações podem ser obtidas por duas fontes:

- **Fontes secundárias:** podem incluem pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados entre outros, que podem ser providas por instituições ou empresas.
- **Fontes primárias:** são consideradas mais eficazes para se conhecer as tendências de mercado e preferências do consumidor, são as chamadas pesquisas de mercado.

As pesquisas primárias devem ser feitas de forma objetiva, com poucas questões, de preferência de múltipla escolha e que consigam atingir o objetivo definido pelo empreendedor. Antes de partir para a pesquisa de mercado, o empreendedor deve saber com quais clientes em potencial a pesquisa deve ser feita, ou seja, qual será o mercado-alvo e como ele está segmentado. Isso permite intensificar esforços e definir o foco da pesquisa.

Quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, que serão o foco das vendas. Conhecendo os hábitos de consumo, os estilos de vida e onde vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para o seu produto ou serviço. Tente identificar os seguintes aspectos:

- Geografia (onde os consumidores moram?)
- Perfil (como eles são?)
- Estilo de vida (como vivem e o que fazem?)
- Personalidade (como eles agem?)

6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando uma empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos de sua empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais.

Entre os atributos encontram-se: diferenciais e benefícios do produto, participação em vendas, canais de venda utilizados, qualidade, preço, localização, eficácia da publicidade, tempo de entrega, competência dos funcionários, métodos de produção etc.

Naturalmente, existem mercados em que competem várias empresas entre si, e outros que a quantidade de empresas é menor. Então a seleção de quais concorrentes deverão ser analisados com mais detalhes depende de qual é a participação de sua empresa no mercado e a participação daquelas empresas com as quais você disputa.

6.1 Estratégia de marketing

> De nada adianta saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas as comprá-lo. (CHIAVENATO, 2006)

PARA REFLETIR

A palavra “marketing” vem do inglês *market*, que significa mercado. O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de produtos/serviços no mercado consumidor. Então, qual é a função do marketing?

O marketing está completamente voltado para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final. Nesse sentido, a palavra “marketing” tem sido traduzida por alguns autores como “mercadologia”.

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pês). A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. A projeção de vendas está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente.

O composto de marketing (*marketing mix*) é formado pelos 4Ps, quais sejam, Produto, Preço, Praça e Promoção, conforme a figura a seguir.

Figura 4: Composto de marketing

Fonte: Adaptado de KOTLER E KELLER, 2006.

Agora que você já conhece os componentes do *marketing mix*, é hora de entendê-los.

PRODUTO E ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às necessidades e expectativas do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar se alguma forma da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações do produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais etc.

As estratégias de produto/serviço declaram as necessidades de mercado que devem ser atendidas pela oferta de diferentes produtos. Deve-se considerar:

- Quais são os produtos/serviços do negócio.
- Avaliar os produtos/serviços da empresa. Entender a percepção do consumidor com relação a um produto/serviço ser comparado ao da concorrência.
- Identificar a característica que faz de seu produto/serviço ser único; identificar as vantagens competitivas que seu produto/serviço apresentam.
- Identificar os benefícios que os consumidores obterão do seu produto/serviço.

Quanto às estratégias devemos considerar:

- **Posicionamento de produtos**: ao introduzir uma marca no mercado.
- **Reposicionamento de produtos**: visualizar a situação atual do produto e descobrir novo posicionamento que pareça funcionar melhor.
- **Novo produto**: introdução de novos produtos para satisfazer a novas necessidades e continuar exercendo pressão competitiva nos produtos existentes.
- **Marketing de valor agregado**: cumpre promessas feitas pelo produto/serviço. Estratégia direcionada à satisfação total do consumidor (qualidade, serviço ao consumidor, compromisso de tempo).

PREÇO E ESTRATÉGIAS DE PREÇO

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter.

Importante

Estão ligadas à determinação do preço de um produto/serviço. Os quatro fatores importantes para se chegar a um preço são: objetivos da política de preços; custos; concorrência e demanda.

Produtos novos

- **Desnatação de mercado (*skimming*)**: estabelecer um preço alto durante a fase inicial de vida do produto.
- **Penetração**: estabelecer um preço baixo durante a fase inicial da vida do produto e fazer grandes promoções para ganhar participação de mercado.

Produtos estabelecidos

- **Manutenção de preço:** política de preços que mantém a posição de mercado e consolida a imagem pública do produto.
- **Redução de preço**: cortar o preço para igualar ao da concorrência ou ser mais baixo.
- **Aumento de preço:** para segmentar o mercado atual atendido e obter vantagens das diferenças entre produtos.

