



# Empreendedorismo

*Andréia Matos Brito  
Pedro Silvino Pereira  
Ângela Patrícia Linard*

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará  
Este caderno foi elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – Campus Juazeiro do Norte e a Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

**Equipe de Elaboração**  
Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Ceará – IFCE - Juazeiro do Norte

**Reitor**  
Cláudio Ricardo Gomes de Lima/IFCE-Juazeiro do Norte

**Direção de EAD**  
Cassandra Ribeiro Joye/IFCE-Juazeiro do Norte

**Coordenação Institucional**  
Márcio Daniel Santos Damasceno/IFCE-Juazeiro do Norte

**Coordenação de Curso**  
Adolfo Átila Cabral Moreira/IFCE-Juazeiro do Norte

**Professor-autor**  
Andréia Matos Brito/IFCE-Juazeiro do Norte  
Pedro Silvino Pereira/IFCE-Juazeiro do Norte  
Ângela Patrícia Linard/IFCE-Juazeiro do Norte

**Equipe Técnica**  
Antônio de Alencar Alves/IFCE-Juazeiro do Norte  
Francisca Natália Sampaio Pinheiro Monteiro/IFCE-  
Juazeiro do Norte  
Lara Nogueira Meneses Saldanha/IFCE-Juazeiro do Norte  
Lidianeiza de Moura Timóteo/IFCE-Juazeiro do Norte  
Paula Perin dos Santos/IFCE-Juazeiro do Norte  
Wylla Sandy Ferreira Silva/IFCE-Juazeiro do Norte

**Equipe de Acompanhamento e Validação**  
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

**Coordenação Institucional**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação Técnica**  
Iza Neuza Teixeira Bohrer/CTISM

**Coordenação de Design**  
Erika Goellner/CTISM

**Revisão Pedagógica**  
Andressa Rosemárie de Menezes Costa/CTISM  
Francine Netto Martins Tadielo/CTISM  
Marcia Migliore Freo/CTISM

**Revisão Textual**  
Lourdes Maria Grotto de Moura/CTISM  
Vera da Silva Oliveira/CTISM

**Revisão Técnica**  
Alessandro de Franceschi/CTISM

**Ilustração**  
Cássio Fernandes Lemos/CTISM  
Marcel Santos Jacques/CTISM  
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM  
Ricardo Antunes Machado/CTISM

**Diagramação**  
Gabriel La Rocca Cóser/CTISM  
Leandro Felipe Aguiar Freitas/CTISM

**B862e Brito, Andréia Matos.**  
**Empreendedorismo / Andréia Matos Brito; Pedro Silvino**  
**Pereira; Ângela Patrícia Linard: ilustrado por: Cássio Fernandes**  
**Lemos; Marcel Santos Jacques; Rafael Cavalli Viapiana; Ricardo**  
**Antunes Machado. – Juazeiro do Norte: Instituto Federal de**  
**Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013.**  
**96 p.; il.**  
**ISBN 978-85-63953-36-0**  
**Inclui currículos dos autores.**

**1. Empreendedorismo. 2. Plano de Negócios 3. Marketing**  
**I. Título.**

**CDD 338.04**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,  
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

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

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em 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  
Março de 2013

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-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Processo empreendedor</b> .....	<b>15</b>
1.1 Conceitos de empreendedor e empreendedorismo.....	15
1.2 Origem e desenvolvimento do empreendedorismo.....	17
1.3 Empreendedorismo no Brasil.....	18
1.4 Vantagens e desvantagens do empreendedorismo.....	20
<b>Aula 2 – O mundo dos negócios</b> .....	<b>23</b>
2.1 Funcionário e empreendedor.....	23
2.2 O que é um negócio?.....	23
2.3 Ambiente de negócios.....	26
<b>Aula 3 – O que é uma empresa?</b> .....	<b>31</b>
3.1 Empresa.....	31
3.2 Classificação das empresas.....	31
3.3 Tamanho ou porte das empresas.....	32
3.4 Constituição formal da empresa.....	33
3.5 Escolha do negócio.....	36
<b>Aula 4 – Características e habilidades do empreendedor</b> .....	<b>39</b>
4.1 Espírito empreendedor.....	39
4.2 Características do empreendedor.....	40
4.3 Habilidades empreendedoras.....	42
4.4 Mitos sobre empreendedorismo.....	45
<b>Aula 5 – Motivação e automotivação</b> .....	<b>47</b>
5.1 Motivação.....	47
5.2 Necessidades.....	48
5.3 Automotivação.....	55

<b>Aula 6 – O trabalho e suas perspectivas</b> .....	<b>57</b>
6.1 Liderança.....	57
6.2 Qualidades de um líder.....	58
6.3 Habilidades de um líder.....	58
6.4 Mudanças nas relações interpessoais e de trabalho.....	60
6.5 Trabalho em equipe.....	61
<b>Aula 7 – Plano de negócio: introdução</b> .....	<b>67</b>
7.1 Importância e objetivo.....	67
7.2 Estrutura de um plano de negócio.....	70
<b>Aula 8 – Plano de negócio: estrutura do plano de negócio</b> .....	<b>77</b>
8.1 Produto ou serviço.....	77
8.2 Análise de mercado.....	80
8.3 Estratégia de <i>marketing</i> .....	81
8.4 Recursos necessários ao empreendimento.....	85
8.5 Análise financeira.....	86
<b>Referências</b> .....	<b>93</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>96</b>



# Palavra do professor-autor

Caros alunos,

O desenvolvimento do empreendedorismo é cada vez mais nítido quando observamos a quantidade de organizações que são abertas a cada ano no Brasil, sejam empresas fornecedoras de bens duráveis ou de consumo, ou empresas prestadoras de serviço.

