



# Empreendedorismo

*Alexandre Rodrigues Alves*



Santa Maria - RS  
2011

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

Este Material Didático foi elaborado pelo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

**Comissão de Acompanhamento e Validação - Colégio Técnico Industrial de Santa Maria/CTISM**

**Coordenador Institucional**

Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Professor-autor**

Alexandre Rodrigues Alves/CTISM

**Coordenação Técnica**

Iza Neuza Teixeira Bohrer/CTISM

**Coordenação de Design**

Erika Goellner/CTISM

**Revisão Pedagógica**

Andressa Rosemárie de Menezes Costa/CTISM

Eduardo Lehnhart Vargas/CTISM

Francine Netto Martins Tadielo/CTISM

Marcia Migliore Freo/CTISM

**Revisão Textual**

Daiane Siveris/CTISM

Lourdes Maria Grotto de Moura/CTISM

Vera da Silva Oliveira/CTISM

**Diagramação e Ilustração**

Gustavo Schwendler/CTISM

Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM

Maíra Rodrigues/CTISM

Marcel Santos Jacques/CTISM

Máuren Fernandes Massia/CTISM

Rafael Cavalli Viapiana/CTISM

Ricardo Antunes Machado/CTISM

**P452e** Pernambuco (Estado). Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente. Empreendedorismo e inserção no Mundo do Trabalho / Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco, organizado por Alexandre Rodrigues Alves. – Recife: SECTMA, 2011. v.2; p. : il.

Inclui bibliografia.

Conteúdo: v.1. Empreendedorismo; Comportamento do empreendedor; Análise de Mercado. v.2. Mercado de Trabalho; Elaboração de Currículo; Recrutamento e Processo de Seleção

1. Empreendedorismo. 2. Comportamento do Empreendedor. I. SECTMA II. Alves, Alexandre Rodrigues. III. Título.

658 CDU (2. ed.) SECTMA-PE  
SECTMA-PE/2009-42

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

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

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes dos grandes centros geograficamente ou economicamente.

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

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

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



# Indicação de ícones

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



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



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



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Falando de empreendedorismo</b> .....	<b>15</b>
1.1 Empreendedorismo .....	15
1.2 Características do empreendedor .....	18
1.3 O caso do “Seu José” .....	21
1.4 Reflexão do caso “Seu José” .....	25
<b>Aula 2 – Todo o empreendedor é um “empresário”?</b> .....	<b>29</b>
2.1 Empreendedor ou empresário .....	29
<b>Aula 3 – Empreendedorismo no Brasil e no mundo</b> .....	<b>37</b>
3.1 Empreendedorismo mundo afora .....	37
3.2 Globalização .....	40
3.3 O empreendedorismo no Brasil .....	42
<b>Aula 4 – Pesquisa de mercado</b> .....	<b>49</b>
4.1 Planejar para decidir .....	49
4.2 Pesquisa de mercado .....	51
<b>Aula 5 – Marketing e plano de marketing</b> .....	<b>63</b>
5.1 O que é <i>marketing</i> ? .....	63
5.2 <i>Marketing</i> pessoal .....	65
5.3 Composto de <i>marketing</i> ou <i>mix</i> de <i>marketing</i> .....	67
5.4 Plano de <i>marketing</i> .....	68
5.5 Roteiro de um plano de <i>marketing</i> .....	68
<b>Aula 6 – Plano de negócios</b> .....	<b>79</b>
6.1 Conceitos preliminares .....	79
6.2 Plano de negócio .....	81
6.3 Elaboração de um plano de negócios .....	85

<b>Referências</b> .....	<b>107</b>
<b>Currículo do professor</b> .....	<b>108</b>



## Palavra do professor

Empreender nos dias atuais á cada vez mais difícil e requer preocupações quanto à velocidade da tecnologia e das tendências econômicas.

Para atender requisitos de abrir negócio e obter sucesso. tem-se que obrigatoriamente conhecer a realidade do desenvolvimento atual em todos as suas vertentes, técnicas, econômicas e sociais.

É necessário que os empreendedores tenham informações confiáveis do negócio, além de motivação, inovação e acompanhamento de tendências.

O empreendedor está onde se necessita resolver complexas equações de atendimento e satisfação de pessoas, nas suas necessidades de bens e serviços. É para estes sonhadores que desejamos boa sorte e organizamos em coletas e pensamentos “holísticos” este caderno de estudo.

Sejamos competitivos e que nossos sonhos sejam acompanhados e eternos, assim com certeza obteremos sucesso.

Paulo Roberto Colusso



## Apresentação da disciplina

Você já deve ter prestado atenção no comportamento de algumas pessoas, sejam elas pessoas públicas ou outras de sua relação (amigos, parentes, etc.). São pessoas que se destacam por superar dificuldades, perseguir sonhos, construir. São pessoas que não desistem facilmente, que se planejam e acabam alcançando objetivos considerados difíceis, improváveis ou impossíveis. Esse é o famoso comportamento empreendedor.

A disciplina de “Empreendedorismo” foi incluída neste curso exatamente para que você possa pensar a sua futura profissão e as dificuldades que certamente surgirão nessa caminhada – da primeira aula até o “sonhado diploma”, e do “sonhado diploma” até o seu exercício efetivo, com possíveis oportunidades, além dos concursos públicos e das vagas ofertadas pela iniciativa privada. Você, como profissional, deve estar preparado para optar pelos muitos caminhos que uma jornada de formação profissional pode oferecer. Também deve estar preparado para orientar outros empreendedores no exercício da sua profissão.



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Empreendedorismo (carga horária: 60h).

**Ementa:** Falando de empreendedorismo. Todo empreendedor é um “empresário”? Empreendedorismo no Brasil e no mundo. Pesquisa de mercado. *Marketing* e plano de *marketing*. Plano de negócios.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Falando de empreendedorismo	Construir o seu próprio conceito de “empreendedorismo”. Identificar, com base nesse conceito, características empreendedoras “presentes” e “ausentes” no seu próprio perfil. Identificar oportunidades reais nas quais o comportamento empreendedor pode ajudá-lo(a) a atingir seus objetivos.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> Apostila didática Recursos de apoio: links, exercícios.	10
2. Todo o empreendedor é um “empresário”?	Conceituar “empreendedorismo de negócios”, “empreendedorismo social” e “intra-empreendedorismo”. Saber identificar as principais características que diferenciam essas três formas de empreendedorismo. Saber identificar exemplos concretos dessas três formas de empreendedorismo no seu dia-a-dia.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> Apostila didática Recursos de apoio: links, exercícios.	10
3. Empreendedorismo no Brasil e no mundo	Conhecer fatos importantes que marcaram a história do empreendedorismo no Brasil e no mundo. Identificar a situação atual do Brasil em relação a outros países, quando o assunto é empreendedorismo. Perceber a diferença entre “empreendedorismo por necessidade” e “empreendedorismo por oportunidade”. Entender por que o empreendedorismo tem se transformado numa opção no atual mercado de trabalho do mundo globalizado.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> Apostila didática Recursos de apoio: links, exercícios.	10

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
4. Pesquisa de mercado	<p>Conhecer o conceito de pesquisa de mercado.</p> <p>Identificar os diferentes tipos de pesquisa de mercado.</p> <p>Identificar as principais etapas de uma pesquisa de mercado.</p> <p>Perceber a importância da pesquisa de mercado como ferramenta para subsidiar a tomada de decisão do empreendedor.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i></p> <p>Apostila didática</p> <p>Recursos de apoio: links, exercícios.</p>	10
5. Marketing e plano de marketing	<p>Identificar alguns dos principais conceitos de <i>marketing</i> utilizados atualmente.</p> <p>Identificar comportamentos e atitudes presentes no "<i>marketing</i> pessoal".</p> <p>Identificar os principais componentes de um "<i>mix de marketing</i>" ou "composto de <i>marketing</i>".</p> <p>Identificar os principais componentes de um plano de <i>marketing</i>.</p> <p>Relacionar a aplicabilidade de um plano de <i>marketing</i> com produtos ou empresas em atuação no mercado.</p> <p>Elaborar um plano de <i>marketing</i> com base no roteiro fornecido.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i></p> <p>Apostila didática</p> <p>Recursos de apoio: links, exercícios.</p>	10
6. Plano de negócios	<p>Identificar conceitos e características de planos de negócios.</p> <p>Identificar situações, em potencial, onde a elaboração de um plano de negócio se faz necessária.</p> <p>Desenvolver argumentos sobre a importância do plano de negócio para o sucesso de novos empreendimentos.</p> <p>Conhecer as várias seções que compõem um plano de negócios, segundo o roteiro pré-definido.</p> <p>Identificar os principais objetivos da elaboração de cada uma das seções que compõem um plano de negócios, segundo o roteiro pré-definido.</p> <p>Familiarizar-se com termos técnicos utilizados na elaboração de planos de negócios.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i></p> <p>Apostila didática</p> <p>Recursos de apoio: links, exercícios.</p>	10

# Aula 1 – Falando de empreendedorismo

## Objetivos

Construir o seu próprio conceito de “empreendedorismo”.

Identificar, com base nesse conceito, características empreendedoras “presentes” e “ausentes” no seu próprio perfil.

Identificar oportunidades reais nas quais o comportamento empreendedor pode ajudá-lo(a) a atingir seus objetivos.

## 1.1 Empreendedorismo



**Figura 1.1: Voltando no tempo – definições do empreendedorismo**

Fonte: desconhecida

A história do empreendedorismo se confunde com a história do próprio homem, pois se acredita que o “comportamento empreendedor” sempre existiu e que foi esse comportamento que nos impulsionou a criar, construir e evoluir. Entretanto, a utilização do termo “empreendedorismo” é mais recente, sendo Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, considerado por muitos como um dos criadores do termo, tendo sido um

dos primeiros a fazer a diferença entre o empreendedor (aquele que assume riscos) e o capitalista (aquele que fornecia o capital).

Já para o economista austríaco Joseph Schumpeter, em 1912, o empreendedor era quase como um ser iluminado, não só dotado de faro especial para detectar e aproveitar as chances criadas por mudanças tecnológicas – introduzindo processos inovadores de produção, abrindo mercados, agregando fontes de matérias-primas e estruturando organizações – como capaz de criar um novo ciclo econômico.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001), “empreender” é:

decidir, realizar (tarefa difícil e trabalhosa); tentar (empreender uma travessia arriscada); pôr em execução; realizar (empreender pesquisas, ou longas viagens). Etimologicamente, ‘empreender’ vem do latim *imprehendo* ou *impraehendo*, que significa ‘tentar executar uma tarefa.

Do século XVII ao século XXI, muitos autores se dedicaram a estudar e acrescentar contribuições científicas para o avanço do empreendedorismo. Embora seja um tema amplamente discutido nos dias atuais, seu conteúdo, ou seja, o que ele representa, varia muito de um lugar para outro, de país para país, de autor para autor.

Uma das tendências observadas nas definições acrescentadas ao longo do tempo é que “empreendedorismo” deixou de ser um termo exclusivamente ligado aos negócios e às empresas, passando a ser visto como um comportamento. Isso ocorreu, principalmente, porque embora o termo tenha surgido a partir de pesquisas na área da economia, ele passa a receber contribuições da Psicologia e da Sociologia, o que acabou gerando diferentes definições para o termo.

O Empreendedorismo, como “comportamento”, pode estar associado a um negócio, uma empresa, mas também pode estar associado a um projeto, a uma realização pessoal.

É a partir dessa visão que surgem novas “formas” de empreendedorismo. E o que era só “empreendedorismo”, agora pode ser subdividido em “empreendedorismo de negócios”; “empreendedorismo social” e “intra-empreendedorismo”.



### 1.1.1 Empreendedorismo de negócios

O “empreendedorismo de negócios” pode ser definido como o comportamento empreendedor vinculado a um negócio, uma empresa, um empreendimento. É quando você tem uma boa idéia e a transforma em um negócio lucrativo. Esse comportamento envolve planejamento, criatividade e inovação. Mas lembre-se: uma inovação nem sempre quer dizer a criação de um novo produto ou um novo serviço. Você pode oferecer ao mercado um mesmo produto ou serviço, só que de forma mais barata, mais rápida ou de melhor qualidade em relação aos seus concorrentes. Isso é empreendedorismo.

### 1.1.2 Empreendedorismo social

O “empreendedorismo social” tem características semelhantes ao “empreendedorismo de negócios”. A diferença está na missão social, cujo objetivo final não é a geração de lucro, mas o impacto social. Empreendedores sociais são como empresários, utilizam as mesmas técnicas de planejamento, mas são motivados por objetivos sociais, ao invés de benefícios materiais. Ou seja: se para o empreendedor de negócios o sucesso significa o crescimento da sua empresa (e dos seus lucros), para o empreendedor social o sucesso significa a transformação de uma realidade social, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem naquele local.

Mas, fique atento. Isso não significa que o empreendedor de negócios pensa somente nos lucros, a qualquer custo. Um empreendedor gera riquezas para si mesmo e para a sociedade.

### 1.1.3 Intra-empreendedorismo

O intra-empreendedorismo surgiu quando grandes empresas começaram a identificar a necessidade de incentivar o empreendedorismo dentro dos seus departamentos. Pode ser definido simplesmente como “empreender dentro das empresas”. Apresentar idéias, soluções, projetos e colocar essas idéias em ação. O intra-empreendedorismo se aplica tanto ao funcionário da iniciativa privada quanto ao servidor público, por exemplo. É a pessoa empregada que apresenta um comportamento empreendedor, independente da função que ocupa na organização onde trabalha, e é esse comportamento que a leva a merecer destaque e crescer profissionalmente.

A verdade é que nunca se falou tanto em empreendedor e empreendedorismo. A figura do empreendedor vem sendo elogiada por sua coragem de se arriscar, de se libertar do tradicional modelo do “emprego com carteira assinada”. Para a maioria das pessoas, o empreendedor é o indivíduo que

## A-Z

### SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição foi criada em 1972, como resultado de iniciativas pioneiras que tinham como foco estimular o empreendedorismo no país.

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quemsomos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento>

## A-Z

### ética

Segundo o Dicionário Aurélio Buarque de Holanda, ÉTICA é “o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Ou seja: o que eu vou fazer ou falar vai prejudicar alguém? Eu gostaria que fizessem isso comigo?

se fez sozinho, apesar das adversidades e que conquistou um sucesso individual. Mas é preciso conceber o empreendedor para além dessa perspectiva do sucesso apenas individual. Fernando Dolabela, criador de um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo na educação básica e universitária no Brasil, a metodologia Oficina do Empreendedor (utilizada em projetos do Instituto Euvaldo Lodi – IEL, Confederação Nacional da Indústria – CNI, **SEBRAE**, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e outros órgãos), lembra que:

[...] o empreendedorismo não pode ser um instrumento de concentração de renda, de aumento de diferenças sociais ou uma estratégia pessoal de enriquecimento. No Brasil o tema central do empreendedorismo deve ser o desenvolvimento social, tendo como prioridade o combate à miséria, oferecendo-se como um meio de geração e distribuição de renda. Mais do que uma preocupação com o indivíduo, o empreendedorismo deve ser relacionado à capacidade de se gerar riquezas acessíveis a todos. Como geralmente a renda concentrada teima em não se distribuir, é importante que ela seja gerada já de forma distribuída. É disto que cuida o empreendedorismo. (DOLABELA, 2008, extraído da Internet).

Dolabela está falando do empreendedorismo de forma geral, mas o foco da sua discussão é o empreendedorismo de negócios. Ele fala que o empreendedorismo não pode ser uma “estratégia pessoal de enriquecimento”, mas deve “gerar riquezas acessíveis a todos”.

Isso significa que, ao optar pelo seu próprio negócio, o empreendedor deve agir de forma **ética**. Uma empresa que gera novos postos de trabalho também contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas que estavam desempregadas. Mais pessoas trabalhando também significa mais clientes para o comércio local do município e assim por diante. Mas, e se essa nova empresa causar poluição ambiental? E se os salários pagos aos trabalhadores incluírem descontos abusivos? E se a empresa sonegar impostos? Isso, com certeza, não é empreendedorismo.

## 1.2 Características do empreendedor

Vamos conhecer nesse item as principais características do empreendedor, elencadas pelo SEBRAE.

### **a) Busca oportunidades e tem iniciativa**

- Faz as coisas antes de ser solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

### **b) Corre riscos calculados**

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

### **c) Exige qualidade e eficiência**

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, ou mais baratas.
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

### **d) Persistência**

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

### **e) Comprometimento**

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

## **1.2.1 Conjunto de planejamento**

### **a) Busca de informações**

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

### **b) Estabelecimento de metas**

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

### **c) Planejamento e monitoramento sistemático**

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.
- Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

## 1.2.2 Conjunto de poder

### a) Persuasão e rede de contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

### b) Independência e autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

## 1.3 O caso do “Seu José”

A partir de agora, vamos acompanhar o exemplo de três vizinhos: “Seu Tomás”, “Seu José” e “Seu Francisco”. Nosso objetivo é compreender um pouco melhor o comportamento empreendedor e como uma boa idéia pode se transformar num excelente empreendimento.



**Figura 1.2: O caso “Seu José”**

Fonte: desconhecida

Seu José é um pequeno agricultor de um município do Norte do Brasil. Na localidade onde mora, a pesca extrativa está em decadência, devido a problemas como a poluição dos rios e a pesca predatória. Quando as famílias da comunidade querem comer peixe fresco, precisam comprar no município vizinho, que fica a mais de 100 km de distância. Assistindo a um programa de televisão, “Seu José” viu a experiência de produtores do Sul do País que estão criando peixe em suas propriedades. Como na propriedade do seu José passa um pequeno riacho, ele tem a idéia de criar peixes para aumentar a renda da família. Seu José fala da sua idéia com “Seu Francisco” e “Seu Tomás”, vizinhos que possuem propriedades nas mesmas condições.

A partir dessa conversa, eles viajam para o município vizinho, conhecem um produtor que já está investindo na criação de peixes e falam de suas idéias. Com ele conseguem algumas informações, mas também descobrem que estão com alguns problemas.

### **1.3.1 O primeiro problema**

Os vizinhos descobrem que “criar peixe” não é uma coisa tão simples assim. Precisam ter conhecimento técnico; não é só colocar o peixe na água e dar comida, como eles haviam pensado.

### **1.3.2 Segundo problema**

Eles descobrem que “criar peixe” não é uma coisa assim tão barata, tem que comprar os alevinos de outro município, comprar ração, construir viveiros.

### **1.3.3 Terceiro problema**

Eles descobrem que “criar peixe” não é uma coisa assim tão fácil. Precisam de licença ambiental e quase todos os produtores do seu Estado trabalham de forma ilegal, porque a legislação é muito rígida e o processo muito demorado.

A partir dessa conversa, os três vizinhos tomam atitudes diferentes:

“Seu Tomás” desiste logo da idéia:

— Esse negócio de criar peixe dá muito problema!