Flexibilidade de preços

- **Um só preço:** cobrar o mesmo preço de todos os clientes, baseado em mesmas condições e quantidades; ajuda a simplificar as decisões de preço e manter boas relações com os clientes.
- **Preço flexível:** cobrar preços diferentes de clientes diferentes baseado em mesmas condições e quantidades; o preço é baseado no valor do cliente para o negócio.

PRAÇA (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO) E ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição envolvem diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo.

No entanto, o que se deve considerar na hora de definir os canais de distribuição?

Armazenagem, localização de depósitos e lojas, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados.

As características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. Bens de consumo imediato geralmente são disponibilizados ao consumidor via varejistas ou distribuidores e atacadistas. Já os bens de capital de grande porte, os bens de maior valor agregado, utilizam venda direta por meio de

equipes de vendas. Pode-se ainda mesclar vários canais de distribuição par um mesmo tipo de produto, como é o caso de bens de consumo duráveis, insumos industriais básicos, bens de capital de pequeno porte etc. Dentre as estratégias de distribuição citam-se:

- **Estrutura de canal** – processo pelo qual se utiliza intermediários para a venda ao consumidor final; a distribuição pode ser direta ou indireta; alcança o maior número de consumidores o mais rápido possível, com baixos custos, porém ainda mantendo o controle.
- **Canal múltiplo** – quando existem dois ou mais canais diferentes de distribuição de produtos e serviços; obtêm grandes acesso a cada segmento de mercado para aumentar o negócio.

PROMOÇÃO (PROPAGANDA/COMUNICAÇÃO) E ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO

Três fatores devem ser considerados no plano de promoção de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição que foram escolhidos.

A propaganda pode ser feita por meio de diversos veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se deseja atingir. Os veículos de comunicação mais usados são a televisão, o rádio, mala direta, outdoors, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, displays em pontos de venda, busdoor, anúncios em listas telefônicas, guias setoriais, jornais, participação em feiras etc. Fazer propaganda geralmente custa caro, e a escolha dos veículos adequados, a quantidade e periodicidade da propaganda são fundamentais para que a empresa otimize o capital investido.

As promoções de vendas também ajudam também ajudam a estimular a venda de produtos, resume-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente, como desconto no preço, brinde, produto extra, entre outros. As palavras mais utilizadas na campanha serão: ganhe, economize, grátis, imperdível, pechincha, loucura, aproveite e outras similares.

Tem por finalidade criar consciência a respeito do produto, fazendo o consumidor comprar e explicando como um produto/serviço pode satisfazer as necessidades do comprador. Dentre as estratégias de promoção estão:

- **Seleção de mídia:** escolha dos canais por meio dos quais as mensagens do produto/serviço serão transmitidas ao consumidor e que fazem com que o consumidor seja motivado a comprar o produto.
- **Propaganda**: criação da campanha de publicidade para comunicar as qualidades do produto/serviço para o consumidor potencial.
- **Vendas:** no processo de tomada de decisão, leva o consumidor a comprar por meio do contato pessoal.

7. PLANO OPERACIONAL

> A produção representa a parte mais íntima da empresa, o seu núcleo técnico, em que se utiliza a tecnologia disponível para fabricar os bens ou prestar os serviços. (CHIAVENATO, 2006)

As condições de mercado atuais, em razão do acirramento competitivo e da globalização dos mercados, em que qualidade, eficiência, flexibilidade, excelência e a veloz taxa de mudanças são fatos incontestáveis, sugerem que o grande diferencial estratégico da empresa se concentra na área de operações, mais especificamente na manufatura.

De fato, pelas novas condições necessárias e diferenciais das empresas, quem viabiliza e propicia condições competitivas nesse ambiente é a manufatura, com o aumento de produtividade, redução de tempos de fabricação, qualidade do produto e, sobretudo, velocidade de desenvolvimento de novos produtos.

A atividade industrial tem como objetivo primordial a transformação de materiais, mediante a agregação de mão de obra, recursos tecnológicos e equipamentos, em produtos acabados. A atividade de transformação pode dar-se basicamente de três formas operacionais:

1. Produção seriada: a empresa industrial produz para estoques e vendas de maneira contínua em função de características do produto, graus de padronização e similaridades no processo, considerando, basicamente, a demanda esperada de mercado, a participação de mercado desejada e as características do processo de fabricação.