O problema consiste na falta de informação que, muitas vezes, se torna o grande vilão e contribui para o fracasso dessas organizações.

Este material foi desenvolvido com o intuito de promover o conhecimento sobre a origem do empreendedorismo, sua importância, bem como as habilidades necessárias em um empreendedor. Assim, você futuro Técnico em Edificações poderá possuir o seu próprio empreendimento e estará contribuindo com o futuro da nação através da geração de emprego.

Ao ler este material de apoio, você, caro aluno, contará com o subsídio que aperfeiçoará o seu conhecimento. Como complemento à sua formação, você deverá participar *on-line*, através do Moodle, de atividades como fóruns de discussão, *chats*, *wikis*, visualização de vídeos, etc.

Um grande abraço e bom estudo!

Andréia Matos Brito  
Pedro Silvino Pereira  
Ângela Patrícia Linard



## Apresentação da disciplina

A cada dia, um número muito grande de organizações são fundadas. É possível perceber esse fenômeno quando damos uma volta em nosso bairro e visualizamos uma padaria que antes não existia, um mercantil onde é possível encontrar quase tudo, uma loja de material de construção ou mesmo uma academia ou uma oficina mecânica que surgiu devido à demanda dos moradores da área.

Muitos desses empreendimentos surgem de uma demanda latente das pessoas da região, ou mesmo porque alguém resolveu arriscar a sorte em um negócio que conhece, ou não. O fato é que a probabilidade de sucesso é maior quando existe conhecimento sobre o investimento; quando quem coloca o negócio acredita que dará certo e luta para que isso aconteça, quando há poder de liderança para convencer os colaboradores de que sua ideia dará certo e que o sucesso depende de todos que compõem a organização, desde o fornecedor até chegar ao cliente final, aí sim a possibilidade de sucesso aumenta.

O empreendedorismo nasceu de um risco que Marco Polo, viajante mercador, resolveu correr ao associar-se a um capitalista e negociar suas mercadorias. Hoje, embora num contexto de globalização onde as trocas são muito rápidas, os riscos ainda existem.

No curso Técnico em Edificações, a disciplina de Empreendedorismo tem o intuito de apresentar um pouco mais sobre a origem, conceitos, habilidades, liderança, motivação e etapas para a elaboração de um plano de negócios.



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Empreendedorismo (carga horária total: 30h).

**Ementa:** Empreendedorismo; empreendimento e empresa; oportunidade de negócios; criatividade e visão empreendedora; formação e desenvolvimento de empreendedores; o perfil do empreendedor de sucesso; planejamento; ferramentas de gestão e avaliação de empreendimentos; a oferta de trabalho e a iniciativa empreendedora; políticas e estratégias competitivas para os empreendimentos emergentes; órgãos e instituições de apoio à geração de empreendimentos inovadores; elaboração de planos de negócios.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Processo empreendedor	Apresentar a origem e o desenvolvimento do empreendedorismo no mundo. Apresentar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. Demonstrar como o termo "empreendedor" foi conceituado ao longo do tempo.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	03
2. O mundo dos negócios	Caracterizar o que é um negócio e suas principais características.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	03
3. O que é uma empresa?	Caracterizar o que é uma empresa e suas principais características.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	04
4. Características e habilidades do empreendedor	Apresentar algumas características de empreendedores de sucesso. Destacar os tipos de habilidades empreendedoras.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	04
5. Motivação e automotivação	Definir o termo motivação de acordo com vários autores. Apresentar as principais teorias sobre motivação (Maslow, Herzberg e Alderfer) e suas características. Apresentar dicas sobre automotivação.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	04

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
6. O trabalho e suas perspectivas	<p>Conhecer conceitos de liderança de acordo com diversos autores.</p> <p>Identificar os tipos de habilidades apresentadas pelos líderes.</p> <p>Demonstrar a importância do trabalho em equipe.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p>	04
7. Plano de negócio: introdução	<p>Expor o que é um plano de negócio e qual a sua utilidade.</p> <p>Apresentar os principais itens para estruturação de um plano de negócio.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p>	04
8. Plano de negócio: estrutura	<p>Apresentar a estrutura de um plano de negócio.</p>	<p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p>	04

# Aula 1 – Processo empreendedor

## Objetivos

Apresentar a origem e o desenvolvimento do empreendedorismo no mundo.

Apresentar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

Demonstrar como o termo “empreendedor” foi conceituado ao longo do tempo.