“Seu José” fica pensativo:

— Precisa calcular direitinho, e tem que ter um técnico da Prefeitura; sem assistência, não dá.

“Seu Francisco” está cada vez mais animado:

— Isso não é difícil assim como eles falam, eles é que gostam de meter medo na gente. Tem banco aí financiando de tudo, a gente pega um empréstimo e pronto. Também não precisa de tanto cuidado, se a ração de peixe é cara, dá ração de frango, que é barata. E o peixe lá vai saber do que é feita a ração?

Ao voltar para suas propriedades, “Seu Tomás” voltou para a rotina, esqueceu os peixes e só voltou a pensar no assunto quando encontrou seus vizinhos novamente, algumas semanas depois.

“Seu Francisco”, ao contrário, não pensava em outra coisa, até descuidou um pouco da lavoura nas muitas idas ao Banco, tentando conseguir um empréstimo. Só que, para isso, ele precisava de um projeto. Ele conseguiu o projeto com um técnico da Prefeitura, mas, como estava com muita pressa, o técnico só foi até à propriedade dele uma única vez, e fez algumas anotações rápidas. Enquanto o financiamento não saía, “Seu Francisco” tratou de vender alguns bois da sua criação para conseguir o dinheiro de forma mais rápida.

Já o “Seu José” continuava animado com a idéia, mas seguiu cuidando da sua lavoura e comprou alguns livros que falavam sobre o assunto, para compreender melhor. Também conversou com o técnico da Prefeitura (aquele que fez o projeto do “Seu Francisco”) e solicitou uma visita “sem compromisso” para avaliar a viabilidade técnica da criação em sua propriedade. Depois, procurou o SEBRAE no Município vizinho e expôs a sua idéia. No SEBRAE, “Seu José” foi aconselhado a realizar uma pesquisa de mercado.

Pesquisa de mercado – uma importante ferramenta de planejamento utilizada pelo empreendedor. Nossas aulas de número 6, 7 e 8 serão especificamente sobre esse tema.

### **Um ano depois:**

“Seu José”, “Seu Tomás” e “Seu Francisco” estão conversando novamente, durante um churrasco oferecido por “Seu José” para comemorar o casamento da filha. O assunto de sempre é a piscicultura:

### **“Seu Tomás” pergunta:**

— Agora me digam vocês dois, que já ganharam experiência: esse negócio dá certo mesmo?

**Nos bastidores:** “Seu Tomás” está vendo os vizinhos comercializando peixe na feira do Município, também está sabendo que “Seu José” está reformando a casa, colocando cerca nova na propriedade, e com essa “churrascada” toda ele deve estar ficando rico...

Mas quem responde primeiro é o “Seu Francisco”:

— Se está dando certo? Eu até que tive umas perdas no início, não conhecia direito a técnica de criar peixe, mas eu te digo com certeza: se eu colocar mais 10 viveiros na minha propriedade, eu tenho comprador: já me falaram que lá na capital tem um frigorífico que compra toda a produção, só que tem que ter volume, e eles pagam é muito bem, e vêm buscar aqui na propriedade. Eu só não estou ganhando mais dinheiro porque minha produção é pequena...

**Nos bastidores:** “Seu Francisco” continua empolgado com a idéia, principalmente porque não quer “dar o braço a torcer”. Na verdade, ele já teve muitos prejuízos com a criação e acumula algumas dívidas no banco. “Seu Francisco” começou a sua produção sem planejamento, não aceita a orientação do técnico da prefeitura e coloca mais peixes do que a quantidade recomendada nos viveiros, por isso eles crescem pouco, além do que ele “economiza” na ração, substituindo-a por outros produtos sem nenhum tipo de orientação, o que provoca a morte de uma grande quantidade de peixes. “Seu Francisco” também não está investindo mais na lavoura, e o pouco gado que sobrou na sua propriedade está quase sem pastagem. Todas as atenções estão voltadas para a piscicultura.

O último a falar é “Seu José”.

— Olha Tomás, eu discordo um pouco do Chico. Que a produção dá certo, dá, mas é preciso muito trabalho e planejamento. Na pesquisa de mercado que eu fiz, aqui na Região, eu descobri que tem comprador para uma quantidade de peixe, como você está vendo acontecer. É que hoje, só temos eu e o Chico produzindo. Mas, e se todo mundo resolver criar peixe aqui “nesse fim de mundo”, vamos vender pra quem? Que tem um frigorífico na capital eu sei que tem, mas é preciso conversar com eles primeiro, fazer contrato, tudo direitinho. Se você quer mesmo entrar para o negócio, eu lhe aconselho a procurar o SEBRAE e se planejar primeiro.

**Nos bastidores:** “Seu José”, ao contrário do vizinho, planejou a sua atividade. Aceita as orientações do técnico da prefeitura, mas também pesquisa



tudo o que pode sobre o assunto e discute primeiro com ele, antes de testar uma ração alternativa. Por enquanto, o peixe está vendendo bem, também não tem tido muitas perdas na sua produção. Mas ele sabe da intenção do vizinho de aumentar sua produção, e isso pode causar uma queda nos preços. Por isso está reformando sua propriedade para abrir um “pesque-pague”, idéia que o pessoal lá do SEBRAE analisou e achou que era viável. “Seu José” tem trabalhado muito, continua cuidando da lavoura e da criação de gado e também está estudando a possibilidade da criação de abelhas. Assim, com o movimento do pesque-pague, ele teria mais um produto para oferecer aos visitantes. Como “Seu Tomás” não procurou saber o que estava acontecendo nos bastidores, iniciou sua produção depois de alguns meses, tendo “Seu Francisco” como principal orientador.

## 1.4 Reflexão do caso “Seu José”

O exemplo dos nossos “três vizinhos” é fictício, mas com certeza se parece com muitas histórias reais. Uma boa oportunidade por si só não se transforma num bom negócio, é preciso de viabilidade técnica e econômica, conforme vamos estudar nas próximas aulas:

“Seu Tomás” vai investir numa nova atividade por impulso, levado pelos argumentos de outro produtor, sem pesquisa e sem nenhum tipo de planejamento.

Já “Seu Francisco” é entusiasmado, arrojado e corajoso. Mas isso não faz dele um empreendedor, porque ele age também por impulso, sem planejamento e não calcula os riscos a que vai se expor. Esse tipo de atitude pode custar ao “Seu Francisco” até a própria propriedade, uma vez que ele fez empréstimos no banco, colocando-a como garantia. Observe também que “Seu Francisco” está investindo tudo numa única atividade; se der errado, ele fica praticamente sem outra alternativa de renda.

Já o “Seu José” identificou na piscicultura uma oportunidade, mas se planejou primeiro. Ele segue orientações técnicas e, ao mesmo tempo, estuda sobre o assunto para conquistar autonomia. “Seu José” calculou os riscos que iria correr e está diversificando a sua produção, investe na piscicultura, mas mantém na lavoura e na criação de gado. Ele está se antecipando a uma possível crise no comércio do pescado, com a criação do pesque-pague, e a apicultura não é uma idéia isolada, ela faz parte da estratégia do “Seu José” para oferecer vários produtos, já que muitas pessoas passarão a frequentar sua propriedade.

Conforme você pode observar, através desse exemplo, a base do comportamento empreendedor está mesmo no planejamento. É claro que, na vida real, essa história poderia ter vários desfechos diferentes. O planejamento por si só não garante o sucesso de um empreendimento, mas devemos admitir que ele diminui, e muito, as chances de um possível fracasso. Como diz aquele outro provérbio chinês, “Se quiser derrubar uma árvore na metade do tempo, passe o dobro do tempo amolando o machado”.

## Resumo

Nesta aula, conversamos sobre o surgimento do termo empreendedorismo e de como esse conceito foi se modificando ao longo do tempo, principalmente porque deixou de ser utilizado apenas pelos economistas, recebendo contribuições de outras áreas do conhecimento, como a psicologia e a sociologia. Aprendemos que o empreendedorismo é um comportamento e que, além do empreendedorismo de negócios, existe ainda o empreendedorismo social e o intra-empendedorismo.

Acompanhando a história dos três vizinhos, “Seu José”, “Seu Tomás” e “Seu Francisco”, percebemos que o surgimento de uma idéia empreendedora, por si só, não garante o sucesso de um empreendimento, pois o sucesso ou o fracasso dependem muito do comportamento do empreendedor, ou seja, de como ele vai colocar essa boa idéia em prática.

Um empreendedor aproveita oportunidades, corre riscos calculados, se empenha pessoalmente em seus projetos e não abre mão de um bom planejamento. Essas são algumas das características do empreendedor elencadas pelo SEBRAE e, quanto a você, não esqueça de planejar seu tempo para a nossa próxima aula. Você optou por uma profissão e, portanto, precisa estar preparado para exercê-la. Não desperdice essa oportunidade de aprender. Para finalizar, mais um provérbio chinês para você refletir: “Há três coisas que nunca voltam atrás: a flecha lançada, a palavra pronunciada e a oportunidade perdida.”

## Atividades de aprendizagem



1. O que é empreendedorismo? Responda com suas próprias palavras, depois compare com a resposta que você escreveu no início da aula.
2. E aí? Você já conseguiu responder com mais facilidade? Eu espero que sim. Caso ainda sinta dificuldade, procure ter acesso à leitura complementar indicada, e fique tranquilo(a): nas próximas aulas, ainda conversaremos muito sobre o assunto.
3. E quanto ao seu perfil? Já pensou em abrir o próprio negócio? Caso você optasse por esse caminho, em que tipo de negócio você investiria? Por quê?



# Aula 2 – Todo o empreendedor é um “empresário”?

## Objetivos

Conceituar “empreendedorismo de negócios”, “empreendedorismo social” e “intra-empreendedorismo”.

Saber identificar as principais características que diferenciam essas três formas de empreendedorismo.

Saber identificar exemplos concretos dessas três formas de empreendedorismo no seu dia-a-dia.

## 2.1 Empreendedor ou empresário

Para início de conversa, vamos responder à pergunta feita no início da aula. Todo “empreendedor” é um “empresário”? Deixando um pouco de lado os conceitos dos economistas, vamos ver o que diz o dicionário:

 <p><b>Empreendedor</b></p> <p>➔ <i>em.pre.en.de.dor</i> adj (empreender+dor)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Que empreende.</li><li>2 Que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum; ativo, arrojado. <i>sm</i></li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Aquele que empreende.</li><li>2 Aquele que toma a seu cargo uma empresa.</li></ol>	<b>X</b>	 <p><b>Empresário</b></p> <p>➔ <i>em.pre.sá.rio</i> adj (empresa+ário) V empresarial. <i>sm</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Pessoa que se estabelece com uma empresa ou indústria, tomando a seu cargo a execução de um trabalho.</li><li>2 Pessoa que, objetivando lucro, investe capital na realização de espetáculos artísticos, esportivos etc. (MICHAELIS, 2007, extraído da Internet)</li></ol>
---	----------	---

Figura 2.1: Empreendedor x Empresário

Fonte: desconhecida

Na aula 1, quando iniciamos o assunto, acompanhamos o exemplo fictício dos três vizinhos que decidiram investir numa nova atividade. Nesta aula, vamos conhecer as experiências reais de três conhecidos empreendedores de sucesso e estabelecer a principal diferença entre eles:

### **2.1.1 Eliana Souza e Silva**

Quando sua família saiu da Paraíba para o Sudeste, Eliana Souza e Silva tinha sete anos. Instalaram-se na favela Nova Holanda, no atual complexo da Maré, no Rio de Janeiro. O pai de Eliana era rigoroso e insistia que os filhos estudassem muito. Eliana, uma aluna aplicada, se envolveu no trabalho social na comunidade e, aos quinze anos, ela foi escolhida para participar de um grupo que pesquisava os problemas sociais dos moradores. Para Eliana, o grande problema foi a falta de educação de qualidade. Crianças que frequentavam a escola durante sete anos [continuavam] analfabetas. Ela negociou com os professores de escolas públicas e organizou aulas de reforço, aplicando o método de alfabetização popular de Paulo Freire. Eliana e seus pares ensinaram as crianças a ler com instrumentos musicais emprestados, ajudando os alunos a associar palavras escritas com letras de música e ritmos.

Eliana frequentou a universidade pública e ao mesmo tempo dava aulas de alfabetização para adultos. Sendo uma liderança na comunidade, ela iniciou as primeiras eleições em Nova Holanda e foi eleita presidente da Associação de Moradores com apenas 22 anos.

Após um bem-sucedido mandato como presidente no qual ela negociava com os setores do governo e empresas privadas para levar melhorias para as áreas de saneamento e eletrificação para os moradores, ela voltou a estudar e se tornou professora na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Na universidade, ela percebeu que havia poucos alunos moradores de favelas, porque a maioria não conseguia passar no vestibular. Pesquisou e descobriu que apenas 1% dos 150.000 moradores do complexo da Maré conseguia acesso ao ensino superior.

Em 1995, ela reuniu um grupo de colegas ligados ao bairro e fundou o Centro de Estudos e Ação Solidária da Maré (CEASM) e implementou um modelo para revolucionar a educação no bairro. Primeiro atraía os estudantes para um programa rigoroso de preparação para o vestibular que ao mesmo tempo ensinava cidadania e responsabilidade social. Em poucos anos, CEASM colocou mais que 200 alunos em universidades públicas. Mas a entrada na faculdade é só o início.

Ao se matricularem na faculdade, os estudantes continuam nas atividades do CEASM e realizam pesquisas na comunidade sobre os problemas sociais e desenham projetos para solucioná-los. Aumentaram as atividades para envolver crianças das escolas públicas, cursos de informática, línguas, a Biblioteca Comunitária e o Projeto de Memória da Maré que recupera e registra a história da região, promovendo a identidade cultural dos moradores.

Por meio da liderança de Eliana, CEASM desenvolveu mais de 14 projetos que beneficiam mais de 3.000 pessoas nas 16 favelas que compõem o complexo da Maré, tornando CEASM uma referência nacional não somente por promover acesso ao ensino superior, mas também pelo uso da mobilização social e empoderamento de moradores de favelas como uma estratégia de revitalização intelectual e econômica da comunidade. CEASM emprega mais que 70 pessoas, 90% sendo residentes da Maré. A experiência do CEASM foi espalhada por outras comunidades do Rio e região de Cariri do estado de Paraíba.

(NEURÔNIO..., 2008, extraído da internet).

### 2.1.2 David Portes

Uma história de superação e sucesso foi apresentada numa quinta-feira, em Porto Alegre, por David Portes – o vendedor de doces que começou seu negócio com R\$ 12,00 e, 19 anos depois, mora em uma casa luxuosa na Barra (RJ), possui duas BMW, lojas e um restaurante que exigiu R\$ 2.000.000,00 em investimentos, entre outros negócios. Ele contou sua trajetória para empreendedores que circulam na área central da capital gaúcha e que possuem uma realidade muito próxima ao seu começo empresarial... Com uma apresentação descontraída, Portes destacou para o público sua vida como cortador de cana-de-açúcar em Campos dos Goytacazes (no Norte Fluminense), a moradia nas ruas do Rio de Janeiro, a compra dos primeiros doces, a instalação da sua banca de guloseimas, o sucesso das vendas e as entrevistas em programas televisivos nos Estados Unidos. Performance que atribui ao seu senso de observação. “Devemos fazer as coisas acontecerem, criar valor do nada”, enfatiza.

Hoje, Portes se destaca como consultor de *marketing* e vendas do Brasil e até no exterior. Para os próximos meses, por exemplo, tem agendas na África. Lá, irá ensinar, assim como fez em Porto Alegre, as regras básicas para o sucesso de um empreendimento: “A dica é conhecer, encantar e surpreender sempre o cliente. Assim as vendas ficam mais fáceis”, garante ele.

Portes complementa que atitude e ousadia são as palavras que não podem sair do dicionário de um empreendedor. “Morei na rua e passei por muitas situações de dificuldade na vida, até construir uma carreira de sucesso, mas nunca desisti. Saber que você construiu, com luta e força, um negócio rentável e dentro da legalidade, é fundamental para a dignidade de um trabalhador. Além disso, ao arriscar no empreendedorismo e na inovação consegui conhecer diversas partes do mundo. Todos nós, trabalhadores, temos a oportunidade de crescer, basta arregaçar as mangas e ir à luta”, afirma...

(AGÊNCIA..., 2008, extraído da internet).

### 2.1.3 De *office-boy* a presidente

As histórias de superação que marcaram a vida de alguns dos executivos mais influentes do país: Amauri Segalla, Denize Bacoccina e Lana Pinheiro.



**Figura 2.2: Orgulho do passado: Márcio Cypriano, presidente do Bradesco, com os *office-boys* do banco – as privações serviram de estímulo**

Fonte: desconhecida

“Aos 12 anos, eu morava no bairro da Liberdade, no centro de São Paulo, e queria trabalhar de qualquer jeito. A molecada passava o dia jogando bola na rua, mas eu não via futuro naquilo. Meu pai era inspetor de polícia e minha



mãe costurava para ajudar no orçamento de casa. Era uma vida dura, de muita dificuldade financeira. Felizmente, consegui um emprego de *office-boy* em um escritório de advocacia. Eu atendia o telefone, ia ao fórum entregar petições, buscava café para as visitas. Nunca tive vergonha disso. Pelo contrário, levava o trabalho muito a sério e tentava fazer o melhor possível. Se me pediam algo, eu tentava surpreender, procurava fazer mais do que o esperado. Nas horas vagas, aproveitava para estudar. Meu pai sempre bateu nessa tecla. Ele não teve muita oportunidade e sabia que o estudo era algo muito importante. Mais do que isso. Era uma questão de honra ter um filho estudado. Aos 14 anos, consegui um emprego numa seguradora. Eu dava expediente no setor de emissão de apólices. Passava o dia na máquina de escrever, datilografando. Com o dinheirinho que ganhava, dava para ajudar em casa. Eu queria subir na vida e, com 16 anos, arranjei um emprego melhor. Foi numa gravadora de discos. Comecei como divulgador. Eu ia às rádios levar os discos e tentava convencer o pessoal a tocá-los. Depois, passei a vender os discos diretamente nas lojas. Foi bom, aprendi a fazer negócio, desenvolvi um certo tino comercial. Mais tarde, fui ser vendedor de caminhão. Cheguei a vender 20 de uma vez só, um dos maiores negócios do setor na época. E olha que eu tinha só 21 anos! Investi o dinheiro em uma lanchonete chamada 'Pops', no bairro de Pinheiros, em São Paulo. Eu fazia de tudo. Comprava pães e frios, fazia depósitos no banco e até cheguei a atender o balcão. Mas eu não via futuro naquilo. Um colega de faculdade me indicou para um emprego no Banco da Bahia. Comecei como escriturário, em 1967. Seis anos depois, tomei um susto. O Banco da Bahia foi comprado pelo Bradesco. Recém-casado e com dívida para pagar de um apartamento que comprei, fiquei com medo de perder o emprego. Mas pensei comigo: ou ia para o olho da rua ou virava diretor do Bradesco. Felizmente, deu a segunda opção. Fui promovido pelo Bradesco a gerente da agência onde trabalhava, na Rua Maria Antônia. Depois, passei por várias agências e em todas elas os resultados sempre ficavam acima da média. Em 1983, fui para a matriz do Bradesco. Fui gerente departamental, diretor-executivo-adjunto e vice-presidente. Em 1999, virei presidente. Como consegui chegar lá? Acho que tenho talento para trabalhar em equipe, para motivar pessoas. Consigo atrair todos para junto de mim, faço muito bem esse ombro a ombro. Sempre fui um cumpridor de metas. Também acho fundamental a pessoa ter força de vontade, determinação e muita, muita humildade. Quem tenta passar por cima dos outros, uma hora ou outra vai ficar pelo caminho. E um conselho final: tenha objetivos positivos. Quem pensa só em coisas negativas, não chega a lugar nenhum."