2. Produção por encomenda: a empresa industrial, mediante encomenda ou demanda específica, projeto ou design exclusivo da encomenda, produz apenas para atender ao pedido. Os produtos não são padronizados e possuem particularidades técnicas e operacionais próprias, que inviabilizam uma produção contínua ou formação de estoques.

3. Produção híbrida: a empresa industrial, por organização do processo produtivo ou especificidades do produto ou linha de produtos, utiliza o processo de produção seriada, para determinados produtos, partes ou linhas específicas, e o processo de produção por encomenda.

7.1 Pontos de controle

PRODUÇÃO SERIADA

Como nessa modalidade de produção planeja-se e operacionaliza-se em função da demanda esperada, participação de mercado desejada e perspectivas de consumo, torna-se crítico monitorar os seguintes pontos:

- Dimensionamento da produção e dos recursos disponíveis em função do volume estimado de vendas.
- Mensuração do mercado, concorrência e participação desejada.
- Níveis de atividade econômica e setorial.
- Política de estoques praticada e ideal.
- Escoamento da produção e políticas de distribuição.
- Revisões frequentes de orçamento de vendas.

PRODUÇÃO POR ENCOMENDA

Neste tipo de produção são válidos os pontos de controle da produção seriada, mas existe um fator diferencial que se refere ao projeto e à necessidade específica do comprador. Como cada produto elaborado atende a uma demanda específica, e cada produto a ser fabricado é diferente dos demais, com características próprias e peculiares, um ponto de controle vital passa a ser o projeto que originará o produto. Trata-se de uma atividade crucial, pois, por vezes, sequer há experiência anterior como parâmetro de produção e custos, o que torna o processo ainda mais arriscado. Em processo de produção por encomenda, duas situações ocorrem:

- Cliente que não especifica tecnicamente.
- Cliente que especifica tecnicamente.

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

O planejamento da produção, bem como o dimensionamento de recursos necessários, é definido pela função da administração da produção que toma por base um plano de vendas, uma política de estoques e administração de materiais e um projeto de produto. Para um planejamento de produção completo, a avaliação dos seguintes aspectos é imprescindível:

- Projeto do produto.
- Método de fabricação.
- Dimensionamento de recursos.
- Cronograma de recursos.
- Avaliação de ajustes na programação.
- Programa de produção.

CONTROLE DA PRODUÇÃO

Como visto anteriormente, o primeiro real atendimento ao mercado dá-se na fábrica. Uma vez planejados a produção, os recursos e todos os fatores, devem-se considerar o:

- Controle dos pedidos a cumprir na produção.
- Controle da produção e do fluxo produtivo.
- Controle dos custos.

8. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

> A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens; só há um luxo verdadeiro, o das relações humanas. (SAINT-EXUPERY, Terra dos homens)

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que se consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. São elas que dão vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. São elas que garantem a dinâmica do negócio. São as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa. Daí sua importância vital para o sucesso do negócio.

Hoje as pessoas não trabalham mais sozinhas e isoladas; pelo contrário, empresas bem-sucedidas estão juntando as pessoas. O conceito de cargo está sendo substituído pelo de equipe. Nesse sentido, gerenciar equipes é uma das tarefas mais importantes para o empreendedor, principalmente porque cada pessoa é única, com sua individualidade, sua personalidade, sua história e suas experiências, assim como seus objetivos pessoais, suas habilidades etc.

Importante

Segundo Chiavenato (2002), para construir uma equipe, são necessárias as seguintes ações: escolha da equipe; desenho das atividades; treinamento; liderança; motivação; remuneração; avaliação de desempenho.

8.1 A empresa como um sistema sociotécnico

As empresas estão envolvidas em um processo de transformação de recursos em produtos/serviços. Como toda empresa é constituída de pessoas, ela é, na realidade, um sistema social. Ao analisar o trabalho empresarial como uma totalidade, alguns autores salientam a existência de um sistema sociotécnico: Toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologia e pessoas, de tal forma que ambos os lados estão intimamente inter-relacionados. Assim, o sistema sociotécnico é constituído de dois sistemas principais: subsistema técnico e subsistema social.

Esses dois subsistemas precisam ser devidamente integrados e coordenados para que funcionem em constante interação. Este é o papel do sistema gerencial: proporcionar um elo estreito entre o subsistema social e técnico. A integração desses dois subsistemas provoca um efeito multiplicador, que é denominado sinergia ou efeito sinergístico. Em outros termos, quando adequadamente integrados, cada sistema auxilia o outro e alavanca seus resultados provocando uma influência recíproca e positiva.