## 1.1 Conceitos de empreendedor e empreendedorismo

O termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa e significa “assumir riscos e começar algo novo”. Já o termo empreendedorismo tem sua criação atribuída ao escritor e economista Richard Cantillon (séc. XVII), pois foi um dos primeiros a distinguir o empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital).

Em 1814, o economista francês Jean-Baptiste Say usou o termo “empreendedor” para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de produtividade mais elevada. O autor enfatizou ainda a importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema econômico.

Schumpeter (1984), economista austríaco, defendeu o papel do empreendedor e seu impacto sobre a economia. Ele definiu o termo como alguém com desejo e potencial de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem sucedida, tendo como principal tarefa a “destruição criativa”. Para o autor, o empreendedor é capaz de modificar a economia introduzindo novos produtos ou serviços no mercado.

Um empreendedor é capaz de conceder a algo já existente uma nova funcionalidade. Constantemente empenha-se em descobrir oportunidades para inovar, sem medo de assumir riscos. Aquele que empreende, além de ser capaz de

detectar oportunidades rentáveis, também busca informações e conhecimentos, pois entende que esse é o caminho para o êxito do seu negócio.

Para Chiavenato (2005), ser empreendedor é ser uma pessoa com sensibilidade e “tino” financeiro para os negócios; é ser dinâmico e realizador de propostas; é alguém que inicia e opera um negócio para realização de uma ideia ou um projeto pessoal, assumindo riscos, responsabilidades e, enfim, inovando em sua área de atuação.

Segundo Carvalho (1996, p.79-82),

[...] os empreendedores são indivíduos que têm a capacidade de criar algo novo, assumindo responsabilidades em função de um sonho, o de obter sucesso em seu negócio, estas pessoas são ousadas, aprendem com os erros e encaram seu negócio como um desafio a ser superado; têm facilidade para resolverem problemas que podem influenciar em seu empreendimento, e mais, identificam oportunidades que possibilitam melhores resultados; são pessoas incansáveis na procura de informações interessadas em melhorias para o seu setor ou ramo de atividade, elevando ao máximo sua gestão.

De acordo com Bernardi (2010), a ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e da análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. Assim também as oportunidades detectadas, racional ou intuitivamente, nas necessidades e nas demandas prováveis (atuais e futuras), bem como nas necessidades não atendidas, para o autor, definem o conceito de empreendimento.

No Quadro 1.1 apresentamos um quadro-resumo, onde se destaca a definição de empreendedor por diversos autores ao longo do tempo.

<b>Quadro 1.1: Conceitos de empreendedor ao longo do tempo</b>	
	Origina-se do francês significa “aquele que está entre” ou “estar entre”.
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – a pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separado dos lucros do capital.
1876	Francis Walker – distingue entre os que forneciam fundos e recebiam juros, e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.



1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vésper – o papel do empreendedor pode ser delineado de diversas formas e tende a apresentar-se diferente sob diversas perspectivas. Para um economista, um empreendedor é aquele que junta recursos, trabalho, materiais e outros ativos em uma combinação que aumenta seu valor, e também aquele que introduz mudanças, inovações e uma “nova ordem”. Para um psicólogo, é uma pessoa tipicamente guiada por algumas forças: necessidade de obter algo, experimentar, realizar, insubordinar-se. Um político contrário pode ver o empreendedor como um subversivo difícil de controlar, enquanto um político favorável pode vê-lo como uma pessoa que encontra meios efetivos de realizar coisas. Para um homem de negócios, o empreendedor pode se revelar uma ameaça, um competidor agressivo, enquanto para outro pode ser visto como um aliado, uma fonte de suprimento, um consumidor ou alguém digno de receber investimentos.
1983	Gofford Pinchot – o intraempreendedor é um indivíduo que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Adaptado de Hisrich, 2009

Até o presente momento, não há uma definição única sobre “empreendedorismo”. Há, no entanto, um consenso nos diversos idiomas em que é empregado, onde o termo sugere inovação, risco, criatividade, organização e riqueza.

É importante lembrar que o fato de conhecermos acerca do empreendedorismo não nos garante a posição de empresários geniais, como Steve Jobs ou Bill Gattes, porém nos possibilita a noção de como ter melhores empresas e sermos melhores empresários.

## 1.2 Origem e desenvolvimento do empreendedorismo

A origem do termo empreendedorismo não é precisa, no entanto, constata-se que desde os primórdios da humanidade existem pessoas que se destacam, inovando suas atividades ou produtos. À essas práticas inovadoras dá-se o nome de empreendedorismo.

Entre 1271 e 1295, um mercador chamado Marco Polo tentou desenvolver uma rota comercial para o Oriente e, numa iniciativa empreendedora, firmou um contrato com um capitalista a fim de comercializar seus produtos. Suas viagens e ações caracterizaram a pessoa que pratica empreendedorismo, ou seja, uma pessoa empreendedora que assume riscos físicos e emocionais a fim de atingir seus objetivos.