(SEGALLA; BACOCINA; PINHEIRO, 2008, extraído da internet).

## 2.1.4 Análise dos casos anteriores

- a) Eliana Silva teve iniciativa ao propor um trabalho de reforço escolar junto às crianças da favela onde morava, foi persistente ao dar continuidade aos próprios estudos, até se tornar professora universitária, mesmo diante de todas as dificuldades, e demonstrou comprometimento ao dar continuidade ao trabalho na comunidade, mesmo depois de ter atingido seu objetivo pessoal.
- b) David Portes também teve iniciativa ao aproveitar a oportunidade de iniciar um negócio com apenas R\$ 12,00, possui uma boa rede de contatos, utilizando estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, o que faz ao frequentar programas de televisão e proferir palestras, além de demonstrar independência e autoconfiança, contando sua história de sucesso e tentando convencer outras pessoas.
- c) Márcio Cypriano, presidente do Bradesco, é outro exemplo de iniciativa, ao procurar o primeiro emprego, ainda muito jovem, com a intenção de mudar de vida. Qualidade e eficiência são características que se mostram presentes no seu perfil, ao tentar executar as tarefas sempre da melhor forma possível, mesmo quando ainda era um *office-boy*, e o estabelecimento de metas, que ele sempre procura cumprir, definem mais uma importante característica empreendedora: o planejamento.

Ainda analisando os três exemplos, é possível identificar, que, apesar de algumas características comuns, os nossos personagens escolheram caminhos diferentes. Ou, em outras palavras, o que nós acompanhamos foram exemplos de três diferentes formas de empreendedorismo. Empreendedorismo de negócios, empreendedorismo social e intra-empendedorismo.



Embora estejamos falando de “três diferentes formas de empreender”, isso não quer dizer que elas só existam separadamente. Alguns empreendedores de negócios, por exemplo, podem contribuir de forma significativa com a sociedade na qual estão inseridos. E um intra-empendedor também pode utilizar as experiências de sucesso no trabalho e partir para o próprio negócio. O importante, em qualquer situação, é o comportamento empreendedor.



Para saber mais sobre SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, acesse: <http://www.sebrae.com.br/paginalnicial>

Existem muitas instituições que desenvolvem trabalhos e/ou que fornecem informações sobre empreendedorismo. Uma instituição de referência, quando o assunto é “empreendedorismo de negócios”, é o SEBRAE, apresentado na aula 1.

Outra importante referência, agora sobre “empreendedorismo social”, é a ASHOKA.

“A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais - pessoas com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. Criada há 25 anos pelo norte-americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia. Presente em 60 países e no Brasil desde 1986, a Ashoka é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como campo de trabalho”.

Fonte: <http://www.ashoka.org.br/main.php?var1=left&var2=srb>  
Acesso em: 09 jun. 2008.



Para saber mais sobre ASHOKA: empreendedores sociais, acesse: <http://ashoka.org.br/>

## Resumo

Nessa aula, procuramos fazer com que você se sentisse um pouco mais familiarizado com o tema e também que aprendesse um pouco mais sobre as diferentes formas de empreender. Agora você já sabe que o “empreendedorismo de negócios” pode ser definido como o comportamento empreendedor vinculado a um negócio, uma empresa, um empreendimento. É quando você tem uma boa idéia e a transforma num negócio lucrativo. E que o “empreendedorismo social” possui características muito parecidas com “empreendedorismo de negócios”; a diferença está na missão social, cujo objetivo final não é a geração de lucro, mas o impacto social. A diferença está na sua motivação, que é a transformação de uma realidade social, ao invés da obtenção de lucros. Já o intra-empreendedorismo pode ser definido simplesmente como “empreender dentro das empresas”. É o empregado que apresenta idéias, soluções, projetos e coloca essas idéias em ação.

## Atividades de aprendizagem

1. Defina:
  - b) Empreendedorismo de negócios.
  - c) Empreendedorismo social.
  - d) Intra-empreendedorismo.





# Aula 3 – Empreendedorismo no Brasil e no mundo

## Objetivos

Conhecer fatos importantes que marcaram a história do empreendedorismo no Brasil e no mundo.

Identificar a situação atual do Brasil em relação a outros países, quando o assunto é empreendedorismo.

Perceber a diferença entre “empreendedorismo por necessidade” e “empreendedorismo por oportunidade”.

Entender por que o empreendedorismo tem se transformado numa opção no atual mercado de trabalho do mundo globalizado.

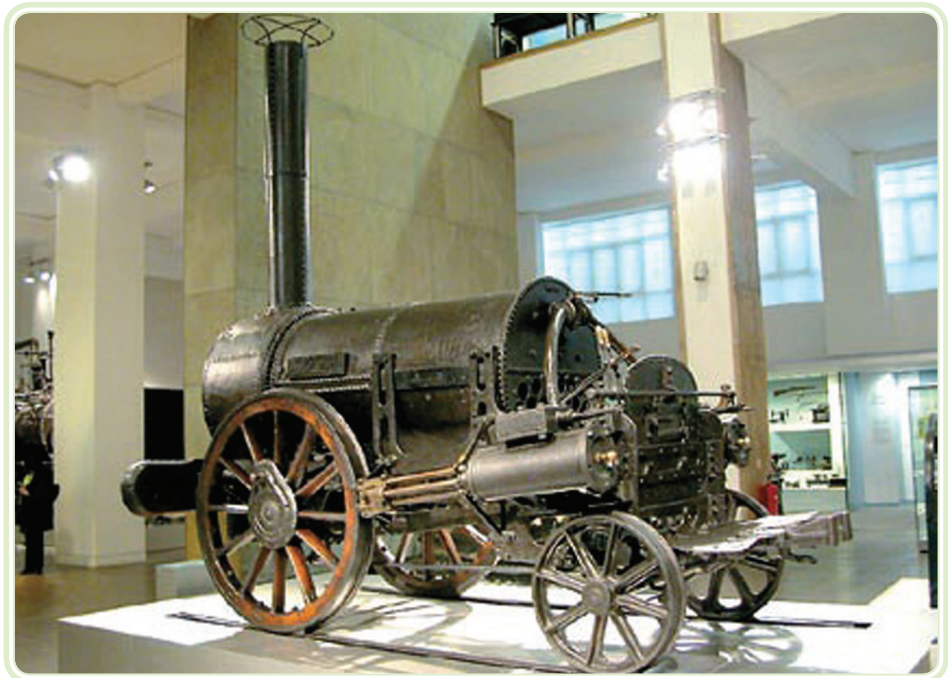
## 3.1 Empreendedorismo mundo afora

Nosso objetivo agora não é discutir quem é empreendedor ou o que é empreendedorismo, porque já sabemos que não existe consenso quando se trata desse assunto, e também porque, a essas alturas do campeonato, já elaboramos nosso próprio conceito. Nossa atenção, nesta aula, estará voltada para alguns acontecimentos históricos que têm contribuído para fazer do empreendedorismo, cada vez mais, um assunto atual e de grande importância para a vida das pessoas, em especial para os jovens que em breve estarão entrando no mercado de trabalho.

Você pode ter identificado inúmeras mudanças que certamente ocorreram no desenvolvimento da humanidade nesse espaço de tempo. Algumas, porém, são mais facilmente identificáveis, pois modificaram de forma substancial o modo de vida das pessoas. Estamos falando de...



**Figura 3.1: Homem trabalhando com o gado**  
Fonte: desconhecida



**Figura 3.2: Locomotiva a vapor**  
Fonte: desconhecida



**Figura 3.3: Trem moderno**

Fonte: desconhecida

...isso mesmo, estamos falando de **tecnologia**. Mais precisamente, de **inovações tecnológicas**. Como você pôde observar nas ilustrações, bastante sugestivas, ou nos conceitos em destaque ao longo do texto, estamos falando em fazer as coisas melhor, de forma mais rápida ou mais barata, de modo que esse novo produto ou esse novo “modo de fazer” possa gerar benefícios, seja no aumento da produtividade, na redução de custos de produção, na agregação de valor a produtos já existentes, ou, simplesmente, na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Sabemos que as inovações tecnológicas exercem papel fundamental nas mudanças que ocorrem nos campos da economia e da política, impulsionando o progresso, transformando a vida das pessoas e, muitas vezes, gerando conflitos.

Isso ocorre cada vez mais em função da complexidade e da velocidade com que novos produtos vêm sendo colocados e substituídos no mercado. No início do século 20, por exemplo, estima-se que um novo produto chegava a ter um ciclo de vida de até 50 anos no mercado, até que fosse substituído por outro, melhor ou mais moderno. Nos dias de hoje, um novo produto pode ter um ciclo de vida de alguns meses apenas, até que seja substituído. Logo, o empreendedor do século XXI precisa ser ainda mais rápido e criativo para acompanhar as mudanças e “sobreviver” a elas.

## A-Z

### tecnologia

“[...] aplicação de conhecimentos com fins práticos; ciência aplicada, principalmente para aumentar a produtividade. Processo, invenção ou método tecnológico.” (SACCONI, 1996).

### inovações tecnológicas

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente [...]” (DRUKER, 1991).

“Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.” (BRASIL, 2003, extraído da Internet).

## 3.2 Globalização

Não existe uma definição que seja aceita por todos, mas é basicamente um processo ainda em curso de integração de economias e mercados nacionais. No entanto, ela compreende mais do que o fluxo monetário e de mercadoria; implica a interdependência dos países e das pessoas, além da uniformização de padrões e está ocorrendo em todo o mundo, também no espaço social e cultural. É chamada de “terceira revolução tecnológica” (processamento, difusão e transmissão de informações) e acredita-se que a globalização define uma nova era da história humana (BRASIL ESCOLA, 2008, extraído da Internet).

A globalização é um tema bastante polêmico, objeto de estudo de vários autores, das mais diferentes áreas do conhecimento. Na prática, esse fenômeno está presente diariamente em nossas vidas, quando compramos um produto, por mais simples que seja, mas que foi produzido do outro lado do planeta, ou quando pagamos mais caro ou mais barato por determinado alimento, em função da “crise” ou da superprodução na safra desse mesmo alimento, em algum país distante; quando ligamos o aparelho de televisão, fabricado por uma empresa transnacional, ou assistimos a um seriado de sucesso, produzido em outro país, em outro idioma e traduzido para o português.



**Figura 3.4: Tempos Modernos (Charlie Chaplin)**

Fonte: desconhecida

O fato é que o avanço tecnológico, a globalização, a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo, de forma cada vez mais complexa, têm afetado, sobretudo, as relações de trabalho e de produção. Na imagem acima, do filme Tempos Modernos de Charlie Chaplin, é questionada a relação do homem com a máquina. E a verdade é que essa relação está se tornando cada vez mais complexa. Com o avanço da tecnologia, muitos postos de trabalho, funções antes exercidas por pessoas, agora estão automatizadas,



e um processo que antes precisava de uma equipe de 5 pessoas para ser completado, agora é de responsabilidade de uma única pessoa, que tem a função de apertar um botão.



**Figura 3.5: O avanço tecnológico**

Fonte: desconhecida

### 3.2.1 A situação dos empreendedores

Para os empreendedores de negócios, essas transformações podem significar, ao mesmo tempo, dificuldades ou oportunidades. Se um produto ou serviço produzido ou ofertado do outro lado do planeta pode vir a concorrer com o seu, por outro lado, um bom produto ou serviço pode disputar mercados também em outros países. Se o ciclo de vida dos produtos no mercado está cada vez mais curto, com empenho e criatividade um pequeno empreendedor pode descobrir como produzir um mesmo produto de forma mais rápida ou mais barata, criando, assim, um diferencial. Isso mesmo, a palavra de ordem, para o pequeno empreendedor, é diferencial. O seu produto ou serviço precisa de algo que o diferencie dos outros, tornando-o mais atrativo e vantajoso. Esse diferencial pode estar na qualidade do produto, na embalagem, no conforto do usuário, nas condições de pagamento, no prazo de entrega, no design inovador ou na forma de atendimento aos clientes, entre muitas outras opções.

A redução no número de postos de trabalho gera o desemprego, fator que impulsiona muitos empreendedores e não-empreendedores a abrir seu próprio negócio. Estamos falando do **empreendedorismo por necessidade**.

**A-Z**

#### **empreendedorismo por necessidade**

Ocorre quando o empreendedor é motivado pela falta de alternativas satisfatórias de ocupação e renda. Nesse caso, a palavra de ordem é a necessidade.

## A-Z

### empreendedorismo por oportunidade

Ocorre quando o empreendedor é motivado pela percepção de que uma boa idéia pode se transformar numa oportunidade de negócio e passa a investir nesse negócio. A palavra de ordem, nesse caso, é a motivação.

Por outro lado, um empreendedor também pode ser impulsionado a abrir seu próprio negócio em função da identificação de uma boa oportunidade. Como o próprio nome já diz, estamos falando do **empreendedorismo por oportunidade**.

Há uma grande diferença entre uma idéia e uma oportunidade...

Não saber distinguir entre uma idéia e uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade são, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empreendedor desenvolva essa capacidade, praticando-a sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através de um plano de negócios, indicará seu potencial de se transformar em um bom negócio (DOLABELA, 1999).



## 3.3 O empreendedorismo no Brasil

Ao falarmos em empreendedorismo no Brasil, não podemos deixar de falar de um famoso personagem, conhecido como o “primeiro grande empreendedor brasileiro”. Trata-se de Irineu Evangelista de Souza, o “Barão de Mauá”, cuja biografia vale a pena conhecer:



### Barão de Mauá (1813–1889)

Irineu Evangelista de Souza – notável empresário, industrial, banqueiro, político e diplomata brasileiro, nascido em Arroio Grande, município de Jaguarão, RS, um símbolo dos capitalistas empreendedores brasileiros do século XIX. Órfão de pai, viajou para o Rio de Janeiro, RJ, em companhia de um tio, capitão da marinha mercante e, aos 11 anos, empregou-se como balconista de uma loja de tecidos. Passando a trabalhar na firma importadora de Ricardo Carruthers (1830), este lhe ensinou inglês, contabilidade e a arte de comerciar. Aos 23 anos tornou-se gerente e, logo depois, sócio da firma. A viagem que fez à Inglaterra em busca de recursos (1840), convenceu-lhe de que o Brasil deveria caminhar para a industrialização. Iniciando, sozinho, à frente do ousado empreendimento de construir os estaleiros da Companhia Ponta da Areia, fundou a indústria naval brasileira (1846), em Niterói, RJ, e, em um ano, já tinha a maior indústria do país, empregando mais de mil operários e produzindo navios, caldeiras para máquinas a vapor, engenhos de açúcar, guindastes, prensas, armas e tubos para encanamentos de água. Da Ponta da

Areia saíram os navios e canhões para as lutas contra Oribe, Rosas e López. A partir de então, dividiu-se entre as atividades de industrial e banqueiro. Foi pioneiro no campo dos serviços públicos: fundou uma companhia de gás para a iluminação pública do Rio de Janeiro (1851), organizou as companhias de navegação a vapor no Rio Grande do Sul e no Amazonas (1852), implantou a primeira estrada de ferro, da Raiz da Serra à cidade de Petrópolis RJ (1854), inaugurou o trecho inicial da União e Indústria, primeira rodovia pavimentada do país, entre Petrópolis e Juiz de Fora (1854), realizou o assentamento do cabo submarino (1874) e muitas outras iniciativas. Em sociedade com capitalistas ingleses e cafeicultores paulistas, participou da construção da Recife *and* São Francisco *Railway Company*, da ferrovia dom Pedro II (atual Central do Brasil) e da São Paulo *Railway* (hoje Santos-Jundiaí). Iniciou a construção do canal do mangue no Rio de Janeiro e foi o responsável pela instalação dos primeiros cabos telegráficos submarinos, ligando o Brasil à Europa. No final da década de 1850, o visconde fundou o Banco Mauá, MacGregor & Cia, com filiais em várias capitais brasileiras e em Londres, Nova Iorque, Buenos Aires e Montevideú. Liberal, abolicionista e contrário à Guerra do Paraguai, forneceu os recursos financeiros necessários à defesa de Montevideú quando o governo imperial decidiu intervir nas questões do Prata (1850) e, assim, tornou-se *persona non grata* no Império. Suas fábricas passaram a ser alvo de sabotagens criminosas e seus negócios foram abalados pela legislação que sobretaxava as importações. Foi deputado pelo Rio Grande do Sul em diversas legislaturas, mas renunciou ao mandato (1873) para cuidar de seus negócios, ameaçados desde a crise bancária (1864). Com a falência do Banco Mauá (1875), o visconde viu-se obrigado a vender a maioria de suas empresas a capitalistas estrangeiros. Doente, minado pelo diabetes, só descansou depois de pagar todas as dívidas, encerrando, com nobreza, embora sem patrimônio, a biografia desse grande empreendedor. Ao longo da vida recebeu os títulos de barão (1854) e visconde com grandeza (1874) de Mauá.

Fonte: <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/IrineuEv.html>. Acesso em: 30 jun. 2008.

Apesar de emblemático, o “Barão de Mauá” não é o único personagem a se destacar no cenário dos grandes empreendedores brasileiros. Nas sugestões de leituras, você encontrará a referência de publicações que tratam da história de vida dos principais personagens que se destacaram e vêm se destacando na história do empreendedorismo no Brasil. Vale a pena conferir.

Mas, como já conversamos anteriormente, nem todos os empreendedores são famosos. E o povo brasileiro, de modo geral, é mesmo um povo empreendedor?

Em se tratando do empreendedorismo de negócios, o que você acha que ocorre mais no Brasil: empreendedorismo por necessidade ou empreendedorismo por oportunidade? Leia o artigo abaixo e tente responder a essas perguntas:



### **Pesquisa GEM constata 15 milhões de empreendimentos em estágio inicial no Brasil**

SÃO PAULO – A taxa de empresas em estágio inicial cresceu de 11,6% em 2006 para 12,72% em 2007, o que equivale a 15 milhões de empreendimentos em estágio inicial em todo o País. O resultado faz parte da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que mede as taxas de empreendedorismo no mundo e foi divulgada nesta quarta-feira (19) pelo Sebrae.