8.2 Administração participativa

O empreendedor deve fazer com que sua equipe não fique limitada ou confinada em cargos isolados e superespecializados, com tarefas repetitivas e monótonas. Ao contrário, deve fazer com que cada tarefa seja um evento grupal, um trabalho de equipe e de cooperação entre as pessoas envolvidas. O empreendedor precisa fazer com que a preocupação e resistência das pessoas com relação a mudanças sejam totalmente substituídas por cooperação, interesse e desejo de mudar. A administração participativa exige três aspectos fundamentais:

- Envolvimento mental e emocional das pessoas.
- Motivação para contribuir.
- Aceitação da responsabilidade.

A administração participativa, baseada nas pessoas, tem sido apontada como a alavanca para o progresso. Ela representa o envolvimento das pessoas na gestão do negócio, além de uma evolução do processo democrático (democracia do consenso).

EMPORWERMENT

Emporwerment significa a participação, a delegação, a responsabilidade por metas e resultados, a liberdade, a autonomia, a autoavaliação do desempenho. Para tanto, o empreendedor precisa utilizar quatro alanvancadores para proporcioná-lo à equipe: autoridade, informação, recompensas e competências.

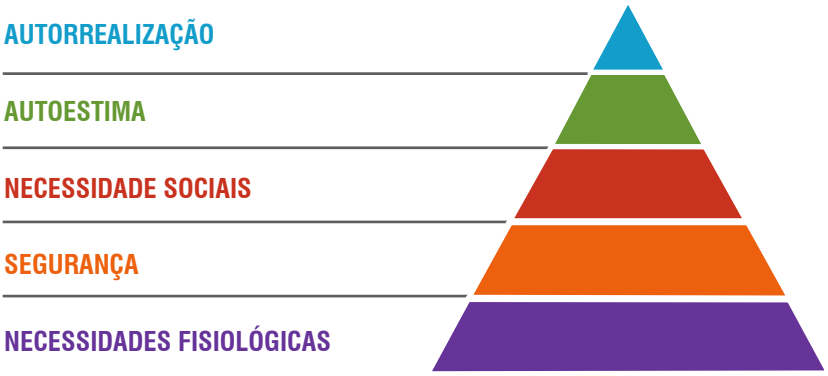
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

As pessoas são capazes de realizar feitos incríveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio de liderança e motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende atingir.

Nesse contexto, existem três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática. A primeira caracteriza-se pela condução coercitiva e impositiva das pessoas: o líder dá ordens e espera o seu cumprimento. A segunda caracteriza-se pela extrema liberalidade com relação às pessoas: o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre as pessoas. O ideal é a terceira opção, a liderança democrática, na qual o líder expõe a situação atual e os objetivos pretendidos, delineia as alternativas e discute com a equipe os melhores cursos de ação. Os subordinados têm plenas condições de participar ativamente das decisões a respeito do seu trabalho, mas dentro da panorâmica traçada pelo líder.

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo à determinada direção. Está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. As necessidades humanas podem ser representadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide. Veja:

Figura 6: Pirâmide de Maslow



As necessidades que estão na base da pirâmide são as mais emergentes. As pessoas precisam comer, dormir, vestir-se, enfim, satisfazer as suas necessidades cotidianas. Uma vez que essas necessidades atingem um certo grau de satisfação garantida, as necessidades de segurança afloram. Então, as pessoas passam a se preocupar com a proteção contra o perigo (real ou potencial), a segurança no trabalho, a estabilidade emocional etc. Quando esse nível está relativamente sob controle, emergem as necessidades sociais: a busca por amizades, amor, afeto, relacionamento humano, reconhecimento alheio, contato com pessoas. Quando essas estão satisfeitas, surgem as necessidades de estima: a auto apreciação, a autoconfiança, o autoconceito, a maneira como cada pessoa se vê e se avalia. E, finalmente, quando todas as demais necessi-

dades estão relativamente satisfeitas, emerge a necessidade de autorrealização: a necessidade de realizar todo o potencial individual para crescer, criar, gerar conquistar.

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária sobre as demais. Cabe ao empreendedor descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que lhe são mais importantes e levá-las à satisfação por meio do trabalho.

9. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS – PLANO FINANCEIRO

> Para funcionar as empresas precisam de dinheiro [...] Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial nem pode funcionar sem algum capital de giro. (CHIAVENATO, 2006)

Tradicionalmente a função financeira resume-se a três decisões: Investir, financiar e distribuir dividendos. Essas decisões, aliadas aos controles, tem como único objetivo aumentar o valor da empresa e, assim, justificar os investimentos e o retorno.

A decisão de **investir**, de forma prática, abrange o estudo de projetos e de sua viabilidade econômica. Esses investimentos são feitos em ativos permanentes e capital de giro. A decisão de **financiar** refere-se à estrutura que a empresa utilizará para captação de recursos no mercado, próprios ou de terceiros, a fim de possibilitar a viabilização do investimento, garantindo a liquidez da empresa.

A decisão de **distribuir dividendos** relaciona-se ao resultado global das operações da empresa e sua situação de liquidez, o que, afinal, reflete-se no valor da empresa, uma vez que é consequência do fluxo de caixa esperado como retorno ao acionista, usualmente na forma de dividendos ou reinvestimentos.

No que se refere ao plano de negócios, os principais demonstrativos a serem apresentados são: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demonstração do fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é um período de cinco anos. No entanto, o fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente.

9.1 Gerenciamento das finanças

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros, preocupando-se com dois aspectos importantes: **rentabilidade** e **liquidez**. Isso significa que gerenciar as finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Na realidade, os dois objetivos principais das finanças são o melhor retorno possível do investimento e a sua rápida conversão em dinheiro. Tendo isso em mente, o empreendedor pode tocar tranquilamente suas finanças.

BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento. É constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.

O ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos. Portanto, o balanço patrimonial, ou o equilíbrio entre origens e aplicações, é representado pela seguinte equação:

Ativo = passivo + patrimônio líquido

A seguir apresenta-se a visão sintética do balanço patrimonial:

Quadro 2: Balanço patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Disponível (caixa e bancos)	600	Fornecedores	600
Duplicatas a receber (clientes)	1.700	Empréstimos a pagar	1200
Estoques	700	Contas a pagar	800
Total	**3000**	**Total**	**2600**
Realiz. L.P.		Exig. L.P.	
Títulos a receber	1000	Empréstimos a pagar	1000
Total	**1000**	**Total**	**1000**
Permanente		Patrim. Líquido	
Investimentos	600	Capital social	2000
Imobilizado	1000	Reservas	100
Diferido	400	Lucro do exercício	300
Total	**2000**	**Total**	**2400**
Total do ativo	**6000**	**Total do passivo**	**6000**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Da receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Veja a estrutura da DRE:

Receita bruta
(-) Deduções da receita
= Receita líquida
(-) Custos das vendas
= Lucro Bruto
(-) Despesas operacionais
= Lucro operacional
(-) Despesas não operacionais
+ Receitas não operacionais
= Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)
(-) Provisão para imposto de renda
= Lucro depois do imposto de renda

FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. As principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com os fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia a dia e no futuro da empresa.

CAPITAL DE GIRO

Uma empresa, comprando, vendendo, produzindo, pagando e recebendo, está operacionalmente envolvida em dois ciclos:

Ciclo econômico: é o prazo decorrente entre a aquisição dos recursos e a venda do produto, mercadoria ou serviço.

Ciclo financeiro: é o prazo decorrente entre o pagamento dos recursos adquiridos e o recebimento das vendas.

Pode-se observar que, em número de dias, o ciclo financeiro é igual ao ciclo econômico mais o prazo médio das vendas menos o prazo médio das aquisições. Assim, se o ciclo econômico é de 25 dias, o prazo médio e vendas é 30 dias e o prazo médio de pagamentos é de 28 dias, o ciclo financeiro é igual a:

Ciclo financeiro = 25 dias + 30 dias – 28 dias = 27 dias

A conceituação, o entendimento e o cálculo do ciclo financeiro média da empresa são importantes, uma vez que os pagamentos usualmente ocorrem antes dos recebimentos, gerando uma necessidade de financiamento permanente de capital de giro.

No caso, o ciclo completo de operação deve ser financiado pela empresa, uma vez que, no período decorrido entre a aquisição dos recursos, processamento e venda, os recursos adquiridos são pagos antes do recebimento das vendas. Se a empresa não possui uma estrutura de capital próprio e de financiamento adequadas para suportar o “giro” de 27 dias, deverá recorrer a empréstimos de curto prazo, muito provavelmente experimentando crises e liquidez constantes.