**Figura 1.1: Marco Polo, um dos grandes empreendedores da história**

Fonte: [http://3.bp.blogspot.com/\\_8S7b5DFCpPU/TNPqCDYxBfI/AAAAAAAAA\\_o/kUHWanUIYwM/](http://3.bp.blogspot.com/_8S7b5DFCpPU/TNPqCDYxBfI/AAAAAAAAA_o/kUHWanUIYwM/)

No período medieval, empreendedor era aquele que administrava grandes projetos sem que, para isso, assumisse sérios riscos.

No século XVII, surgem as primeiras relações entre empreendedorismo e riscos assumidos. Foi nesse período que o empreendedor passou a estabelecer acordos contratuais com o governo a fim de realizar serviços ou fornecer produtos.

Na década de 1990, o empreendedorismo passou a ser foco de políticas públicas e de estudos em instituições de ensino médio e superior. Isso ocorreu devido ao intenso avanço tecnológico, que forçou as pessoas da época a se prepararem para inovar, continuando ou tornando-se assim, competitivas no mercado. Tudo isso, ainda hoje, é observado através dos incentivos governamentais a novos investimentos, integração da disciplina aos currículos escolares e desburocratização de financiamentos para implantação de novos negócios.

### **1.3 Empreendedorismo no Brasil**

O empreendedorismo no Brasil teve início com a chegada dos portugueses, a partir do século XVII, época em que foram realizados os mais diversos empreendimentos, como os executados por Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá. Até hoje, ele ainda é reconhecido como um dos primeiros grandes empreendedores do Brasil.

A seguir, você poderá conferir algumas ações que elucidam a importância do Barão de Mauá neste contexto:

- a) Organização de companhias de navegação a vapor no Rio Grande do Sul e no Amazonas.

- b) Implantação, em 1852, da primeira ferrovia brasileira entre Petrópolis e Rio de Janeiro.
- c) Implantação de uma companhia de gás para a iluminação pública do Rio de Janeiro, em 1854.
- d) Inauguração do trecho inicial da União e Indústria, primeira rodovia pavimentada do país, entre Petrópolis e Juiz de Fora, em 1856.

O empreendedorismo no Brasil teve início na década de 1920, com o desenvolvimento de mais de 4.000 indústrias subsidiadas, protegidas e que possuíam autorização do governo contra a concorrência internacional. No ano de 1936, o então presidente Getúlio Vargas constituiu a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a primeira estatal no Brasil e, em 1960, no seu segundo mandato, criou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (**BNDE**) e a Petrobras, estabelecendo assim o incentivo à iniciativa privada.

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), o Plano de Metas permitiu a abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro (isentando o pagamento de tributos para a importação de máquinas e equipamentos), implantação da indústria automobilística no ABC paulista e o desenvolvimento da indústria naval. Foi um período bastante marcante para o empreendedorismo no Brasil.

Em 1972 foi criado o CEBRAE que, em outubro de 1990, passou a ser chamado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Na década de 80 surgiu a primeira iniciativa quanto ao ensino de empreendedorismo, através da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, com a disciplina “Novos Negócios”. Outra grande contribuição foi dada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a qual inseriu a disciplina “Criação de Novas Empresas” no curso de Ciência da Computação.

A partir da década de 1990, o empreendedorismo no Brasil ganhou destaque com a abertura da economia. A partir da criação do SEBRAE (antes CEBRAE e agora melhor organizado) e do SOFTEX (Sociedade Brasileira de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o empreendedorismo foi alavancado. A crise econômica do final do século passado, a desestabilização empregatícia e a abertura dos mercados iniciaram esse movimento revolucionário no nosso país.



Em 17 de julho de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae). Nos governos Sarney e Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma série de crises que o enfraqueceu como instituição. Em 9 de outubro de 1990, o Cebrae foi transformado em Sebrae pelo decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril.

Para conhecer a história do SEBRAE, acesse: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/historico/>

Ao longo do século XX outros empreendedores também deixaram sua marca na história do empreendedorismo brasileiro:

**Atílio Francisco Xavier Fontana** – criou o Grupo Sadia (atual Brasil Foods, resultado da fusão entre Sadia e Perdigão).

**Valentim dos Santos Diniz** – fundador da rede de supermercados Pão de Açúcar, revolucionou o varejo com novas formas de atendimento ao cliente, alterações nos sistemas de embalagem, refrigeração, técnicas de venda, publicidade e administração, influenciando padrões de consumo e comportamento. Ele transformou o que era apenas uma doceria no ano de 1948, em um grande grupo. É dono das marcas Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem, Sendas, Assai e Ponto Frio.

**José Ermírio de Moraes** – responsável pela transformação da Sociedade Anônima Votorantim em um grande conglomerado, que atua em diversos segmentos, tais como: têxtil, siderúrgico, metalúrgico, produtos químicos e cimento.

De acordo com pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e divulgada pelo SEBRAE, em 2010, o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo dos países que compõem o G20, grupo das maiores economias do mundo e o BRIC (grupo que reúne os emergentes Brasil, Rússia, Índia e China).

Em 2010, o Brasil atingiu a taxa de empreendedorismo de 17,5% para empreendimentos de até 3,5 anos, contra 15,3% verificados em 2009. Constatou-se, então, que a cada 100 brasileiros, aproximadamente 17 empreenderam no ano passado.