Graças aos números positivos, no ano passado o Brasil se aproximou mais dos principais países empreendedores, passando do 10º lugar para 9º no *ranking* global. O último valor da Taxa de Empresas Iniciais (TEA) brasileira é semelhante à média dos últimos seis anos da participação do Brasil na pesquisa, que é de 12,8%.

Ao se comparar esse valor à média da TEA dos países que participaram de todas as coletas entre 2001 e 2007, pode-se observar que a taxa média brasileira permanece sistematicamente acima da média mundial, que é de 9,07%, que corresponde a cerca de 222 milhões de empreendedores iniciais em todo o mundo.

#### **Países**

Os 15 milhões de empreendedores iniciais equivalem a 12,72% da população adulta de 118 milhões de brasileiros com 18 a 64 anos de idade. Nesta edição, a pesquisa GEM permaneceu trabalhando com duas categorias de *ranking*.

Uma delas é a taxa de empreendedores em estágio inicial, medida a partir da pesquisa com a população adulta que está ativamente envolvida na criação de novos negócios ou à frente de empresas com no máximo três anos e meio de existência. A outra categoria se refere ao universo de empresas estabelecidas há, pelo menos, três anos e meio.

Na categoria de empreendedores iniciais, os países mais empreendedores são Tailândia (26,87%), Peru (25,89%), Colômbia (22,72%), Venezuela (20,16%), República Dominicana (16,75%), China (16,43%), Argentina (14,43%) e

Chile (13,43%). Já os oito países menos empreendedores são Japão (4,34%), Suécia (4,15%), Romênia (4,02%), França (3,17%), Bélgica (3,15%), Porto Rico (3,06%), Rússia (2,67%) e Áustria (2,44%).

Já na categoria de empresas estabelecidas, o Brasil ficou em 6º lugar (9,94%). A Tailândia (21,35%) e o Peru (15,25%) também lideram esta categoria, seguido da Grécia (13,31%), Colômbia (11,56%) e Argentina (9,96%). Entre os países com menos empresas estabelecidas estão Porto Rico (2,40%), Israel (2,36%), França (1,74%), Rússia (1,68%) e Bélgica (1,40%). A pesquisa permitiu concluir que Brasil, China e Peru, com taxas de empreendedorismo superiores a 10, têm garantido lugar entre as economias mais dinâmicas do mundo quanto ao empreendedorismo.

### **Empreendedores por oportunidade, e não necessidade**

O GEM também diferencia empreendedores em função de sua motivação para ter um negócio próprio, separando-os entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. No Brasil, o empreendedorismo por oportunidade vem crescendo desde 2003, atingindo 57% população de empreendedores iniciais, percentual que equivale a cerca de 8 milhões de iniciativas.

Conseqüentemente, houve, no mesmo período, redução no número de empreendedores por necessidade, representando 43% (aproximadamente 7 milhões de iniciativas) do total de empreendedores iniciais. Proporcionalmente, para cada indivíduo que empreende por oportunidade, existe outro que o faz por necessidade.

Segundo o diretor-técnico do Sebrae Nacional, Luiz Carlos Barboza, o aumento no nível de empreendedorismo tem a ver com a saúde da economia brasileira, além do elevado espírito empreendedor dos brasileiros. “Depois de algumas décadas, o Brasil está experimentando um período de crescimento continuado”.

Ele acredita que os pequenos negócios, notadamente os nascentes, são mais susceptíveis às variações da economia. São os primeiros a sentir os efeitos de queda de consumo ou dificuldades de crédito, portanto. No entanto, quando a economia vai bem, os negócios sobrevivem mais, estimulando outras pessoas a empreenderem.

Fonte: <http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=989161&path=/seunegocio/>. Acesso em: 4 jul. 2008.



## O que é: GEM BRASIL

Considerado como a mais abrangente pesquisa sobre empreendedorismo no mundo, o *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM é executado no Brasil desde o ano 2000 pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP).

Os resultados da pesquisa e seus estudos derivados vêm propiciando que, de forma comparativa, os diversos países envolvidos nas pesquisas – até hoje mais de 50 (o que representa aproximadamente 90% do PIB mundial e dois terços da população mundial) – possam formular e avaliar suas políticas e programas baseados em dados concretos. Na esfera Internacional, o GEM, atualmente administrado por uma *holding* – *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA), fortemente ligada às suas duas instituições fundadoras, *London Business School* (Londres) e *Babson College* (Boston), vem se aprimorando continuamente. Uma estrutura mais profissional e completa de governança foi constituída, bem como a equipe de gestão da pesquisa propriamente dita, foi reforçada tecnicamente. Relações Internacionais com outros órgãos de pesquisa e organismos internacionais foram firmados, posicionando o GEM em um importante espaço de influência no cenário mundial no que diz respeito à produção e divulgação de informações sobre os processos de criação e gestão de novos negócios no mundo. O GEM amplia sua proposta e ascende do patamar de simples pesquisa para se tornar o fórum global do pensamento, pesquisa e ação no ambiente do empreendedorismo.

Esse movimento internacional reflete-se não apenas nos procedimentos, ferramentas e análises da pesquisa, proporcionando maior robustez e confiabilidade aos conteúdos gerados, mas também nas iniciativas e dinâmicas das organizações que coordenam o GEM nos países. No Brasil, o GEM tem constituído uma rica base de dados e análises cuja capacidade de descrição e avaliação das tendências do comportamento deste fenômeno no País tem subsidiado os mais variados agentes atuantes na área, na avaliação e formulação de políticas e programas.

Fonte: <http://www.gembrasil.org.br/home/pag=detalheProjeto&id=1&PHPSESSID=de795a62608199c7664b0167fe18f3e5>. Acesso em: 24 jun. 2008.

## Resumo

Nesta aula, nós aprendemos que o empreendedorismo é um tema bastante atual, mundialmente conhecido e debatido, principalmente porque fenômenos como a globalização e os crescentes avanços da tecnologia têm causado mudanças nas relações de produção e de trabalho, o que ocasiona o surgimento de novas iniciativas empreendedoras, diariamente, em todo o mundo. Seja por necessidade, quando a abertura de um negócio próprio passa a ser uma necessidade para a própria sobrevivência; ou por oportunidade, quando o empreendedor identifica uma boa oportunidade de negócios e se sente motivado a entrar no mercado com essa perspectiva. Também conhecemos a história de um dos pioneiros do empreendedorismo no Brasil, o “Barão de Mauá”, e acompanhamos alguns dos resultados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizada em 2007, que fala de números e tendências do empreendedorismo no Brasil. Conhecer essas realidades e manter-se atualizado sobre o assunto é muito importante para quem estará, em breve, no mercado de trabalho como Técnico em Automação Industrial.

## Atividades de aprendizagem

1. Agora que você já sabe um pouco mais sobre as mudanças que vêm ocorrendo nesse nosso mundo “globalizado”, procure pesquisar, na internet, ou ainda através dos materiais disponíveis nas outras disciplinas do Curso, qual a situação atual do setor Pesqueiro (aquícola) nos cenários mundial, nacional e também na sua região? Esse setor está estagnado? Está em crescimento?
2. Você, como empreendedor, conseguiria identificar alguma oportunidade de negócio nesse segmento? O que pode ser feito melhor, de forma mais rápida ou mais barata, comparado às técnicas atualmente utilizadas nos processos de produção, armazenamento, transporte, embalagem e comercialização desses produtos? Visite o mercado de peixe do seu município e procure encontrar o “seu” produto. Boa sorte, empreendedor!







# Aula 4 – Pesquisa de mercado

## Objetivos

Conhecer o conceito de pesquisa de mercado.

Identificar os diferentes tipos de pesquisa de mercado.

Identificar as principais etapas de uma pesquisa de mercado.

Perceber a importância da pesquisa de mercado como ferramenta para subsidiar a tomada de decisão do empreendedor.

## 4.1 Planejar para decidir

Você já precisou tomar alguma decisão que você considera importante, na sua vida? Se a sua resposta foi sim, então você sabe que esse processo nem sempre é fácil. Às vezes, temos certeza do que queremos e das possíveis consequências de nossa decisão. Outras vezes, temos dúvidas sobre qual a melhor opção. Com um empreendedor isso não é diferente.



Figura 4.1: Planejar para decidir

Fonte: desconhecida

Segundo o Dicionário Aurélio, planejar é “fazer o plano ou planta de, projetar, traçar”. Para a economia, planejamento é um

esquema econômico em que a organização dos fatores de produção é controlada ou direcionada por uma autoridade central. O esquema consiste na fixação de metas globais a ser atingidas pela economia em determinado período [...] (SANDRONI, 2003, p. 461).

Parece complicado? Então vamos simplificar. Quando falamos em planejamento, nessa disciplina, estamos falando do estabelecimento de metas, de objetivos a serem alcançados no futuro e dos caminhos escolhidos para chegar a esses objetivos.

Por exemplo: “Seu José” (você se lembra do “Seu José”, lá da primeira aula?) pretende produzir 5 toneladas de pescado para comercializar na Semana Santa; calcula com um ano de antecedência quantos alevinos ele deverá colocar nos viveiros, quais os reparos necessários nos viveiros e que cuidados ele deverá ter antes de adquirir esses alevinos, qual a quantidade de ração de que deverá dispor durante esse período, quantos empregados deverá contratar e assim por diante. Podemos falar, então, que ele está planejando a sua produção, visando a atingir um objetivo que é a produção de 5 toneladas de pescado.

Já o seu vizinho (lembra do “Seu Tomás”?) também está interessado na produção de pescado para comercializar na Semana Santa. Ele, ao contrário, só vai adquirir os alevinos quando ouve falar que o “Seu José” já iniciou a produção.

É claro que pode ter acontecido qualquer coisa com os nossos dois produtores. A produção do Seu José poderia ter sido afetada por alguma doença ou uma grande enchente poderia ter feito transbordar seus viveiros levando os peixes embora. No caso do Seu Tomás, mesmo sem planejamento, ele ainda poderia ter tido uma “grande surpresa” e obter lucros com a sua produção. Mas você deve observar que a probabilidade disso acontecer seria muito pequena, não é? Ou seja: o planejamento por si só não é uma garantia de sucesso absoluto, já que sempre existem fatores que não podemos prever. Mas um bom planejamento pode diminuir, e muito, os riscos de um empreendimento.

Se você tivesse que optar por um dos nossos personagens, para fazer uma sociedade, quem você escolheria? Eu escolheria o Seu José.

Bem, espero que tenha ficado mais claro para você, agora, a diferença entre “planejar” e “não planejar”. Mas qual a importância do planejamento para o empreendedor que deseja iniciar seu próprio negócio?

O empreendedor, por si só, é um profissional que se planeja constantemente para minimizar riscos e atingir seus objetivos. Ao iniciar um novo negócio ou em qualquer outra situação. Mas, como é que isso ocorre, de fato? Para fazer um bom planejamento, o empreendedor se utiliza de algumas ferramentas. E uma das ferramentas mais importantes que pode ser utilizada para auxiliar na tomada de decisão é exatamente a que estamos estudando nesta aula: a Pesquisa de Mercado.

## 4.2 Pesquisa de mercado

“Procedimento utilizado em empresas para investigar as preferências de consumidores em relação a produtos, marcas, publicidade e serviços [...]” (SANDRONI, 2003, p. 456).

### **Mercado**

Em sentido geral, o termo designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços [...] (SANDRONI, 2003, p. 378).

Podemos dizer que uma pesquisa de mercado compreende o conjunto de todas as ações desenvolvidas pelo empreendedor no sentido de obter informações sobre o mercado (consumidores, concorrentes, fornecedores, análise de conjuntura, localização, etc.) no qual atua e/ou pretende atuar. A pesquisa de mercado é, portanto, um instrumento para auxiliar o empreendedor na tomada de decisões, e envolve desde a definição dos objetivos para o qual será realizada, até a tomada de decisão propriamente dita, incluindo a coleta e análise dos dados.

A pesquisa de mercado é um instrumento utilizado para auxiliá-lo a responder, com segurança, um sim a essas e a muitas outras perguntas. Entretanto, para que o empreendedor possa ser bem sucedido na utilização dessa ferramenta, ele deve estar muito atento aos objetivos que deverão ser alcançados e, para isso, ele precisará de informações e não apenas de dados estatísticos.



“[...] as empresas precisam de informações e não apenas de dados, que são fatos e estatísticas. A informação é composta por dados organizados de modo que respondam às questões em aberto” (GIOIA, 2006, p. 37, grifos do autor).

É importante lembrar, também, que, dependendo da complexidade, o empreendedor deverá contratar uma instituição especializada para realizar a pesquisa. No caso dos pequenos empreendimentos, porém, na maior parte das vezes, o próprio empreendedor, com a ajuda de seus colaboradores, poderá realizar essa tarefa.

E para quem vai iniciar um empreendimento, a pesquisa de mercado é um importante instrumento que poderá ser utilizado para avaliar, entre outros itens:

- Perfil do consumidor, necessidades e desejos dos mesmos.
- Estudo do produto: melhorias técnicas ou comerciais em produtos já existentes, novas utilidades para produtos, novos produtos, decisão de abandono de produtos.
- Estudo da embalagem: cor, tamanho, aceitação, tipo de material, formato.
- Estudo da imagem de marca: o que os clientes internos e externos acham da marca, quais as mais conhecidas, qual a sua simbologia.
- Estudo do preço de venda: quanto cobram os concorrentes, qual a margem de contribuição, quanto pagam os consumidores, quanto se deve produzir (ponto de equilíbrio).
- Estudo da concorrência: quem são os seus concorrentes diretos; quais os seus pontos fortes e fracos.
- Estudo dos fornecedores: quem são; qual o seu público-alvo; qual a sua política de atuação.
- Localização do empreendimento: fluxo de pessoas e de veículos; local para estacionamento, proximidade de clientes em potencial e/ou concorrentes; facilidade de acesso.

### 4.2.1 Origem dos dados

Quanto à origem dos dados, uma pesquisa de mercado pode ser realizada utilizando **dados primários** ou **dados secundários**.

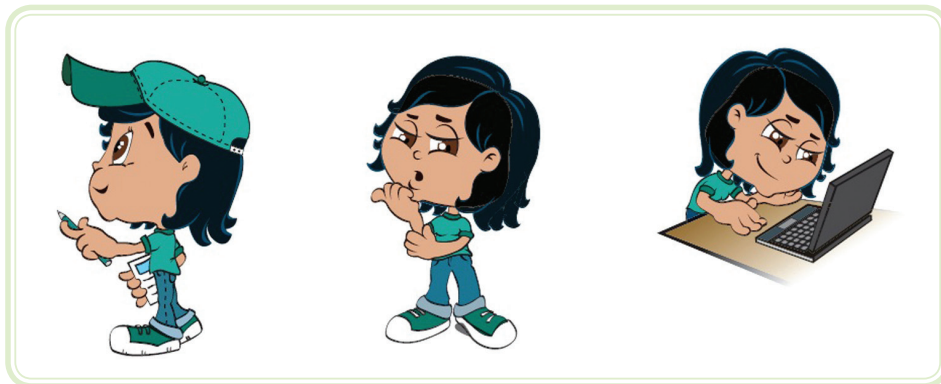
Uma pesquisa de mercado baseada em dados secundários possui a vantagem de ser mais rápida e mais barata, mas você pode não encontrar todas as informações de que precisa, além do que os dados podem estar defasados ou ainda a fonte de informação (principalmente no caso das pesquisas realizadas pela Internet) pode não ser confiável.

Já a pesquisa de mercado baseada em dados primários costuma ter um custo maior (de tempo e dinheiro), só que, nesse caso, você pode direcionar a pesquisa para atender a seus objetivos de forma direta, além de estar trabalhando com dados atualizados.

O ideal, para quem vai realizar uma pesquisa de mercado, é realizar primeiro a pesquisa com dados secundários e, após a análise dos dados obtidos, verificar a necessidade ou não da complementação dessas informações.

### 4.2.2 Tipos de pesquisa

Existem diferentes classificações quanto aos tipos de pesquisa de mercado. Utilizaremos, como referência, a classificação contida na publicação Fundamentos de *Marketing*, da série Gestão Empresarial (FGV *Management*). Segundo essa classificação, as pesquisas dividem-se em: exploratórias, descritivas e de experimentação.



**Figura 4.2: Tipos de pesquisa**

Fonte: desconhecida

#### **dados primários**

"Dados coletados especialmente para determinada pesquisa, diretamente com quem participa da ação." (GIOIA, 2006, p. 39)  
Ou seja, quando falamos em dados primários, estamos falando de dados coletados e reunidos diretamente na fonte, por meio de entrevistas e questionários.

#### **dados secundários**

"Dados já disponíveis, pois foram coletados para algum outro propósito anterior." (GIOIA, 2006, p. 39).  
Ou seja, quando falamos em dados secundários, estamos falando de dados já disponíveis sobre o mercado, ou seja, aqueles que já se encontram reunidos em livros, publicações, sites na internet e anuários estatísticos.



#### 4.2.2.1 Pesquisas exploratórias

Servem para levantar hipóteses e descobrir características ainda ignoradas, como por exemplo, a percepção que o público tem de um novo produto ou a imagem que faz de uma determinada marca.

#### 4.2.2.2 Pesquisas descritivas

São utilizadas para descrever hábitos de compra e de uso de produtos e serviços. Por exemplo, local de compra de xampu preferido pelas mulheres. Servem também para indicar a probabilidade de diferentes causas explicarem um fato (o efeito). Por exemplo: que peso tem o preço, as mudanças na embalagem e a comunicação, entre outras causas, na queda das vendas?

#### 4.2.2.3 Pesquisas de experimentação

Implicam a utilização do produto ou do serviço pelo entrevistado. São muito usadas para testar a aceitação de novos produtos e embalagens ou de alterações nos componentes (fórmula) dos produtos existentes.

(BASTA et al, 2006, p. 86).

### 4.2.3 Métodos de pesquisa

Quanto ao método, existem basicamente dois tipos de pesquisa de mercado: a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

#### 4.2.3.1 Pesquisa qualitativa

Uma **pesquisa qualitativa** é normalmente aplicada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los. Nesse caso, o mais importante não é o número de clientes que participam da pesquisa, mas as informações subjetivas que se consegue “captar” de cada um deles.

Na publicação Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado, são apresentadas algumas das técnicas mais utilizadas nesse tipo de pesquisa:

##### a) Grupos de discussão

Formam-se grupos de 8 a 10 pessoas que passam cerca de uma hora e meia discutindo detalhadamente determinados assuntos. Essa discussão é feita com a presença de um mediador que coordena as atividades do grupo. O objetivo é compreender o que as pessoas têm a dizer e o porquê.