PONTO DE EQUILÍBRIO

No ponto de equilíbrio não á lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento sem empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Para obter o PE em quantidade de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

ÍNDICES FINANCEIROS

Os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Existem quatro grupos básicos de indicadores:

- **Liquidez:** mostra se a empresa é capaz de saldar suas dívidas.

$$\text{Capital circulante líquido (CCL)} = \text{ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez seca} = (\text{ativo circulante} - \text{estoques}) / \text{passivo circulante}$$

- **Atividade:** o giro do estoque demonstra a velocidade em que o estoque é renovado em determinado período. O giro do ativo permite medir a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas.

$$\text{Giro do estoque} = \text{custo das mercadorias/estoques}$$

$$\text{Giro do ativo total} = \text{vendas/ativo total}$$

- **Endividamento:** demonstra quando do total de ativos e financiado pelos credores da empresa e o total de recursos que são fornecidos pelos credores e pelos proprietários.

$$\text{Participação de terceiros} = \text{passivo total/ativo total}$$

$$\text{Relação exigível/patrimônio líquido} = \text{exigível/patrimônio líquido}$$

- **Lucratividade:** mostra o quanto a empresa é atrativa do ponto de vista do investidor, são os índices utilizados para justificar os investimentos.

Margem bruta = lucro bruto/vendas

Margem operacional = lucro operacional/vendas ROI = Lucro líquido/ativo total

10. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO – DEFINIÇÕES E CONCEITOS

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A ideia de se aplicar os conceitos-chave relacionados ao empreendedorismo (busca de oportunidade, inovação, fazer diferente, criação de valor) a organizações já estabelecidas não é recente. Um dos autores que se destacou na década de 1980 ao cunhar o termo *Intrapreneurship* foi Gifford Pinchot, ao publicar seu livro ***Intrapreneuring***, em que mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes, destacando o papel do empreendedor dentro dessas organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida aplicando-se os conceitos do empreendedorismo interno para tal objetivo.

Nas últimas décadas, muitos estudiosos se dedicaram ao tema, analisando empresas com foco na inovação para entenderem melhor como o empreendedorismo corporativo ocorria. As definições de empreendedorismo dentro das organizações são muitas e advêm desses estudos e de suas conclusões.

O empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que:

- Requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa.
- Conduzem para a criação de novas competências empresariais.

Essas competências resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

O empreendedorismo corporativo pode ser empregado de várias formas nas organizações, de acordo com sua estratégia de negócios ou atém mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa. Existem duas principais formas de empreendedorismo corporativo, conforme abaixo:

- ***Corporate venturing***: mais relacionado à criação de algo novo, fora da organização, podendo ter sido gerado internamente num primeiro momento;
- ***Intrapreneurship***: engloba as várias possibilidades de se trabalhar os conceitos do empreendedorismo corporativo internamente nas organizações, focando a inovação e a renovação estratégica da organização, que visa à mudança.

10.1 Principais semelhanças e diferenças entre empreendedorismo corporativo e de startup

As semelhanças existentes entre os dois casos são muitas, entre elas, podemos considerar que o processo empreendedor pode ser aplicado sem perda conceitual a ambos os casos, pois a oportunidade, os recursos e a equipe empreendedora são aspectos-chave, independentemente da organização. Sempre existirão prós e contras em ambos os casos. Porém, algumas diferenças básicas podem ser identificadas:

Figura 9: Principais diferenças entre empreendedorismo corporativo e de startup

Empreendedorismo de startup	Empreendedorismo corporativo
Criação de riqueza	Construir/melhorar a imagem da marca
Busca investimento junto a capitalistas de risco, angels etc.	Busca recursos internos ou realoca os existentes.
Cria estratégias e cultura organizacional.	Deve trabalhar dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização
Sem regras.	Regras claras.
Horizonte de curto prazo.	Horizonte de médio/longo prazo
Passos rápidos (caos controlado).	Burocracia.

Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2003.

Empreender em organizações já estabelecidas pode ser até mais difícil que iniciar uma nova empresa sem vínculos corporativos, pois existem regras a serem seguidas, a burocracia poder ser um fator limitante e o controle normalmente não está nas mãos do empreendedor. Por outro lado, ao se iniciar um novo negócio, a gestão dificilmente é profissionalizada, o que pode levar ao ceticismo dos clientes. E, ainda, gerenciar o crescimento é algo difícil e, muitas vezes, pode levar a empresa ao fracasso rapidamente.