É importante ressaltar que a TEA (Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial) brasileira também foi maior do que a de países como Austrália (7,8%) e Estados Unidos (7,6%).

## 1.4 Vantagens e desvantagens do empreendedorismo

O empreendedorismo pode apresentar vantagens e desvantagens para aquele que for empreender. Entre as principais vantagens temos:

- a) Geração de enorme ganho financeiro pessoal, o que pode ser verdade se o empreendedor for, de fato, uma pessoa preparada e ciente de suas reais capacidades e limitações.

- b)** Capacidade de geração de emprego e aumento do crescimento econômico.
- c)** Encorajamento do processamento de materiais locais em bens acabados para consumo doméstico, bem como para exportação.
- d)** Capacidade de estimular uma competição saudável, que gera a criação de produtos de maior qualidade.
- e)** Estímulo ao desenvolvimento de novos mercados.
- f)** Promoção do uso de tecnologia moderna em pequena escala.
- g)** Fabricação para estimular o aumento de produtividade.
- h)** Encorajamento de pesquisas e estudos, bem como o desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos para consumo doméstico.
- i)** Desenvolvimento de qualidades e atitudes empreendedoras entre potenciais empreendedores, os quais podem contribuir para mudanças significativas em áreas distantes.
- j)** Liberdade em relação à dependência do emprego oferecido por outros.
- k)** Redução da economia informal.

Entre as principais desvantagens temos:

- a)** Requer muito trabalho, horas de dedicação e energia emocional.
- b)** Tensão inerente ao se dirigir um negócio próprio.
- c)** Ameaça constante de possibilidade de fracasso.
- d)** Os empreendedores precisam assumir os riscos relacionados ao fracasso.

## Resumo

Nesta aula, estudamos a origem do empreendedorismo, o desenvolvimento do termo e a sua aplicação. Como vimos, o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil se deu a partir do século XVII, e teve um grande impulso, com ares

de formalismo, na década de 1990 a partir da organização do SEBRAE (antes chamado CEBRAE – criado em 1972) e da SOFTEX, bem como da variação do conceito de empreendedor segundo diversos autores.



## **Atividades de aprendizagem**

- 1.** Pesquise casos de empreendedores que foram bem sucedidos no mundo com ideias simples e de baixo custo. É importante que você cite quais foram as suas invenções e qual foi o material utilizado.
- 2.** Aproveite também para realizar uma pesquisa e citar os casos mais recentes de empreendedorismo no Brasil.

# Aula 2 – O mundo dos negócios

## Objetivos

Caracterizar o que é um negócio e suas principais características.

## 2.1 Funcionário e empreendedor

Quem de nós já teve dúvidas com relação a ser empregado ou ser dono do próprio negócio? Independente da decisão que tomamos em relação a essa questão é importante saber que sempre existirão vantagens e desvantagens em trabalhar para outras pessoas (empresas ou empregadores) ou trabalhar para si mesmo (Quadro 2.1).

Ao iniciar o próprio negócio, o empreendedor deve contar com sua própria capacidade, preparo técnico e profissional. Também deve prever os riscos, agir com cautela, sem pressa e com muito bom senso a fim de que as possibilidades de sucesso sejam maiores.

**Quadro 2.1: As vantagens de ser funcionário e de ser empreendedor**

Funcionário	Empregador
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não corre risco financeiro.</li><li>• Possui salário mensal.</li><li>• Goza de relativa proteção e segurança por parte do seu empregador.</li><li>• As decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa.</li><li>• Não precisa se preocupar com os negócios da empresa.</li><li>• Tem férias garantidas.</li><li>• Tem benefícios sociais pagos pela empresa.</li><li>• Aspiração de uma carreira dentro da organização.</li><li>• Aspiração de participação nos resultados.</li><li>• Não precisa “quebrar a cabeça” com soluções de problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É o empreendedor da própria atividade; é o “dono da bola”.</li><li>• Não precisa seguir ordens alheias.</li><li>• Faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos.</li><li>• Toma as decisões estratégicas.</li><li>• Pode ter um progresso financeiro muito maior (ou muito menor).</li><li>• Constrói algo totalmente seu.</li><li>• Satisfaz seu espírito empreendedor.</li><li>• É o “cabeça” do negócio.</li></ul>

Fonte: Adaptado de <http://www.clube-do-dinheiro.com/2011/08/27/vantagens-e-desvantagens-de-ser-um-empendedor-individual/>

## 2.2 O que é um negócio?

Negócio é quando individualmente e/ou duas ou mais pessoas se juntam em um esforço organizado para produzir bens (produtos) e serviços, a fim de gerar lucros através da venda desses para um determinado mercado. Em linhas

gerais, negociar envolve, basicamente, compra e venda de algo a alguém, agregando valor a esse “algo” produzido em meio a essas duas pontas.