Esse tipo de pesquisa geralmente é usado para analisar o uso do produto, hábitos de compra, experiências com garantia e com novos produtos.

### **b) Cliente oculto**

Esse tipo de pesquisa é usado para coletar dados sobre a sua empresa e a de seus concorrentes, permitindo uma análise comparativa com o objetivo de propor ações de melhoria para o seu negócio. Um pesquisador se faz passar por um cliente e analisa diversos fatores, como atendimento, disposição dos produtos nas lojas, preços e formas de pagamento, serviços oferecidos, entre outros aspectos.

No cliente oculto, o entrevistador que se faz passar pelo cliente dispõe de um formulário de orientação com os tópicos que ele terá que avaliar.

### **c) Teste clínico (experimentação ou degustação)**

Trata-se de uma entrevista com o consumidor após ele ter experimentado ou degustado um produto ou serviço. Os testes podem ser realizados dentro da própria loja durante seu horário de funcionamento ou em locais específicos (em feiras, por exemplo). O objetivo é testar características do produto ou serviço, a partir de uma avaliação da reação imediata do consumidor.

Esse tipo de pesquisa é muito utilizado em lançamento de produtos.

#### **Observação**

“A técnica de observação possibilita o levantamento de aspectos importantes, principalmente aqueles relacionados ao comportamento do público. É uma pesquisa realizada em pontos de venda e serve para verificar a relação cliente e vendedor, para medir o tempo de duração da venda, para ouvir perguntas e reclamações dos clientes e descobrir quem influencia o processo de compra” (GOMES, 2005, p. 25).



#### **4.2.3.2 Pesquisa quantitativa**

A pesquisa quantitativa é um estudo estatístico, que busca descrever as características de uma determinada situação, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa, ou seja, é a pesquisa que se destina a levantar dados numéricos no mercado.

De modo geral, uma pesquisa quantitativa deve seguir rigorosos critérios estatísticos como: amostragem, margem de erro, estimativa, desvio padrão, etc. No caso específico dessa disciplina, porém, que tem como objetivo fornecer informações básicas sobre as principais ferramentas de planejamento utilizadas pelo empreendedor, e em se tratando de uma pesquisa de mercado voltada para pequenos empreendimentos, o “rigor estatístico” deve ceder lugar ao bom senso e ao aproveitamento máximo dos recursos disponíveis para a realização da pesquisa.

Veja como Fernando Dolabela se refere a esse assunto, no livro *O Segredo de Luíza* (1999, p. 165):

[...] teoricamente seria desejável que Luísa entrevistasse todas as empresas que poderiam comercializar seu o produto (distribuidores e varejistas), e as pessoas que iriam consumi-lo, o chamado universo de consumidores. Diante da grande dificuldade que enfrentaria, ela decidiu entrevistar uma amostra desse universo, ou seja, uma parcela que contivesse o maior número de informações representativas. Impossibilitada de entrevistar diretamente todos os clientes, julgou melhor entrevistar 50 consumidores finais e aplicou o conceito de amostra mínima para pesquisar as empresas que revendiam goiabadas. O dilema que Luísa enfrentou é muito frequente em pesquisas de mercado, quando se dispõe de pouco dinheiro e tempo para realizá-la. Se, durante o seu processo de coleta de dados, você se deparar com o mesmo dilema de Luísa, não hesite e faça uma opção: dimensione uma amostra que esteja ao seu alcance, tomando o cuidado de que estejam representadas as diversas categorias de clientes e a sua distribuição etária, geográfica e de renda (exemplo: estudantes de várias idades, diferentes classes de renda, diferentes bairros) e trabalhe com ela, mesmo que não seja estatisticamente representativa. O que se deve evitar é a falta de uma pesquisa, qualquer que seja ela. Mesmo uma conversa informal com seus clientes em potencial é melhor do que nada.

### **Como realizar uma pesquisa quantitativa?**

As pesquisas quantitativas são realizadas utilizando questionários estruturados para a coleta das informações, os quais poderão ser aplicados de forma direta, através de entrevistas pessoais, ou ainda por correspondência, por telefone ou via e-mail.



Na nossa próxima aula, estaremos simulando o planejamento de uma pesquisa de mercado, utilizando um exemplo concreto que servirá de modelo para que você possa realizar a sua própria pesquisa. Nesse momento, estaremos orientando, passo a passo, os procedimentos a serem seguidos.

**Universo:** “[...] denomina-se universo qualquer conjunto finito ou infinito de indivíduos com uma característica comum” (BASTA et al, 2006, p. 87).

Ou seja, quando falamos em “universo”, estamos falando de um conjunto de pessoas com características similares, sobre as quais temos interesse em pesquisar.

**Amostra:** “Conjunto de técnicas estatísticas que possibilita, a partir do conhecimento de um aparte (amostra), obter informações sobre o todo (universo) [...]” (SANDRONI, 2003, p. 25).

Ou seja, quando falamos em **amostra**, estamos falando de uma parcela representativa da população que tem a capacidade de expressar aquilo que a população total expressaria.



#### 4.2.4 Etapas de uma pesquisa de mercado

Para a realização de uma pesquisa de mercado, é importante que o empreendedor planeje, com antecedência, cada uma de suas etapas. É importante lembrar também que a coleta de dados, em si, corresponde a apenas uma dessas etapas.

- a) **Definição dos objetivos** – é uma das etapas mais importantes de todo o processo, pois é a definição clara dos objetivos a serem atingidos que vai direcionar as demais ações. Não esqueça de que a pesquisa de mercado é um instrumento que deve ser utilizado pelo empreendedor para auxiliar na tomada de decisões, portanto deve ficar bem claro a qual(is) pergunta(s) essa pesquisa deverá responder.
- b) **Planejamento** – é quando o empreendedor planeja a sua pesquisa, ou seja, é quando são definidas as formas de obtenção dos dados (primários ou secundários), o tipo da pesquisa (quantitativa ou qualitativa), quais as técnicas ou instrumentos de coleta de dados a serem utilizados, o cronograma de ação e os recursos humanos e financeiros necessários para a sua realização.

- c) **Coleta de dados** – é a parte mais visível da pesquisa, quando os entrevistadores captam informações junto ao público-alvo. Para evitar gastos desnecessários e garantir o sucesso dos resultados, é importante que essa etapa seja direcionada para atender diretamente aos objetivos traçados na primeira etapa do processo.
- d) **Análise de dados** – é nessa etapa que os dados coletados são tabulados, analisados e interpretados. Os resultados obtidos devem ser reunidos em um relatório, de forma que possam subsidiar a tomada de decisão do empreendedor, atendendo ao objetivo que originou a pesquisa.
- e) **Tomada de decisões** – essa é a etapa final do processo, quando o empreendedor decide com base nas informações obtidas, através da pesquisa.

Ao elaborar um projeto de pesquisa de mercado, você deverá definir claramente:

- O motivo ou problema que dá origem à pesquisa.
- Os objetivos a serem atingidos.
- A definição da população-alvo e do tamanho e tipo da amostra.
- A metodologia a ser utilizada.
- As estratégias e instrumentos para coleta de dados.
- Os resultados esperados.
- O cronograma de execução.
- O orçamento do trabalho a ser considerado pelo empreendedor como investimento pré-operacional.

## Resumo

Nesta aula, iniciamos nossa conversa sobre pesquisa de mercado, uma importante ferramenta de planejamento utilizada para auxiliar o empreendedor na tomada de decisões. Estudando alguns dos principais conceitos relacionados ao tema, ficamos sabendo que, quanto à origem dos dados, uma pesquisa

pode ser primária ou secundária e, quanto ao método utilizado, ela pode ser quantitativa ou qualitativa. Também iniciamos nossa apresentação às principais etapas de uma pesquisa de mercado, incluindo a definição dos objetivos, o planejamento, a coleta de dados, análise e interpretação dos dados e a tomada de decisão.

## Atividades de aprendizagem



1. Caso alguém lhe perguntasse, hoje, o que é uma pesquisa de mercado, o que você responderia?
  
2. Considere o seguinte exemplo: Você pretende investir num novo negócio: a produção e comercialização de filé de pescado empanado e congelado, no seu Município. Ao realizar uma pesquisa de mercado para decidir sobre esse novo empreendimento:
  - 2.1. Você procura informações no SEBRAE, em *sites* na internet e nas associações de classe. Estamos falando em:
    - a) Universo.
    - b) Amostra.
    - c) Dados primários.
    - d) Dados secundários.
  
  - 2.2. Não encontrando todas as informações necessárias, você resolve pesquisar diretamente com os consumidores que costumam comprar pescado regularmente, no seu Município. Nesse caso, esses consumidores representam:
    - a) Universo.
    - b) Amostra.
    - c) Dados primários.
    - d) Dados secundários.

**2.3.** Como o número estimado de consumidores é muito grande, você decide aplicar apenas 100 questionários. Podemos dizer que as 100 pessoas que responderam aos questionários representam:

- a) Universo.
- b) Amostra.
- c) Dados primários.
- d) Dados secundários.

**2.4.** Após a aplicação dos questionários e da análise dos dados, você fica entusiasmado e resolve investir no empreendimento. Podemos dizer que você tomou essa decisão baseado em informações obtidas através de:

- a) Universo.
- b) Amostra.
- c) Dados primários.
- d) Dados secundários.

**3.** O observar e manter conversas informais com frequentadores de “pesque-pagues”, tentando identificar suas preferências e satisfação quanto aos serviços oferecidos pela concorrência, para encontrar um diferencial para o seu próprio serviço, podemos dizer que Seu José realizou uma pesquisa do tipo:

- a) Descritiva.
- b) Exploratória.
- c) De experimentação.

**4.** Utilizando o mesmo exemplo da pergunta acima, quanto à metodologia utilizada, podemos dizer que a pesquisa realizada por Seu José é:

- a) Uma pesquisa qualitativa.

b) uma pesquisa quantitativa

5. Você consegue lembrar, sem voltar ao texto, quais são as etapas de uma pesquisa de mercado?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_



# Aula 5 – *Marketing* e plano de *marketing*

## Objetivos

Identificar alguns dos principais conceitos de *marketing* utilizados atualmente.

Identificar comportamentos e atitudes presentes no “*marketing* pessoal”.

Identificar os principais componentes de um “*mix de marketing*” ou “composto de *marketing*”.

Identificar os principais componentes de um plano de *marketing*.

Relacionar a aplicabilidade de um plano de *marketing* com produtos ou empresas em atuação no mercado.

Elaborar um plano de *marketing* com base no roteiro fornecido.

## 5.1 O que é *marketing*?

O termo “*marketing*”, traduzido para o português, tem o mesmo significado de “*mercadologia*”, muito embora estejamos habituados a ouvir e utilizar o termo na sua versão em inglês. Segundo os especialistas, *marketing* é...

Conjunto de técnicas matemáticas, estatísticas, econômicas, sociológicas e psicológicas usadas pelos produtores para estudar o mercado e conquistá-lo mediante o lançamento planejado de produtos. Para vender, as empresas usam diversos recursos: modificam o produto, incrementam sua utilidade, ampliam o mercado pela descoberta ou criação de novos consumidores, criam novas mercadorias ou convencem os consumidores de que seus produtos têm mais qualidade ou utilidade do que os dos concorrentes [...] (SANDRONI, 2003, p. 378).

“Processo de troca envolvendo pessoas, bens e serviços, com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes ou consumidores” (GIOIA, 2006, p. 06). Segundo o mesmo autor, o conceito de *marketing* é muito mais amplo do que a simples divulgação de uma pessoa, idéia ou produto, envolvendo uma série de atividades que vão desde a concepção de um produto por uma empresa até a entrega, consumo e descarte desse produto pelo cliente.

Ou seja, quando falamos em *marketing*, estamos falando de todas as atividades envolvidas na relação de um produto ou serviço com o seu mercado.

Podemos dizer, então, que uma empresa, ao adotar uma estratégia de *marketing*, não está apenas fazendo propaganda do seu produto, embora a propaganda faça parte dessa estratégia. Ao assistirmos a um comercial de televisão, por exemplo, como consumidores, estamos sendo convencidos de que aquele produto é importante para nossas vidas, ou é de melhor qualidade, mais bonito, mais gostoso, mais barato, etc.



Figura 5.1: Propaganda de ração para gatos

Fonte: <http://www.nestle.com.br/purina/friskies/>

Ao criar uma página na internet para divulgar uma marca de ração para gatos, detalhes como cores, embalagens com diferentes sabores da ração, a imagem de um gato e um texto falando sobre as principais qualidades da mesma, foram planejados para atrair a atenção e passar a idéia de confiabilidade aos possíveis consumidores (no caso, os donos dos gatos). A estratégia de *marketing* da empresa, porém, tem início muito antes de ser criada a página



na internet. Ao decidir lançar o produto, os componentes da sua fórmula, cores, aromas e sabores, a embalagem e o preço final, entre outros detalhes, também fazem parte dessa estratégia.

## 5.2 Marketing pessoal

Até agora falamos em *marketing* voltado a empresas e produtos, mas, assim como o conceito de empreendedorismo evoluiu e não precisa estar, necessariamente, voltado ao mundo dos negócios e das empresas, o conceito de *marketing* também. Estamos falando de *marketing* pessoal. Você sabe o que isso quer dizer?



**Figura 5.2: Marketing pessoal**

Fonte: desconhecida

*Marketing* pessoal pode ser definido como uma estratégia individual para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos interessantes do ponto de vista pessoal e profissional, bem como para dar visibilidade a características, habilidades e competências relevantes na perspectiva da aceitação e do reconhecimento por parte de outros (JESUS, 2008, extraído da Internet).

*Marketing* pode ser definido como um conjunto de estratégias e ações visando a promover o lançamento, desenvolvimento e sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. Transitando esse conceito para o *Marketing* Pessoal, podemos ressaltar que seu objetivo é aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de uma pessoa pelo público em geral ou por determinado segmento deste público (COELHO, 2005, extraído da Internet).

Em outras palavras, quando falamos em *marketing* pessoal, estamos falando da sua imagem como profissional e como pessoa, já que você não pode ser cortês e educado no seu ambiente de trabalho e ao mesmo tempo ser grosseiro e arrogante na sua vida pessoal. Se isso ocorrer, um desses comportamentos não estará sendo verdadeiro. Isso quer dizer que você não deve apenas “aparentar” um bom comportamento.

Ao cultivar o *marketing* pessoal você deve ter em mente que as outras pessoas, assim como você, gostam de ser bem recebidas, bem tratadas, de conviver com pessoas bem humoradas, educadas e assim por diante. E isso inclui todas as pessoas com as quais você se relaciona.

### **Exemplo**

Você está investindo no seu *marketing* pessoal quando se preocupa em se apresentar de forma cortês, com uma aparência limpa e roupas adequadas.

Você está investindo no seu *marketing* pessoal quando cumpre horários e compromissos assumidos anteriormente, mesmo quando isso significa algum sacrifício pessoal.

Você está investindo no seu *marketing* pessoal quando demonstra cortesia e paciência para com as outras pessoas, mesmo quando você supostamente teria razões para tratá-las mal.

Você está investindo no seu *marketing* pessoal quando se preocupa e colabora com outras pessoas, ajudando-as ou se colocando à disposição para ajudar.

Você está investindo no seu *marketing* pessoal quando age com humildade e respeito em relação aos outros, sejam eles seus chefes, colegas de trabalho, clientes, amigos, familiares ou alguém que lhe pede uma esmola na rua.

Em síntese, o *marketing* pessoal nada mais é do que a sua imagem vista por outras pessoas, e aquelas que conseguem cultivar uma boa imagem, certamente terão mais oportunidades e facilidades nos seus empreendimentos.

Como futuro profissional, um bom *marketing* pessoal pode ser um diferencial na sua carreira, por isso não esqueça: procure se colocar no lugar dos outros e faça a eles o que gostaria que fizessem por você.

## 5.3 Composto de *marketing* ou *mix* de *marketing*

[...] Existem diversos modelos que enumeram as principais variáveis de *marketing*, sendo o mais destacado o de McCarthy, o chamado modelo dos 4 Ps, também conhecido como composto mercadológico ou *marketing-mix*, que relaciona as seguintes variáveis:

**Produto** – são as características de qualquer bem, serviço, idéia, pessoa, instituição, etc., que potencialmente possui valor de troca. Entre essas características estão o *design* do produto em si, a embalagem, suas cores, seu aroma, sabor, a tipologia dos rótulos e outras.

**Preço** – são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.

**Praça** – é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor.

**Promoção** – é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido. Para tanto, envolve a criação e veiculação de programas de propaganda, relações públicas, além de venda pessoal (GIOIA, 2006, p. 06-07).

Portanto, mais uma vez fica claro que, quando falamos em “estratégia de um determinado produto ou serviço, mas de todas as variáveis que poderão influenciar, direta ou indiretamente, na decisão de compra do consumidor desse produto ou serviço.

## 5.4 Plano de *marketing*

O Plano de *Marketing* é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade. Conhecendo seu mercado, você será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio. Despertar para o interesse de se fazer um Plano de *Marketing* já é um importante passo (GOMES, 2005, p. 10).

Como você é uma pessoa prestativa, “Seu José” resolveu dar uma mãozinha. Veja a explicação que ele deu à esposa sobre o assunto, e depois elabore a sua própria resposta:

Plano vem de planejamento, de planejar, e *marketing* é como o povo fala, mas em português quer dizer mer-ca-do-lo-gi-a. Então, quando eu falo de *marketing*, eu falo de todas aquelas ações que eu vou pensar e vou fazer para melhorar o meu negócio; é desde escolher um nome e uma marca bem bonita, bem vistosa, até o preço que eu vou cobrar, o atendimento que vai ter que ser melhor que o dos concorrentes, o jeito que eu vou achar para divulgar, é tudo o que eu posso fazer para melhorar, então Plano de *Marketing* é o documento onde eu vou planejar tudinho, colocar no papel, passo a passo, o que eu vou fazer. Entendeu? (Seu José, comunicação pessoal, 2008).



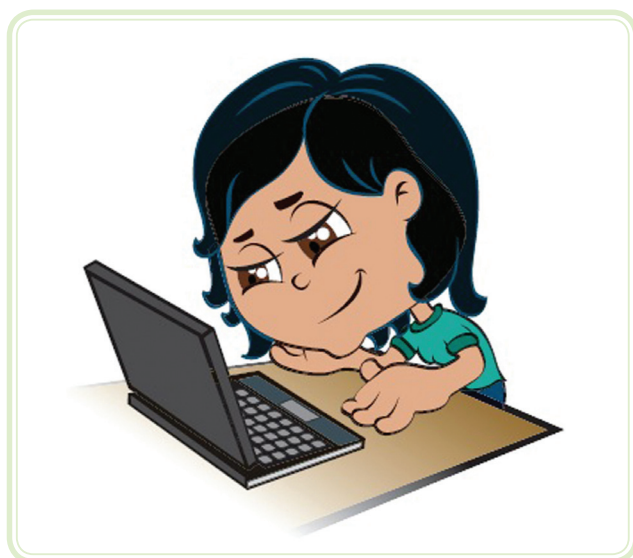
Estratégias de *marketing* estão presentes nos produtos e serviços que você consome e utiliza no seu dia-a-dia. Procure identificá-las, compará-las, enfim, mais do que os conceitos teóricos apresentados, é essa observação prática que vai aprimorar a sua percepção sobre o assunto.