Síntese

Nesta unidade, apresentamos as etapas e o desenvolvimento de um plano de negócios, conhecemos a fase relativa à análise estratégica no plano de negócios, e os principais aspectos a serem considerados na gestão estratégica de uma organização. Também estudamos os procedimentos relativos à análise de mercado, as estratégias de marketing, que podem ser utilizadas por um empreendedor como meio para atingir os objetivos da empresa, utilizando-se do chamado marketing mix e o processo de planejamento e programação da produção, como diferencial competitivo das organizações.

Discutimos sobre o plano de recursos humanos a ser desenvolvido pela empresa e a importância das pessoas como meio para que a organização consiga atingir seus objetivos. Conhecemos como se dá o plano financeiro de uma empresa, apresentando as demonstrações financeiras bem como os principais índices financeiros utilizados e por fim, conhecemos o conceito de empreendedorismo corporativo e discutimos as diferenças deste com relação ao empreendedorismo de startup.

Referências bibliográficas

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003. (Capítulo 11)

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 6)

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. (Capítulo 5)

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Empreendendo novos negócios em corporações**: estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

MÃO NA MASSA!

Partindo do pressuposto que um professor por formação sabe mesmo é ensinar, que tal tal montar cursos online dentro de sua área de formação?

Caso tenha dificuldades em relação a tecnologia, ou a produção de conteúdos a **primeira dica** é um curso que disponibilizo de forma gratuita a professores. Você pode se matricular através deste link: **https://bit.ly/3hi5Md5.**

Lá há informações de carga horária e conteúdo programático.

Mas após até aprendido a criar uma videoaula provavelmente irá se questionar qual ferramenta usar. Há várias como o próprio power point da Microsoft.

Eu particularmente uso o iSpring Suíte. Como **segunda dica** você você baixar a versão trial (gratuita) e obter uma série de ferramentas adicionais como:

- Transformar suas apresentações em cursos online de fácil acesso para dispositivos móveis;
- Criação de videoaulas contendo narração e sincronização com seus slides;
- Avaliações interativas, dentre outras.

O download pode ser feito no link abaixo:
https://www.ispringpro.com.br/ispring-suite/download

Agora que já possui conhecimento não somente para a produção de seu conteúdo, mas também sabe fazer vídeoaulas você precisa encontrar um LMS (Learning Management System) ou simplesmente ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para hospedar seus cursos e vender.

Neste caso vejo duas soluções. A primeira é o Moodle, que consiste em um "AVA" de acesso gratuito mundialmente conhecido. Entretanto irá te exigir conhecimentos de de hospedagem e customização, e ainda investimentos iniciais que no momento literalmente não dá.

Uma outra solução é o uso do Flora LMS. A grande vantagem é que possui loja de e-commerce inclusa e você só gasta quando tiver alunos. Fica aí a **terceira dica**!

Outra grande vantagem é que ele já vem com a ferramenta ZOOM para seus encontros síncronos.

O download da versão trial (gratuita) pode ser feita no link abaixo:

https://www.floralms.com/trial

Agora vamos a última dica e mais importante:

VENDER!!!!