O produto é um bem concreto, algo palpável, que se pode pegar e ver. Um bem pode ser destinado ao consumo (bens de consumo) ou à produção de outros bens (bens de produção). O produto, ou o bem, consiste em um grupo de atributos tangíveis ou não, que satisfaz os consumidores e que é recebido em troca de dinheiro ou outra unidade de valor. Os atributos tangíveis incluem características físicas como embalagem e cor, e os intangíveis incluem benefícios emocionais e a satisfação abstrata, tais como: tornar-se mais saudável ou mais rico. Desse modo, um produto inclui o cereal que você come, o contador que preenche seu imposto de renda ou seu museu de arte local.

Os produtos ou bens são classificados por **tipos de usuários** e por **grau de tangibilidade do produto**, como demonstrado a seguir:

**a)** Os tipos de usuário envolvem:

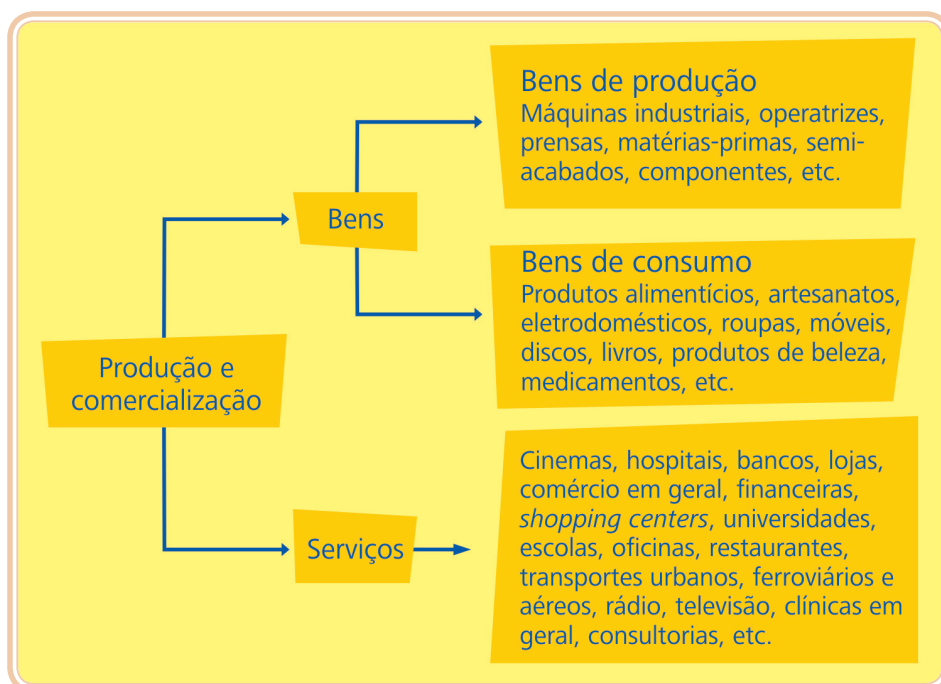
- Bens de consumo – produtos comprados pelo consumidor final.
- Bens industriais – produtos que auxiliam direta ou indiretamente na oferta de produtos para revenda.

**b)** O grau de tangibilidade envolve:

- Bens não duráveis – alimentos e gasolina.
- Bens duráveis – vestuário, automóvel e equipamento de som.

Os serviços são definidos por atividades, satisfações ou benefícios oferecidos para venda, tais como: pesquisa de *marketing*, planos de saúde e educação (Figura 2.1).





**Figura 2.1: Quadro de bens e serviços**

Fonte: CTISM, adaptado de Chiavenato, 2005

## 2.2.1 Bens industriais

A principal característica de um bem industrial é que sua venda, em geral, resulta da demanda derivada, isto é, venda dos bens de consumo. Por exemplo: se a demanda do consumidor por determinada marca de carro (um produto de consumo) aumenta, a empresa pode aumentar sua demanda por equipamentos para pintura (um produto industrial).

**Quadro 2.2: Exemplos de bens industriais**

Bens de consumo	Bens de produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roupas masculinas e femininas.</li> <li>• Bebidas e refrigerantes.</li> <li>• Produtos alimentícios ou de higiene.</li> <li>• Automóveis e motocicletas.</li> <li>• Produtos farmacêuticos e medicamentos.</li> <li>• Calçados, couro, fumo e mobiliário.</li> <li>• Roupas e moda em geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas e equipamentos de produção.</li> <li>• Máquinas operatrizes.</li> <li>• Matérias-primas.</li> <li>• Componentes elétricos e eletrônicos.</li> <li>• Semiacabados em geral.</li> <li>• Prensas hidráulicas.</li> <li>• Bens para escritório em geral.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2005

Para operar um negócio, o empreendedor assumirá vários **riscos**, seja quanto ao capital empregado, seja quanto ao tempo e ao esforço investido, principalmente quando existe a possibilidade de sua aplicação resultar em perdas.

### A-Z

#### riscos

Risco significa possibilidade de perda. Como exemplo podemos citar: disputas trabalhistas, administração incompetente, obsolescência do produto, forças extraordinárias (fogo, inundações, etc.).