## 5.5 Roteiro de um plano de *marketing*

### 5.5.1 Missão da organização

A missão da organização deve traduzir, sob o ponto de vista do mercado, e não do proprietário, a razão de ser do seu empreendimento. Ou seja, para que ele foi criado?

Essa missão deve ser compreendida e levada a sério por todos na empresa, desde os funcionários até o próprio empreendedor. Deve ser construída de forma simples e clara, num único parágrafo, e colocada à vista de todos, clientes e funcionários.



**Figura 5.3: Missão de organização**

Fonte: desconhecida

### **Exemplo**

Cruz Vermelha Brasileira: “A missão da Cruz Vermelha Brasileira é prevenir e atenuar os sofrimentos humanos com toda a imparcialidade, sem distinção de raça, nacionalidade, sexo, nível social, religião e opinião política.”

Fonte: [www.cvb.org.br](http://www.cvb.org.br)

### **5.5.2 Definição da marca**

Quando uma empresa já possui uma marca definida, este é o momento de revisar essa marca e adaptá-la ao seu posicionamento de mercado. No caso de um novo negócio, esse é o momento de definir a sua intenção de nome, símbolo e *slogan*. Os *slogans* geralmente refletem o conceito de uma marca, e são utilizados para a fixação da imagem de uma marca. São como um “grito de guerra”. Veja, abaixo, alguns exemplos:

ALBANY – “Para quem é diferentemente lindo”.

BRASTEMP – “Não é nenhuma Brastemp”.



CHAMBINHO – “O queijinho do coração”.

COCA-COLA – “Gostoso é viver”.

VISA – “Porque a vida é agora”.

### 5.5.3 Análise de mercado

Nesse item você deverá avaliar o seu mercado de atuação, incluindo tendências, comportamento dos consumidores, fatores políticos, econômicos e sociais, ou seja, tudo o que está relacionado com o mercado onde sua empresa atua ou vai atuar, e que pode influenciar, de alguma forma, no seu desempenho.

Após essa análise mais geral, você vai elaborar a matriz FOFA do seu empreendimento. Você sabe o que é uma matriz “fofa”? É simples: Forças – (pontos fortes da sua empresa, ambiente interno). Oportunidades – (fatores positivos para a sua empresa, ambiente externo). Fraquezas – (pontos fracos da sua empresa, ambiente interno). Ameaças – (possíveis ameaças ao sucesso da sua empresa, ambiente externo).

#### Exemplo

**Análise do ambiente** – ao analisar o seu ambiente externo, o empreendedor deverá levar em conta tudo o que vem ocorrendo no seu segmento de atuação. Um empreendimento voltado para a produção de produtos orgânicos, por exemplo, vai levar em conta o fato de que a procura por esses produtos tem aumentado significativamente, com base na opção por uma vida mais saudável, propagada pela mídia e incentivada pelos profissionais da área de saúde, entre outros.

**Forças** – ao analisar seus pontos fortes, a empresa poderá levar em consideração fatores como proximidade do mercado consumidor, a existência de uma equipe de profissionais capacitados, domínio de novas tecnologias; máquinas e equipamentos modernos, etc.

**Oportunidades** – Com base na análise do mercado, feita anteriormente, o empreendedor poderá identificar novas oportunidades, tais como: o aumento da demanda pelo produto, em função de mudanças no comportamento dos consumidores, a saída de algum grande concorrente do mercado; a adoção, pelo Governo, de políticas de incentivo voltadas ao seu ramo de atuação, e assim por diante.

**Fraquezas** – é importante que o empreendedor leve em consideração, também, os pontos fracos do seu empreendimento: como pontos fracos ele poderá identificar a falta de profissionais capacitados, a insuficiência de recursos para investir na expansão do empreendimento, máquinas e equipamentos defasados, o fato da sua marca ainda não estar estabelecida no mercado, etc.

**Ameaças** – como ameaças ao sucesso do seu empreendimento, entre outros fatores, poderão ser identificadas a substituição do produto por outros com maior valor agregado, lançados pela concorrência, crises econômicas, a entrada, no mercado, de produtos importados a preços mais baixos, desastres naturais, etc.

### 5.5.4 Objetivos e metas

Com base na análise de mercado, quais os objetivos e metas para o próximo ano? Quanto você pretende vender? Pretende lançar um novo produto? Attingir outros nichos de mercado? Ao elaborar seus objetivos, o empreendedor deverá levar em conta tanto os aspectos internos quanto externos, tomando o cuidado de propor objetivos ao mesmo tempo desafiadores e atingíveis. Os objetivos são geralmente mais amplos e devem refletir a missão da empresa. Já as metas devem ser quantificáveis, possíveis de serem executadas num intervalo menor de tempo e contribuir para o alcance dos objetivos propostos.

Exemplo: “Produtos orgânicos”

Período: próximos 12 meses

Objetivos:

1. Tornar-se líder de mercado no Município X e região metropolitana.
2. Aumentar e diversificar a produção de alimentos orgânicos, atingindo outros **nichos** de mercado.

Metas:

1. Aumentar em 50% o número de pontos de distribuição.
2. Ampliar o sistema de venda direta ao consumidor, através da implantação do programa “sempre saudável”.
3. Incluir 4 (quatro) novos produtos no **mix de produção** da empresa.

#### A-Z

##### **nichos**

“O termo pode designar uma faixa de mercado ocupado por uma empresa na sua estratégia empresarial...” (SANDRONI, 2003, p. 424).

##### **mix de produção**

Sistema de produção de uma empresa que diversifica seus produtos procurando se ajustar, da forma mais conveniente possível, à demanda, no tempo e no espaço. Por exemplo, uma empresa que produz sorvetes e doces tem de mudar seu *mix* de produção entre ambos, se o verão for muito curto ou a renda dos consumidores estiver caindo bastante” (SANDRONI, 2003, p. 400).

### 5.5.5 Estratégia de *marketing*

Nesse item você vai descrever quais as principais estratégias da organização para atingir seus objetivos de mercado. Essas estratégias poderão ser divididas de acordo com os componentes do composto mercadológico.

#### 5.5.5.1 Produto

Esse item inclui as características do produto para o qual você está elaborando as estratégias de *marketing*. Entre essas características estão o *design* do produto em si, a embalagem, suas cores, seu aroma, sabor, a tipologia dos rótulos e outras.



**Figura 5.4: Frutas e verduras**

Fonte: desconhecida

Exemplo: “Produtos Orgânicos”

1. Ampliação do atual *mix* de produtos da empresa, incluindo 4 novos produtos.
2. Criação de embalagens personalizadas, para atender a clientes com perfis diferenciados (embalagens menores para consumidores que moram sozinhos, etc.).



### 5.5.5.2 Preço

Esse item inclui as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.



**Figura 5.5: Preço**

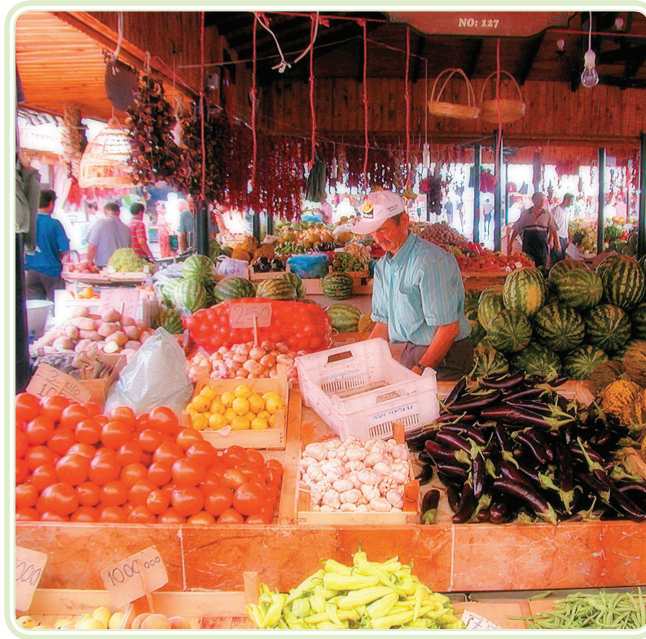
Fonte: desconhecida

Exemplo: “Produtos Orgânicos”

1. Oferecer descontos especiais para clientes que comprarem a partir de três produtos diferentes (no caso da venda direta ao consumidor).
2. Associar-se com outros produtores para adquirir sementes e insumos em maior quantidade, diminuindo os custos de produção e oferecendo os produtos a um preço mais competitivo.

### 5.5.5.3 Praça

Nesse item, você deverá descrever as estratégias que considera adequadas para o seu negócio, voltadas para o elemento praça, ou seja, voltadas à localização do seu negócio, logística e distribuição dos produtos.



**Figura 5.6: Praça**

Fonte: desconhecida

Exemplo: “Produtos Orgânicos”

1. Ampliar a participação em feiras de produtores a outros bairros e municípios vizinhos.
2. Ampliar a rede de distribuição dos produtos no atacado, incluindo a oferta a supermercados e outros varejistas.

#### **5.5.5.4 Promoção**

Esse item inclui todas as estratégias de comunicação ativa direcionadas ao seu público alvo sobre os possíveis atributos e benefícios do seu produto ou serviço.

Exemplo: “Produtos Orgânicos”

1. Considerando a estreita ligação dos produtos orgânicos com os conceitos de saúde e bem estar, serão distribuídos panfletos em clínicas e academias de ginástica, incluindo informações sobre a empresa e dicas de saúde.
2. Divulgação do programa “sempre saudável”, no qual clientes cadastrados recebem semanalmente um *kit* de produtos da estação, com pagamento mensal.

### 5.5.6 Roteiro de implementação

Após a definição das estratégias a ser adotadas, o roteiro de implementação, contendo informações sobre prazos e custos, é o instrumento que possibilitará o acompanhamento das ações propostas. Acompanhe o exemplo:

**Tabela 5.1: Roteiro de implementação**

Ação	Responsável	Custo estimado	Mês 1	Mês 2	Mês...
Inclusão, em caráter experimental, do produto Y no <i>mix</i> de produção da empresa	Elder e Augusto	R\$ 350,00	R\$ 350,00	–	–
Contato com produtores vizinhos	Elder	–	–	–	–
Aquisição de embalagens em tamanhos personalizados	Augusto	R\$ 960,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00

Fonte: desconhecida

O exemplo acima é apenas uma demonstração, e não inclui todas as ações propostas na estratégia de *marketing* da empresa “produtos orgânicos”.

### Resumo

Nessa aula, você teve a oportunidade de conhecer e refletir sobre o conceito de *marketing*, incluindo os principais componentes do chamado composto mercadológico ou *mix* de *marketing*. Você também teve acesso ao conceito de *marketing* pessoal e a informações práticas de como esse conceito pode ser importante para o seu futuro como profissional.

Também pôde ver conceitos e aplicabilidade do plano de *marketing*. Você teve acesso ao conceito de “plano de *marketing*” como mais uma importante ferramenta de planejamento a ser utilizada pelo empreendedor.

### Atividades de aprendizagem

1. O que é *marketing*?
2. E o *marketing* pessoal? Você consegue identificar quais dos comportamentos abaixo representam um bom *marketing* pessoal?
  - a) Elogiar seus colegas de trabalho, sempre que for pertinente, reconhecendo o seu esforço e sucesso na execução de tarefas.



- b) Mudar constantemente o penteado, usar roupas de *griffe* e maquiagem, para se destacar no ambiente de trabalho.
  - c) Investigar e descobrir falhas no trabalho dos colegas, e apontá-las diretamente ao seu chefe, demonstrando eficiência.
  - d) Ser prestativo, colaborar com o trabalho dos colegas, mesmo sabendo que o mérito será dirigido a eles.
  - e) Ter paciência e demonstrar equilíbrio emocional, mesmo em momentos críticos na convivência com colegas de trabalho, chefes ou clientes.
3. Composto mercadológico: chegou a hora de “vender o seu peixe”, literalmente. Observe a imagem abaixo e enumere estratégias possíveis de serem utilizadas na venda do produto, para cada um dos componentes do composto mercadológico ou *mix* de *marketing*.



**Figura 5.7: Exercício 3**

Fonte: [http://www.algarve-portal.com/pt/photo\\_gallery/miscellaneous/fish\\_seafood/](http://www.algarve-portal.com/pt/photo_gallery/miscellaneous/fish_seafood/)

Produto: \_\_\_\_\_

Preço: \_\_\_\_\_

Praça: \_\_\_\_\_

Promoção: \_\_\_\_\_

4. Complete a sequência do exemplo abaixo de acordo com o roteiro: (missão; definição da marca; *slogan*; análise de cenários/forças; análise de cenário/oportunidades; análise de cenário/fraquezas; análise de cenário/ameaças; objetivos; estratégia/produto; estratégia/preço; estratégia/prática; estratégia/promoção; roteiro de implementação).

\_\_\_\_\_ “Saborosa até debaixo d’água”.

\_\_\_\_\_ Descontos especiais para o “almoço em família” (a partir de 5 pessoas).

\_\_\_\_\_ “Peixaria Santana”.

\_\_\_\_\_ O consumo de pescado vem aumentando...

\_\_\_\_\_ “pratos especiais” (criações exclusivas à base de pescado com menor valor comercial)...

\_\_\_\_\_ abrir uma filial num dos bairros que apresenta maior crescimento no Município...

\_\_\_\_\_ “servir com eficiência o mais saudável e saboroso pescado para o mais importante dos clientes: você” ...

\_\_\_\_\_ Cardápio exclusivo, equipe capacitada...

\_\_\_\_\_ O poder aquisitivo das pessoas está diminuindo...

\_\_\_\_\_ A empresa atua há pouco tempo no mercado, em relação aos concorrentes...

\_\_\_\_\_ Ampliar o faturamento da empresa, com o aumento de 50% no número de refeições comercializadas diariamente...

\_\_\_\_\_ Anúncios em *outdoors*...

\_\_\_\_\_ Abrir nova filial. Prazo: 6 meses; custo estimado: R\$ 8.500,00...



# Aula 6 – Plano de negócios

## Objetivos

Identificar conceitos e características de planos de negócios.

Identificar situações, em potencial, onde a elaboração de um plano de negócio se faz necessária.

Desenvolver argumentos sobre a importância do plano de negócio para o sucesso de novos empreendimentos.

Conhecer as várias seções que compõem um plano de negócios, segundo o roteiro pré-definido.

Identificar os principais objetivos da elaboração de cada uma das seções que compõem um plano de negócios, segundo o roteiro pré-definido.

Familiarizar-se com termos técnicos utilizados na elaboração de planos de negócios.

## 6.1 Conceitos preliminares

Estamos iniciando a última etapa desta disciplina e o tema a partir de agora será plano de negócio, sem dúvida a mais importante das ferramentas de planejamento a ser utilizada pelo empreendedor. Nesta aula, você ficará sabendo o que é, para que serve e porque nenhum empreendedor deve abrir mão dele ao iniciar um novo negócio.

Mas quais serão os riscos reais para quem decide abrir um novo negócio no Brasil?

No livro O segredo de Luísa, publicado em 1999, Dolabela chama à atenção para os seguintes dados:

[...] a taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação: cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro de um novo serviço ou negócio (DOLABELA, 1999, p. 81).

Agora veja o que o SEBRAE tem a dizer sobre o assunto, segundo o resultado de estudos mais recentes: O SEBRAE promoveu a realização de pesquisa nacional, no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade, consolidadas para o Brasil e as cinco regiões, referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Foram levantados dados e informações de empresas extintas e em atividade, cujos resultados são importantes para subsidiar o Sistema SEBRAE e os formuladores de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às MPE, especialmente levando-se em conta que são constituídas no Brasil, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas.

As taxas consolidadas para o Brasil são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000) (SEBRAE, 2004, p. 11).

Esta pesquisa mostra uma melhora espetacular na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras. O percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas.

Há dois fatores principais e determinantes quando analisadas a melhoria do ambiente econômico e a maior qualidade empresarial, a saber:

No ambiente econômico ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. Em consequência, tivemos um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.



Mas outros fatores, relacionados à melhora da qualidade empresarial, tiveram importante contribuição para o aumento da taxa de sobrevivência das pequenas empresas. Os empresários que têm curso superior completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de 34% para 51%. Em resumo, temos, atualmente, empresários muito mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado. (SEBRAE, 2007, p. 4).

Como podemos perceber, a taxa de mortalidade das empresas nos três primeiros anos de vida no Brasil tem diminuído consideravelmente, e isso se deve, em grande parte, ao esforço e planejamento de nossos novos empreendedores.

## 6.2 Plano de negócio

Assim como a pesquisa de mercado e o plano de *marketing*, o plano de negócio é elaborado pelo empreendedor com o objetivo de minimizar riscos e de servir como guia no percurso a ser percorrido rumo ao sucesso do seu empreendimento.



**Figura 6.1: Plano de negócio**

Fonte: desconhecida

Mas o que é, afinal, um plano de negócios?

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2007, p. 10).

Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (SALIM et. al, 2005).

Ou seja, o plano de negócios é o documento no qual você vai descrever, passo a passo, todos os detalhes do seu empreendimento, incluindo as informações coletadas nas pesquisas de mercado, bem como as estratégias de *marketing* a serem adotadas. O plano de negócios inclui ainda o plano financeiro do empreendimento, onde serão calculados o valor do investimento, custos e receita, além, é claro, das estimativas de lucro (ou prejuízo).

Esse documento servirá como base para que o próprio empreendedor tome suas decisões, mas poderá ser utilizado, também, para atrair possíveis sócios, novos investidores, ou ter acesso a linhas de financiamento, entre outros.

### 6.2.1 Por que elaborar um plano de negócios?

[...] alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, dentre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente socioeconômico. Para elaborar o Plano de Negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e em vencer barreiras no relacionamento interpessoal. Para a elaboração do Plano de Negócios é necessário que as idéias estejam claras e que todos os envolvidos estejam de acordo (DOLABELA, 1999, p. 81, grifos do autor).

Você concorda com o ditado popular que diz que “um exemplo vale mais que mil palavras”? Acompanhe o exemplo abaixo e veja se isso é mesmo verdade.

Duas amigas, funcionárias públicas há mais de dez anos (trabalhando na área administrativa), resolveram investir num negócio próprio: seguindo as tendências do mercado e os conselhos de um amigo que trabalhava na área, resolveram abrir um *cyber* café no bairro onde moravam.