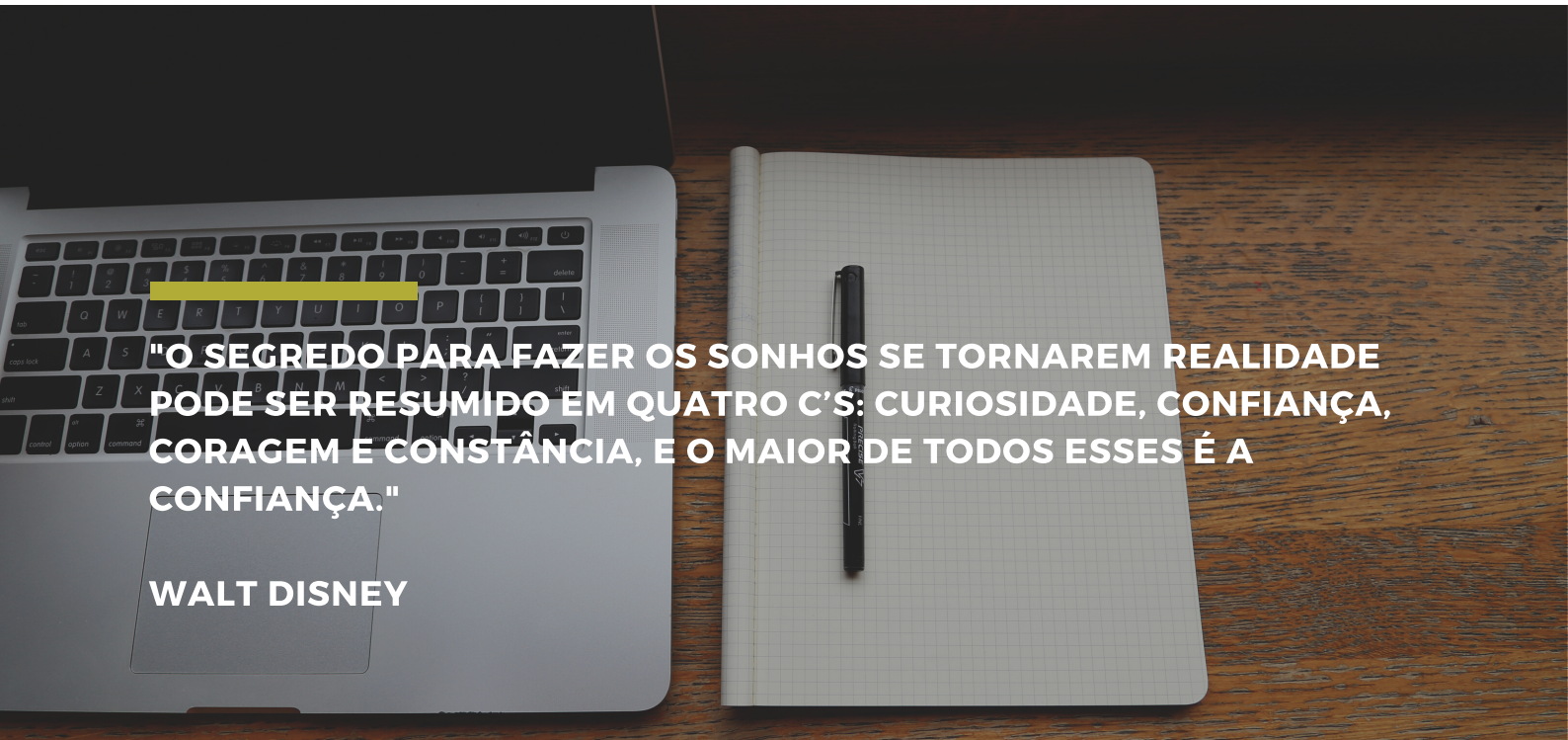
VEJA ALGUMAS INFORMAÇÕES RELEVANTES:

"EAD ganha impulso com a suspensão das aulas"

Fonte: https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-03/ead-ganha-impulso-com-suspensao-das-aulas

"Pesquisa aponta que EAD deve ser primeira opção entre universitários"

Fonte: https://noticias.r7.com/educacao/pesquisa-aponta-que-ead-deve-ser-primeira-opcao-entre-universitarios-10062020



"O SEGREDO PARA FAZER OS SONHOS SE TORNAREM REALIDADE PODE SER RESUMIDO EM QUATRO C'S: CURIOSIDADE, CONFIANÇA, CORAGEM E CONSTÂNCIA, E O MAIOR DE TODOS ESSES É A CONFIANÇA."

WALT DISNEY

AONDE SEUS ALUNOS (AS) ESTÃO?

127 K

Facebook chega a 127 milhões de usuários mensais no Brasil.

Fonte: Valor Econômico disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/07/18/facebook-chega-a-127-milhoes-de-usuarios-mensais-no-brasil.ghtml

69 K

69 milhões de brasileiros usam a rede social diariamente.

Fonte: disponível em: https://bit.ly/30xQ1sD

Agora que sabemos aonde estão os alunos precisamos usar as ferramentas certas para chegar até eles:
1° - Aprenda sobre marketing digital. Segue abaixo links de cursos gratuitos:
SEBRAE - https://bit.ly/2UqzJxZ
ENDEAVOR - https://bit.ly/30ud5Zt

2° Crie sua fanpage no Facebook. Segue um link com dicas de como fazer:
https://www.facebook.com/help/104002523024878

Faça a instegração do Facebook com o Instagram. Segue link de como fazer:
https://www.facebook.com/business/help/898752960195806

OBRIGADO!

AINDA COM DÚVIDAS?

Entre em contato comigo por estes canais abaixo. Terei imenso prazer em ajudar sobre todo conteúdo abordado.

Grande abraço.

https://www.facebook.com/CuratoriaEditora.

https://www.linkedin.com/company/curatoria-virtual

NOSSOS AGRADECIMENTOS PARA:

2 em 1

COMUNICAÇÃO E EDUCAÇÃO