## 2.3 Ambiente de negócios

Quando se fala em ambiente de negócios se fala em tudo que existe em torno de uma empresa. Isso porque elas não vivem isoladas e não são instituições absolutas; elas representam a sociedade, o país e o cenário mundial. Em linhas gerais, devido à sua complexidade, o ambiente é dividido em dois segmentos: o maior é o ambiente geral ou macroambiente e o outro, o mais imediato, é o ambiente de tarefa ou microambiente.

### 2.3.1 Macroambiente

Todos os negócios operam em um ambiente geral formado por variáveis que interagem dinamicamente entre si e provocam impactos profundos em todas as empresas, tais como: variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas (Figura 2.2).



**Figura 2.2: Resumo do macroambiente**

Fonte: CTISM, adaptado dos autores

#### 2.3.1.1 Variáveis econômicas

Estão relacionadas aos eventos econômicos, tais como: recessão ou desenvolvimento econômico, PIB (Produto Interno Bruto) e PIB *per capita*, câmbio, balança comercial, inflação, juros, preços, aluguéis, perfis de distribuição de riqueza, taxas inflacionárias, níveis de emprego, entre outros. É a variável que mais influencia o ambiente de negócios.

### **2.3.1.2 Variáveis sociais**

Estão relacionadas com os eventos sociais propriamente ditos, tais como: nível de emprego, melhoria da educação, saúde, previdência social, segurança e bem-estar. Esta variável é importante porque determina os hábitos e as necessidades de compra, bem como as necessidades individuais a serem satisfeitas.

### **2.3.1.3 Variáveis tecnológicas**

Estão relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias no qual as empresas trabalham em busca de novos métodos, processos, equipamentos e instalações.

### **2.3.1.4 Variáveis culturais**

Relacionam-se aos eventos culturais, tais como: artes, arquitetura, tipo de vida, etc.

### **2.3.1.5 Variáveis legais**

Estão relacionadas às leis e normas que regulam as atividades dos negócios, seja um comércio interno, seja um comércio externo.

### **2.3.1.6 Variáveis demográficas**

Relacionam-se ao crescimento demográfico, densidade demográfica, distribuição espacial, composição etária e étnica, entre outros.

### **2.3.1.7 Variáveis ecológicas**

Estão relacionadas com os recursos naturais de uma determinada região, tais como: clima, água, terra, etc.

## **2.3.2 Microambiente**

O microambiente constitui uma parte específica do ambiente geral e é também chamado de “ambiente de tarefa” ou “ambiente de operações” da empresa. Isso porque cada empresa opera em um microambiente específico do qual retira seus recursos e coloca seus produtos/serviços. Abrange os fornecedores de insumos, os clientes e consumidores, os concorrentes e agências reguladoras (Figura 2.3).



**Figura 2.3: Resumo do microambiente**

Fonte: CTISM, adaptado dos autores

### 2.3.2.1 Fornecedores

São os fornecedores de recursos ou insumos para o negócio. Entre os principais fornecedores estão os de recursos financeiros (mercado de capitais, investimento, etc.), os fornecedores de recursos materiais (matérias-primas), fornecedores de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, etc.), entre outros.

### 2.3.2.2 Clientes e consumidores

Usuários dos produtos e serviços produzidos pela empresa.

### 2.3.2.3 Concorrentes

Produzem bens ou serviços iguais ou semelhantes, visando os mesmos consumidores ou usuários; competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores.

### 2.3.2.4 Agências reguladoras

São entidades externas que impõem controles, limites e restrições à ação da organização. Governo, meios de comunicação de massa, sindicatos, organizações não governamentais, associações empresariais e de classe são exemplos de agências reguladoras.

## Resumo

Nesta aula conhecemos as vantagens de ser funcionário e de ser empreendedor, assim como estudamos o ambiente de negócios e seu macro e microambiente.

Vivemos hoje num mundo em constante processo de modificação e é necessário que o empresário esteja aberto e atento ao que está acontecendo, principalmente, no ambiente de tarefa, a fim de poder interpretar essas mudanças. Lidar com as incertezas parece ser hoje o grande desafio da administração das empresas.

## Atividades de aprendizagem



1. Caracterize produto e serviço.
2. Cite empresas de bens de consumo e serviço e empresas de bens de produção caracterizando o diferencial de cada uma delas.
3. Use sua criatividade e crie um esquema com empresas reais envolvendo o macro e o microambiente.



# Aula 3 – O que é uma empresa?

## Objetivos

Caracterizar o que é uma empresa e suas principais características.

### 3.1 Empresa

Uma empresa é uma pessoa jurídica ou sistema econômico que tem como objetivo exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produza e ofereça bens e/ou serviços, com o objetivo de atender à alguma necessidade humana.

Os objetivos de uma empresa podem ser diretos e indiretos (Quadro 3.1). Os objetivos diretos são, geralmente, a produção, a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para o seu funcionamento, a empresa precisará de recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas, equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro).

Já os objetivos indiretos se referem ao lucro, onde a empresa almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. Ainda de forma indireta ela desempenha várias finalidades sociais, tais como: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos, pagamentos a fornecedores, preservação do meio ambiente, etc.