Elas poderiam ter perguntado a opinião de várias pessoas sobre o assunto, mas decidiram “fazer surpresa” aos amigos. Muitos só ficaram sabendo da novidade a poucos dias da inauguração. Pesquisa de mercado? Bem, elas observaram o número e a qualidade dos serviços oferecidos pelos concorrentes, e achavam que poderiam fazer bem melhor. Estratégias de *marketing*? Como o ponto alugado ficava numa rua muito movimentada, não seria necessário, na opinião delas, investir nessa área. Plano de negócios? Nem pensar: “dá muito trabalho”, “é complicado”, “se pensar muito não faz”, e o amigo que trabalhava na área garantiu que o empreendimento daria um bom lucro.

As duas amigas, infelizmente, não possuíam reservas de capital para investir no novo negócio, e recorreram a empréstimos pessoais, comprometendo cerca de 40% do próprio salário com as prestações.

Iniciaram o negócio com sete microcomputadores, e adquiriram, após três meses de funcionamento, mais três equipamentos de vídeo-game (no crediário, em 12 prestações) para aumentar o faturamento.

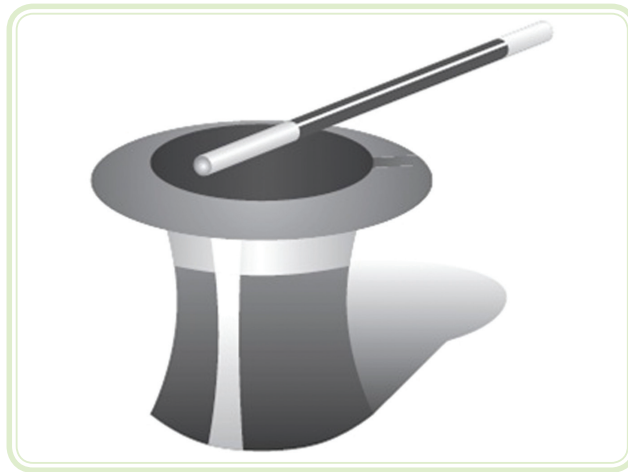
No dia da inauguração, foram alertadas sobre o grande número de assaltos que ocorriam no local, sendo os *cyber* cafés os principais alvos dos assaltantes. Ainda assim, decidiram não investir em câmeras de vídeo ou contratar uma empresa de segurança, pois já estavam com muitas dívidas.

Infelizmente o empreendimento não deu certo. Um ano, dois assaltos e muito *stress* depois, venderam o que sobrou do empreendimento por menos da metade do valor investido. E não querem nem ouvir falar em empreendedorismo.

Entre elas, a decisão de não investir na segurança do estabelecimento, já que a área era considerada de risco, onde, mais uma vez, a elaboração de um plano de negócios poderia auxiliar, incluindo os custos com segurança no plano financeiro do empreendimento. Uma simples pesquisa informal com outros comerciantes do bairro também poderia auxiliar para estimar os riscos e verificar quais as estratégias adotadas pela concorrência para se prevenir dos assaltos.

Outro aspecto a ser considerado é a estimativa de lucros com base na opinião de uma única pessoa (o amigo que trabalhava na área e que foi contratado para dar suporte técnico ao empreendimento). Após três meses de funcionamento, descobriram que, mesmo com a taxa de ocupação dos computadores em alta, a receita mal dava para cobrir os custos, e ainda havia os financiamentos, que estavam sendo pagos com recursos próprios. Nesse caso, uma pesquisa de mercado com foco nos concorrentes poderia auxiliar no cálculo de custos até então não previstos, sendo imprescindível, mais uma vez, a elaboração de um plano de negócios para conferir se os cálculos do amigo estavam realmente corretos. E parece que não estavam.

### 6.2.2 Até que ponto um plano de negócios pode garantir o sucesso de um empreendimento?



**Figura 6.2: Até que ponto um plano de negócios pode garantir o sucesso de um empreendimento?**

Fonte: desconhecida

Essa é, sem dúvida, uma pergunta para a qual muitos empreendedores gostariam de obter a resposta. Assim como no exemplo acima, em que a falta de planejamento comprometeu o sucesso do empreendimento, existem muitos casos em que a elaboração de um bom plano de negócios poderia ser definitiva para garantir o sucesso de um novo negócio. Por outro lado, cabe lembrar, também, que esse não é o único fator responsável pelo sucesso ou fracasso das empresas, e que, portanto, não existe fórmula mágica que garanta esse sucesso.

O plano de negócios deve ser visto como mais uma ferramenta de auxílio ao empreendedor, e a sua elaboração deve servir para minimizar os riscos, quando se trata de novos empreendimentos. Além dele, que servirá como roteiro para que o empreendedor possa acompanhar, passo a passo, todas as

ações envolvidas nesse processo, outros fatores já estudados anteriormente em nossas aulas também são importantes para minimizar esses riscos e não devem ser esquecidos. Entre eles, podemos destacar:

- A identificação de uma boa oportunidade, que deve ser analisada com bastante cuidado pelo empreendedor.
- A realização de pesquisas de mercado (fontes secundárias e primárias, quando for o caso).
- O comportamento do próprio empreendedor (visão de futuro, persistência, busca pela qualidade, esforço e envolvimento pessoal, entre outros).
- A identificação de um diferencial para o seu produto ou serviço.

O importante, em qualquer situação, é ter consciência de que uma boa idéia, grandes oportunidades e um bom planejamento podem definir o sucesso de um empreendimento. Mas isso não é tudo: é preciso, acima de tudo, a disposição para o trabalho, com entusiasmo e comprometimento.

### 6.3 Elaboração de um plano de negócios

Como ferramenta de planejamento, o plano de negócios pode ser elaborado por empresas que já estejam atuando no mercado para planejar e redirecionar suas ações, visando a uma melhor adaptação ao mesmo. Mas é para os empreendimentos que ainda vão iniciar suas atividades que ele se constitui em elemento fundamental, minimizando riscos e servindo como guia nas ações a serem desenvolvidas pelo empreendedor.

Existem empresas especializadas na elaboração de planos de negócios, as quais devem ser contratadas, dependendo da complexidade, dos objetivos e do volume de recursos envolvidos no novo negócio.

Para pequenos empreendimentos, quando não existem recursos disponíveis para investir na contratação de empresas especializadas, o próprio empreendedor pode elaborar o seu plano, seguindo roteiros simplificados, de acordo com a sua realidade.

Sem dúvida, assim como no plano de *marketing*, você vai encontrar diferentes roteiros de planos de negócios. O que define o melhor roteiro, em cada caso,

são as especificidades de cada empreendimento, podendo ser mais complexos ou simplificados, como o que adotaremos como exemplo.

O roteiro que passaremos a acompanhar, a partir de agora, é composto de 5 (cinco) seções, sendo que alguns dos itens apresentados você já conhece, pois são os mesmos utilizadas na elaboração do plano de *marketing*.

Para cada uma das seções serão fornecidas explicações, além de um exemplo concreto de “como fazer”.

Conhecendo o roteiro

1. Sumário executivo;
2. Resumo do empreendimento;
3. Plano de *marketing*;
4. Estrutura operacional;
5. Plano financeiro.

### 6.3.1 Sumário executivo

O sumário executivo “... é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve conter o SUMÁRIO EXECUTIVO (SALIM et al, 2005, p. 41, grifos do autor).

Como você pode observar, o sumário executivo do plano de negócios tem a função de despertar o interesse do leitor pelas informações contidas no restante do documento, sem muitos detalhes, com clareza e objetividade. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita pelo empreendedor, embora apareça no início do plano.

Nesta aula, estaremos utilizando como exemplo o empreendimento “Delícias da Pesca”, um restaurante especializado em peixes e frutos do mar (empreendimento fictício).

Fique tranquilo. Após a elaboração do plano financeiro do empreendimento, você estará apto e será chamado a exercitar seus conhecimentos sobre a elaboração do sumário executivo.

### 6.3.2 Resumo do empreendimento

Nesta seção devem constar os dados gerais do empreendimento. No caso específico desta disciplina, vamos nos deter à formatação do texto contendo as seguintes informações:

#### a) Resumo da empresa

Nesse item deve constar, de forma resumida, a definição e o histórico do empreendimento.

#### Exemplo

“O Delícias da Pesca é um restaurante especializado em pratos à base de peixes e frutos do mar, e inicia suas atividades num dos mais movimentados pontos da Avenida Beira-mar do município de “Peixolândia”. A criação de pratos exclusivos com as mais variadas espécies de pescado (de água doce e água salgada) disponíveis no Município, o ambiente acolhedor e a excelência no atendimento, além de preços bastante competitivos são a fórmula encontrada pelo Delícias da Pesca para conquistar o paladar e fidelizar clientes que prezam a boa gastronomia”.

#### b) Missão

A missão da organização deve traduzir, sob o ponto de vista do mercado, e não do proprietário, a razão de ser do seu empreendimento. Ou seja, para que ele foi criado?

Exemplo: Restaurante “Delícias da Pesca”

Missão: “Oferecer alimentos saudáveis, com sabores exclusivos e excelência no atendimento”.

### c) Pontos fortes e pontos fracos

Esse item também consta do roteiro do Plano de *Marketing*, estudados nas aulas anteriores, e deve conter os principais fatores positivos e negativos internos do empreendimento.

Exemplo: Restaurante “Delícias da Pesca”

Pontos fortes:

- Ausência de outros restaurantes especializados em pescado no Município de “Peixolândia”.
- Localização privilegiada, num dos pontos turísticos de maior movimento e de fácil acesso.

Pontos fracos:

- Falta de experiência dos empreendedores na “gestão” do negócio.
- Matéria-prima: a sazonalidade com que algumas espécies de pescado são capturadas na região pode dificultar a oferta desses produtos em determinados períodos do ano.

### d) Oportunidades e ameaças

Nesse item, conforme você já estudou, devem aparecer os principais fatores positivos e negativos externos, mas que podem afetar, de alguma forma, o sucesso do empreendimento.

Exemplo: Restaurante “Delícias da Pesca”

Oportunidades: A preocupação com a saúde e a mudança de hábitos por parte das famílias de “Peixolândia”, que passaram a frequentar restaurantes e churrascarias pelo menos uma vez por semana, faz do “Delícias da Pesca” uma excelente opção para quem procura uma alimentação saudável e ao mesmo tempo saborosa e diversificada.

Ameaças: A instabilidade econômica que poderá ter como consequência a diminuição do poder aquisitivo dos clientes em potencial e a previsão da



inauguração de **franquias** de grandes redes de restaurantes na Avenida Beira-mar, em “Peixolândia”.

### e) Objetivos

Aqui deve ser descrito, de forma clara e resumida, os principais objetivos da empresa num horizonte determinado de tempo, se possível, de forma quantificável.

#### Exemplo

O restaurante “Delícias da Pesca” tem como objetivo se tornar referência no município de “Peixolândia”, alcançando, ao final do primeiro ano, a média de 300 (trezentos) clientes/mês, com perspectiva de aumento de 25% a partir do segundo ano de funcionamento.

### f) Perfil do(s) empreendedor(es)

Quem são os empreendedores envolvidos no negócio? Qual o seu perfil? Possuem experiência no ramo?

#### Exemplo

1. Alexandre Santos: gerente do “Delícias da Pesca”, é Técnico em Pesca e atuou durante 5 (cinco) anos como administrador do “Mercado de Peixe” do Município, possui uma ampla rede de relacionamentos na área e será responsável também pela aquisição da matéria-prima junto aos fornecedores.

2. Ilana Figueiras: chefe de cozinha, possui experiência de mais de 15 anos em restaurantes de grande porte na Capital, além de cursos em nível nacional voltados para cardápios á base de pescado. Ambos são nascidos em “Peixolândia”.

### g) Capital social

Como capital social, deve constar o valor total de todos os investimentos (financeiros, em obras e instalações, equipamentos, etc.) e qual a parcela que cabe a cada um dos seus sócios. Esses valores são obtidos após a elaboração do plano financeiro do empreendimento.

## A-Z

### franquias

[...] consiste em replicar, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio. Cada um desses “clones” do conceito de negócio leva o nome de franquia, que é implantada, operada e gerida por um terceiro autônomo, o Franqueado. O franqueado é autorizado pela franqueadora, por meio de contrato, a comercializar determinados produtos e/ou a prestar certos serviços, em combinação com o uso de uma ou mais de uma marca e dos métodos, sistemas, políticas e padrões desenvolvidos por ela, a franqueadora[...].”

Fonte: [http://www.franquia.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=30](http://www.franquia.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=30)

Observe que no plano de negócios alguns dos itens que compõem o plano de *marketing* aparecem ao longo do roteiro e não necessariamente na seção denominada “plano de *marketing*”.

Ao elaborar o plano de negócios de uma empresa legalmente constituída, os dados do empreendimento devem incluir ainda o ramo de atuação da empresa, a forma jurídica, enquadramento tributário e CNPJ. Nesse caso, você deverá procurar ajuda especializada, em instituições como o SEBRAE ou ainda através de um contador.

### 6.3.3 Plano de *marketing*

Nesta seção você deverá descrever os seguintes itens:

#### a) Produtos e serviços

Nesse item devem constar todas as informações sobre os produtos e/ou serviços oferecidos, incluindo o diferencial em relação à concorrência.

#### **Exemplo**

O restaurante “Delícias da Pesca” oferece aos seus clientes pratos exclusivos, à base de peixes e frutos do mar, incluindo espécies pouco exploradas por outros restaurantes da região.

Além do sabor e da diversidade dos pratos, a qualidade no atendimento será um diferencial desse empreendimento, que contará com uma equipe de profissionais treinados para oferecer um atendimento personalizado, fazendo com que o cliente sinta a diferença em relação à concorrência.

A decoração dos vários ambientes do restaurante também foi pensada no sentido de oferecer conforto e privacidade aos seus clientes, que podem optar por espaços reservados, à luz de velas, espaço climatizado, ou ainda espaço aberto próximo a um míni-parque infantil, ideal para famílias com crianças.

#### b) Estudo dos clientes

Nesse item você vai descrever os gostos e preferências dos seus clientes em potencial, definindo uma estratégia de atuação no mercado e criando um diferencial para o seu serviço, em relação à concorrência.

### **Exemplo**

Os clientes do “Delícias da Pesca” são turistas e moradores da cidade de Peixolândia, que apreciam a boa gastronomia e prezam por ambientes agradáveis e atendimento com qualidade.

Segundo informações obtidas através de pesquisa de mercado realizada com frequentadores da orla de “Peixolândia”, os principais fatores que determinam a escolha de um restaurante por esses frequentadores é a variedade dos pratos, o bom atendimento e o ambiente, que deve ser agradável, permitindo aos clientes conversar durante a refeição.

### **c) Estudo dos fornecedores**

Nesse item devem constar informações sobre os fornecedores dos principais insumos para o seu empreendimento, quais os preços praticados, prazos de entrega e condições de pagamento.

### **Exemplo**

Em pesquisa de mercado realizada com 12 (doze) fornecedores em potencial dos principais produtos a serem adquiridos pelo restaurante, optou-se pela avaliação semanal dos estoques, e consulta prévia a, pelo menos, 04 (quatro) fornecedores, aproveitando, dessa forma, os menores preços. Condições de pagamento também deverão ser levadas em conta, nos primeiros meses de funcionamento.

Para a aquisição da principal matéria-prima (peixes e frutos do mar), o restaurante conta com uma parceria com a Colônia de Pescadores Z-09, de Peixolândia, que fornecerá, semanalmente, esses produtos.

### **d) Estudo da concorrência**

Nesse item devem constar informações sobre os produtos e/ou serviços oferecidos pela concorrência, seus pontos fracos e pontos fortes, os preços praticados e estratégias de *marketing* utilizadas, além do nível de satisfação dos proprietários em relação aos seus empreendimentos.

### **Exemplo**

1. Churrascaria da Orla – Especialidade: churrasco rodízio e buffet a quilo; à noite, sistema à la carte

R\$ 35,00 o rodízio ou R\$ 40,00 o kilo

Funciona de terça a domingo, das 11h às 23h

Shows com música ao vivo às sextas e sábados (couvert de R\$ 5,00 por pessoa)

...10) Restaurante O Relicário – pratos variados, sistema à *La Carte*

R\$ 42,00 (média do preço dos pratos para duas pessoas)

Atendimento personalizado, ambiente refinado

### e) Estratégias promocionais

Esse item inclui todas as estratégias de comunicação ativa direcionadas ao seu público alvo sobre os possíveis atributos e benefícios do seu produto ou serviço.

#### Exemplo

- Cupons com descontos para o programa de fidelidade;
- Divulgação na mídia local;
- Evento de inauguração com a presença de convidados ilustres do Município.

## 6.3.4 Estrutura operacional

Nesta seção, veremos como descrever: a localização do negócio, a capacidade produtiva e/ou comercial e a necessidade de pessoal.

### a) Localização do negócio

Como o próprio nome já diz, nesse item o empreendedor vai apontar a localização do empreendimento. Além do endereço, é nesse item também que deve ser esclarecida a razão da escolha do local (vantagens em relação à concorrência, proximidade dos principais fornecedores, facilidade de acesso para os clientes, etc.).

#### Exemplo

O “Delícias da Pesca” está localizado na Avenida Beira-Mar, nº 37, esquina com a Rua “Diego Bahia”, um dos pontos mais movimentados da orla de

Peixolândia, onde as pessoas se reúnem, nos finais de tarde e, principalmente, nos finais de semana, para passear e se divertir. A localização é estratégica também em relação aos fornecedores, ficando a poucas quadras da Colônia de Pescadores Z-09, e a proximidade dos concorrentes não é tida como um fator negativo, uma vez que nenhum deles é especializado em pescado.

### **b) Capacidade produtiva e/ou comercial**

Qual o volume de produtos que o empreendedor pretende comercializar? E se houver um aumento na demanda, qual a capacidade de produção do empreendimento, considerando a atual estrutura?

#### **Exemplo**

O restaurante foi projetado para atender, com eficiência e qualidade, até 30 (trinta) conjuntos de clientes ao mesmo tempo, estando prevista a ampliação dessa meta a partir do segundo ano de funcionamento.

### **c) Processo de produção e/ou comercialização**

Nesse item, deve ser descrito, passo a passo, todo o processo de produção e/ou comercialização. Desde a aquisição da matéria-prima (no caso de produtos) até a disponibilização ao consumidor final.

#### **Exemplo**

A matéria-prima fresca (peixes e frutos do mar) será entregue diariamente pela Colônia de Pescadores Z-09, de acordo com planejamento semanal, onde serão definidas as quantidades e variedade das espécies, de acordo com a disponibilidade e produtos em estoque. Os demais produtos serão adquiridos pelo gerente, também responsável pelo controle de estoques, que será informatizado. Os pratos serão confeccionados na hora, sob a administração da chefe de cozinha, que contará com o auxílio de 3 (três) colaboradores.

### **d) Necessidade de pessoal**

Quantas pessoas (e com qual perfil profissional) são necessárias para manter o empreendimento funcionando?

### **Exemplo**

01 gerente geral

01 chefe de cozinha

01 chefe de salão

02 cozinheiras

02 auxiliares de cozinha e/ou serviços gerais

03 garçons

### **6.3.5 Plano financeiro**

O plano financeiro é uma das seções mais importantes para a elaboração de um plano de negócios, e o empreendedor deverá tomar cuidado para não esquecer de nenhuma informação na elaboração do mesmo, pois é ele que vai indicar (ou não) a viabilidade financeira do negócio.

O roteiro de um plano financeiro também pode variar, de acordo com os objetivos e a complexidade do empreendimento. O exemplo utilizado nesta aula contém os seguintes itens:



1. Investimentos
2. Estimativa de faturamento
3. Custos
4. Demonstrativo de resultados
5. Indicadores de viabilidade

#### **6.3.5.1 Investimentos**

Como o próprio nome já diz, trata-se do volume de recursos que os sócios deverão investir para iniciar o empreendimento. Esses recursos podem ser próprios ou adquiridos através de financiamentos (nesse último caso, o empreendedor deverá incluir também o valor dos juros no cálculo dos gastos). Para calcular os investimentos, devem ser considerados os seguintes itens:

a) Investimento total (investimentos fixos + investimentos financeiros+ investimentos pré-operacionais)

- Investimentos fixos (imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios).
- Investimentos financeiros (capital de giro, ou seja, recursos necessários para manter o empreendimento funcionando até o mesmo começar a gerar sua própria receita; estoque inicial, ou seja, quantidade de produtos necessários para iniciar a produção).
- Investimentos pré-operacionais (gastos com divulgação, com reformas e adaptações do espaço físico, com treinamento de pessoal, legalização da empresa, etc.).

### Exemplo

Ainda utilizando como exemplo o restaurante “Delícias da Pesca”, vamos calcular o valor do investimento a ser desembolsado pelos sócios:

**Tabela 6.1: Investimento desembolsado pelos sócios**

Investimentos fixos	Quant.	Valor unitário	Total
Fogão industrial	02	1.000,00	2.000,00
Freezer horizontal	01	1.500,00	1.500,00
Freezer vertical	01	1.300,00	1.300,00
Refrigerador	01	1.200,00	1.200,00
Balcão inox	01	1.500,00	1.500,00
Mesa com 4 cadeiras	20	250,00	5.000,00
Pratos	120	5,00	600,00
Copos	120	3,00	360,00
Taças	120	5,00	600,00
Talheres (conj.)	60	10,00	600,00
Toalhas de mesa	60	10,00	600,00
Armários	04	250,00	1.000,00
Panelas	12	32,00	384,00
Travessas de inox	30	35,00	1.050,00
Travessas de louça	30	20,00	600,00
Aparelhos de ar-condicionado	04	1.500,00	6.000,00
Sub-total (1)			24.294,00

Fonte: desconhecida

**Tabela 6.2: Investimentos financeiros**

Investimentos financeiros	Total
Capital de giro (recursos necessários para pagar as contas dos dois primeiros meses de funcionamento do restaurante)	25.000,00
Estoque inicial (valor total da compra dos produtos necessários para o primeiro mês de funcionamento do restaurante)	3.000,00
Sub-total (2)	28.000,00

Fonte: desconhecida

No exemplo, foi apresentado apenas o valor total do estoque inicial. Na prática, o empreendedor deve calcular o preço de cada item para chegar ao valor total. No caso de um restaurante, o empreendedor deverá calcular, por exemplo, quantos quilos de pescado deverão ter em estoque, bem como os valores a serem desembolsados para essa compra.

**Tabela 6.3: Despesas com cada item**

Investimentos pré-operacionais	Total
Reformas/adaptações	4.500,00
Despesas com legalização	3.200,00
Despesas com divulgação	800,00
Sub-total (3)	28.000,00

Fonte: desconhecida

**Investimento total (Sub-total 1+2+3)**

**60.794,00**

### 6.3.5.2 Estimativa de faturamento

O cálculo do faturamento da empresa deve ser estimado pelo empreendedor de acordo com a quantidade de produtos que espera vender num determinado período de tempo. Para estimar esses valores, é importante conhecer o volume de vendas de seus concorrentes. Também podem ser feitas projeções de aumento nas vendas, mensal e/ou anualmente, de acordo com as especificidades de cada empreendimento.

#### Exemplo

No caso do nosso exemplo, o restaurante “Delícias da Pesca”, o cálculo da estimativa de faturamento mensal é um pouco mais complexo, se considerarmos que o restaurante vai comercializar vários tipos de pratos, a preços diferenciados, além da venda de bebidas e sobremesas. Para tornar o exemplo mais claro, vamos considerar apenas o valor médio de gastos que cada cliente terá no restaurante.



**Tabela 6.4: Estimativa de faturamento**

Valor médio de consumo por cliente	Quantidade de clientes/mês	Receita total
30,00	900	27.000,00

Fonte: desconhecida

### 6.3.5.3 Custos

Nesta seção devem ser descritos todos os custos envolvidos para manter o empreendimento funcionando, incluindo custos fixos (contas a serem pagas independentemente do volume de vendas) e custos variáveis (custos que variam de acordo com a quantidade produzida).

#### a) Estimativa dos custos variáveis

- **Custos com materiais e/ou mercadorias vendidas**

Cada vez que o restaurante comercializa um determinado prato ou vende uma bebida, esses produtos saem do seu estoque e, portanto, representam um custo.

Por exemplo: ao comercializar um refrigerante por R\$ 2,00, o estabelecimento recebe R\$ 2,00 do cliente e, ao mesmo tempo, precisa repor R\$ 1,20 ao fornecedor de bebidas.

- **Custos com comercialização**

A partir do momento em que a empresa é legalizada, ela passa a pagar impostos, portanto, a cada produto comercializado, um percentual da receita deve ser destinado ao pagamento desses impostos. Nesse item devem ser acrescentados também valores pagos a título de comissões (quando for o caso) e para a divulgação do empreendimento.

#### **Exemplo**

Restaurante “Delícias da Pesca”

#### a) Estimativa dos custos variáveis

- Custos com materiais e/ou mercadorias vendidas

### Custos com materiais e/ou mercadorias vendidas

Valor médio do custo com matéria-prima para cada cliente atendido	Quantidade de clientes/mês	Custo com materiais
10,00	900	9.000,00

Para efeito desse exemplo, foi utilizada apenas a estimativa de um valor médio de custos por cliente. Na prática, esses valores devem ser calculados para cada produto comercializado pelo estabelecimento.

- Custos com comercialização

### Custos com comercialização

Receita estimada	Impostos (10%)	Custo com comercialização
27.000,00	2.700,00	2.700,00

Nesse caso, utilizamos um percentual fixo de 10% para calcular os impostos e não incluímos despesas com comissões e/ou propaganda.

### Estimativa de custos variáveis (resumo)

Restaurante “Delícias da Pesca”

### Estimativa de custos variáveis

Item	Valor
Custos com materiais	9.000,00
Custos com comercialização	2.700,00
Total	11.700,00

### b) Custos fixos

Esse item vai incluir todos os custos com os quais o empreendedor deverá arcar, mensalmente, independente da quantidade de produtos comercializados. Além de contas como aluguel, água, luz e telefone, inserem-se, na categoria de custos fixos, os custos com depreciação, despesas com pessoal e pró-labore.

- Custos com depreciação

Imagine que cada equipamento utilizado pela empresa possui um tempo de vida útil, após o qual o mesmo deverá ser substituído. O cálculo da taxa de depreciação consiste no cálculo do valor mensal a ser poupado pelo empre-

endedor para que, ao final da vida útil do equipamento, o mesmo possa ser substituído. Para calcular esse valor, utiliza-se a seguinte fórmula:

Valor do equipamento ÷ tempo de vida útil do equipamento em anos ÷ 12 = taxa mensal de depreciação do equipamento.

### Exemplo

Se considerarmos que um aparelho de ar-condicionado custa R\$ 1.500,00 e o tempo de vida útil do mesmo é de 5 anos, temos a seguinte taxa de depreciação:

$$1.500 \div 5 = 300 \div 12 = 25$$

Logo, o valor de R\$ 25,00 mensais deverá ser considerado para substituir o aparelho de ar-condicionado após 5 anos de funcionamento.

### Custos com depreciação

Equipamento	Valor	Tempo de vida útil	Quantidade	Taxa de depreciação
Fogão industrial	1.000,00	10 anos	2	16,67
Freezer horizontal	1.500,00	10 anos	1	12,50
Freezer vertical	1.300,00	10 anos	1	10,84
Refrigerador	1.200,00	8 anos	1	12,50
Aparelhos de ar-condicionado	1.500,00	5 anos	4	100,00
Total				152,51

- **Despesas com pessoal**

Esse item inclui as despesas com salários e encargos, no caso do empreendimento depender da contratação de funcionários.

### Exemplo

Considerando que um dos empreendedores acumulará os cargos de gerente geral e gerente de salão, e o outro ocupará o cargo de chefe de cozinha, os custos com pessoal serão:

Despesas com pessoal				
Cargo	Quantidade	Salário	Encargos	Total
Cozinheira	2	800,00	800,00	3.200,00
Auxiliar de cozinha e/ou serviços gerais	2	415,00	415,00	1.660,00
Garçom	3	500,00	500,00	3.000,00
Total				7.860,00

Para efeito desse exemplo, utilizamos o percentual de 100% de encargos sobre o valor dos salários. Na prática, esse percentual precisa ser calculado de acordo com a legislação vigente.

- **Pró-labore**

O pró-labore é o valor de retirada a que tem direito cada um dos sócios, mensalmente, e deve ser estipulado de acordo com a realidade de cada empreendimento.

### Exemplo

Pró-labore	
Sócio 1	2.000,00
Sócio 2	2.000,00
Total	4.000,00

### Estimativa de custos fixos (resumo)

Restaurante “Delícias da Pesca”

Estimativa de custos fixos (resumo)	
Item	Valor
Aluguel	1.000,00
Energia elétrica	350,00
Água	100,00
Telefone	100,00
Depreciação	152,51
Salários e encargos	7.860,00
Pró-labore	4.000,00
Total	13.562,51

### 6.3.5.4 Demonstrativo de resultados



**Figura 6.3: Demonstrativo de resultados**

Fonte: desconhecida

O demonstrativo de resultados é o quadro-resumo onde são incluídos os valores de receitas e custos para o cálculo do lucro ou prejuízo do empreendimento. Vamos ver como ficou o demonstrativo de resultado do restaurante utilizado no nosso exemplo:

Demonstrativo de resultados	
1 – Receita total (+)	27.000,00
2 – Custos variáveis (-)	11.700,00
3 – Custos fixos (-)	13.562,51
4 – Sub-total (2+3)	24.262,51
Cálculo do lucro/prejuízo (1-4)	1.737,49

### 6.3.5.5 Indicadores de viabilidade

Como o próprio nome já diz, os indicadores de viabilidade são utilizados para demonstrar a viabilidade financeira do empreendimento. Vamos utilizar dois indicadores para auxiliar na decisão dos sócios do restaurante.

#### a) Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o valor mínimo de faturamento que o empreendimento precisa alcançar para pagar todos os custos. Somente ao ultrapassar o ponto de equilíbrio é que o empreendedor obterá lucro.

Para calcular o ponto de equilíbrio, vamos calcular primeiro a margem de contribuição. A margem de contribuição é um percentual calculado a partir da seguinte fórmula:

Margem de contribuição:

$(\text{Receita total} - \text{custo variável total}) \div \text{receita total} = \text{margem de contribuição}$

Ponto de equilíbrio:

$\text{Custos fixos} \div \text{margem de contribuição} = \text{ponto de equilíbrio}$

Tabela exemplo	
Receita total	40.000,00
Custos variáveis	20.000,00
Custos fixos	10.000,00

$\text{Margem de contribuição} = (40.000,00 - 20.000,00) = 20.000,00 \div 40.000,00 = 0,50$

$\text{Ponto de equilíbrio} = 10.000,00 \div 0,50 = 20.000,00$

Isso significa que a empresa deverá ter um faturamento mínimo de R\$ 20.000,00 para pagar todas as suas contas.

Para calcular os indicadores de viabilidade você pode optar por uma unidade de tempo (em anos ou meses), de acordo com suas necessidades.

### **b) Prazo de retorno do capital investido**

O prazo de retorno do capital investido ou rentabilidade tem como objetivo demonstrar em quanto tempo o empreendedor terá de volta o capital investido no seu empreendimento. Assim como os demais indicadores, ele pode ser calculado em diferentes unidades de tempo (meses ou anos). Para calculá-lo, podemos utilizar a seguinte fórmula:

Rentabilidade:

$\text{Lucro líquido} \div \text{investimento total} \times 100 = \text{rentabilidade}$

#### Tabela para cálculo da rentabilidade

Investimento total	36.000,00
Lucro líquido/ano	18.000,00

$$\text{Rentabilidade} = 18.000,00 \div 36.000,00 = 0,50 \times 100 = 50$$

Isso significa que, a cada ano, o empreendedor irá recuperar 50% do capital investido.

Logo, em 2 anos terá recuperado tudo o que investiu no empreendimento.

### 6.3.6 Elaborando o sumário executivo

Bem, agora que concluímos a elaboração das demais seções que compõem o plano de negócios, vamos, finalmente, escrever o sumário executivo, utilizando o exemplo do restaurante “Delícias da Pesca”.

#### Sumário executivo

O “Delícias da Pesca” é um restaurante especializado em peixes e frutos do mar, que irá atender uma clientela específica, composta por pessoas com paladar exigente e ao mesmo tempo preocupadas com a saúde, uma vez que será a mais saudável das opções entre os seus concorrentes, na Avenida Beira-Mar do município de Peixolândia.

Os sócios do empreendimento possuem experiência no ramo, além de contar com uma ampla rede de relacionamentos que irá facilitar a aquisição da matéria-prima da melhor qualidade, com os melhores preços do mercado.

Os ambientes diferenciados e a qualidade no atendimento também farão parte do diferencial oferecido pelo “Delícias da Pesca”, no qual será investida a quantia de R\$ 60.794,00, dividida em partes iguais entre os sócios. Com receita estimada de R\$ 27.000,00 nos 12 primeiros meses, a taxa de retorno do investimento será de aproximadamente 34%, com previsão de aumento a partir do 2º ano de funcionamento.

### Resumo

Nessa aula, iniciamos nossos estudos sobre plano de negócios, incluindo conceitos e aplicabilidade. Acompanhando o exemplo de duas amigas que se aventuraram no mundo dos negócios sem ele, foi possível perceber a sua

importância para o sucesso de novos empreendimentos. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE têm demonstrado que a taxa de mortalidade de empresas nos três primeiros anos de vida, no Brasil, também tem diminuído, o que se deve, entre outros fatores, a um bom planejamento por parte de novos empreendedores, que têm no plano de negócios um forte aliado rumo ao sucesso de seus empreendimentos.

Você também pode acompanhar parte de um roteiro básico para a elaboração de um plano de negócios, com informações específicas sobre cada uma das seções que o compõem.



## Atividades de aprendizagem

1. Para avaliar seus conhecimentos, responda às questões abaixo, utilizando “V” para verdadeiro e “F” para falso:

( ) Um plano de negócios é um documento que descreve, passo a passo, todos os detalhes de um empreendimento.

( ) Para elaborar um plano de negócios, o empreendedor irá utilizar apenas conhecimentos relativos ao próprio negócio.

( ) A elaboração de um plano de negócios é uma tarefa simples e fácil, que exige apenas o preenchimento de alguns formulários.

( ) A elaboração de um plano de negócios é suficiente para garantir ao empreendedor os lucros de seu empreendimento.

2. Agora, responda com suas palavras às seguintes perguntas:

a) Um plano de negócios sempre aponta ao empreendedor a viabilidade do empreendimento sugerido? Por quê?

b) Como as informações obtidas através de pesquisas de mercado podem auxiliar na elaboração do plano de negócios?

c) Que argumentos podem ser utilizados para incentivar novos empreendedores a elaborar o plano de negócios de seus empreendimentos, antes de colocá-los em prática?



3. Para avaliar o seu aprendizado, descreva, com suas palavras, o conteúdo de cada um dos itens que está sendo pedido abaixo. Caso tenha alguma dúvida, volte ao item e reveja exemplos e explicações.

Resumo do empreendimento:

- a) Resumo da empresa.
- b) Missão.
- c) Pontos fortes e pontos fracos.
- d) Oportunidades e ameaças.
- e) Objetivos.
- f) Perfil do(s) empreendedor(es).
- g) Capital social.

Plano de *Marketing*:

- a) Produtos e serviços.
- b) Estudo dos clientes.
- c) Estudo dos fornecedores.
- d) Estudo da concorrência.
- e) Estratégias promocionais.

Estrutura operacional:

- a) A localização do negócio.
- b) A capacidade produtiva e/ou comercial.
- c) O processo de produção e/ou comercialização.
- d) A necessidade de pessoal.

4. Nos enunciados abaixo, procure descrever, com suas palavras, quais informações o empreendedor deve colocar em cada uma das seções (observe o exemplo), evitando assim que a emoção o leve a tomar decisões precipitadas e/ou investir em idéias economicamente inviáveis.

Investimentos fixos: Nesta seção, o empreendedor deverá inserir todos os gastos na aquisição de equipamentos, utensílios, veículos e imóveis necessários para a implantação do empreendimento.

- a) Investimentos financeiros.
- b) Investimentos pré-operacionais.
- c) Estimativa de faturamento.
- d) Custos variáveis.
- e) Custos fixos.
- f) Demonstrativos de resultados.
- g) Ponto de equilíbrio.
- h) Taxa de retorno do investimento.

## Referências

ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, v. 01, p. 63-72.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

KAKUTA, S. **Trends Brasil**: tendências de negócios para micro e pequenas empresas. Porto Alegre: SEBRAE, 2007.

LEITE, E. **Empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

TEE, R. **Como Administrar sua Carreira**. São Paulo: Publifolha, 2007.

WEISS, D. **Entrevista de Seleção**: como conduzi-la com êxito. São Paulo: Nobel, 1992.

WONG, R. **Superdicas para Conquistar um Ótimo Emprego**. São Paulo: Saraiva, 2008.

## Currículo do professor



O professor **Paulo Roberto Colusso** é graduado em Ciências Econômicas (UFSM), com Mestrado em Engenharia de Produção, na área de Qualidade e Produtividade, realizado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É licenciado em Eletrotécnica (curso de formação pedagógica – Esquema II – UFSM), professor do Curso Técnico de Eletrotécnica, tendo trabalhado na Companhia Estadual de Energia Elétrica nas áreas de Proteção de Sistemas e Redes de Distribuição. Coordena o Núcleo de Educação Profissional a Distância do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM/UFSM).