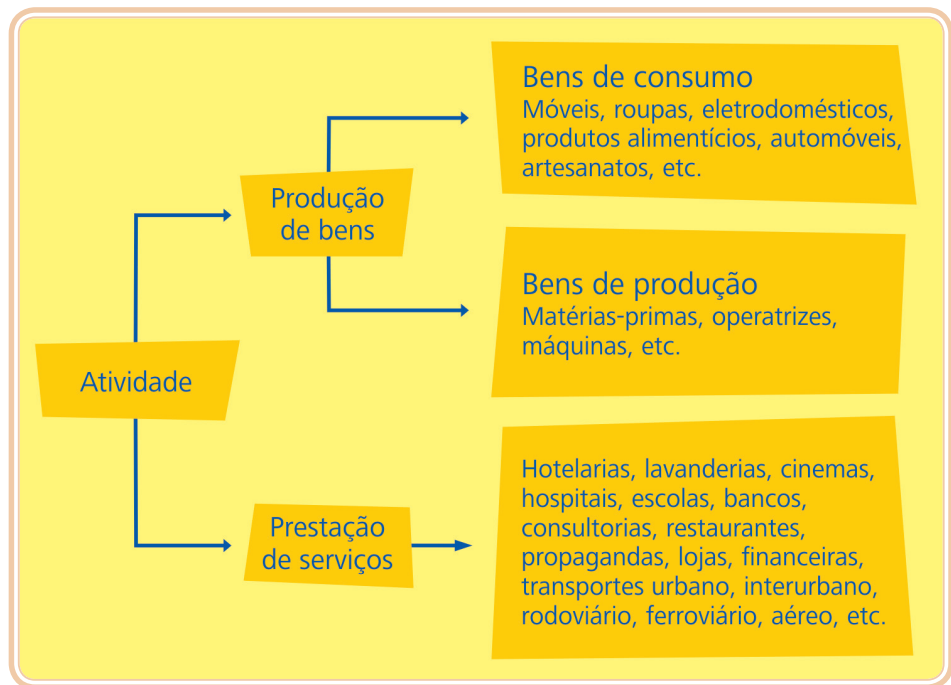
**Quadro 3.1: Objetivos de uma empresa**

Diretos	Indiretos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produção ou comercialização de bens.</li><li>• Prestação de serviços.</li><li>• Atividades comunitárias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lucro.</li><li>• Satisfação de necessidades dos clientes.</li><li>• Finalidades sociais.</li><li>• Responsabilidade social e comunitária.</li></ul>

Fonte: Autores

### 3.2 Classificação das empresas

As empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa. Os vários tipos existentes de empresa são classificados de acordo com seu ramo de atividade, podendo ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços (Figura 3.1).



**Figura 3.1: Esquema da classificação das empresas**

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005

De acordo com o ramo de atividade, as empresas podem ser classificadas em:

- a) **Empresas industriais** – são as responsáveis pela transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados, produzindo bens de consumo ou bens de produção. Podem abranger desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas.
- b) **Empresas comerciais** – são as que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram diretamente do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).
- c) **Empresas prestadoras de serviços** – são as que oferecem serviço e mão de obra especializada como transporte, educação, saúde, comunicação, serviços de manutenção, etc.

### 3.3 Tamanho ou porte das empresas

As empresas, de acordo com seu tamanho, podem ser classificadas segundo critérios universais aceitos, como número de empregados, volume de venda e ativos em grandes, médias e pequenas empresas. Os critérios adotados pelo Governo, bancos e entidades de classe são os mais variados possíveis; não existe uma padronização na classificação do porte das empresas.



**Quadro 3.2: Exemplo de classificação utilizada pelo SEBRAE**

Porte	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e serviço
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>

Ainda de acordo com o *site* do **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**, as empresas podem ser classificadas de acordo com sua receita operacional bruta anual, conforme o Quadro 3.3.

**Quadro 3.3: Classificação das empresas de acordo com sua receita operacional bruta anual**

Classificação	Receita
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- O produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria.
- O preço dos serviços prestados.
- O resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

### 3.4 Constituição formal da empresa

O processo de criação de uma empresa é hoje em dia mais célere devido aos serviços como a “empresa *on-line*” que, entre outros, permite a concretização do processo formal de criação de uma empresa através da internet. Além da empresa *on-line*, o processo pode ser concretizado através do agora denominado “Método Tradicional” ou então recorrendo ao serviço “Empresa na Hora”. A seguir, apresentam-se as opções disponíveis.

## A-Z

### Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

Empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental. Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviço, oferecendo condições especiais para micros, pequenas e médias empresas.

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/)

**a) Defina o tipo da empresa** – no Brasil, você terá basicamente quatro opções, sendo que uma delas (a sociedade anônima) dificilmente vai se aplicar para uma pequena empresa iniciante. As opções:

- Empreendedor individual.
- Sociedade empresária limitada.
- Sociedade simples limitada

Nas Sociedades limitadas, é preciso que pelo menos dois sócios formem a empresa. a sociedade empresária é destinada a comércio e serviços. Já a sociedade simples é voltada para atividades intelectuais.

É altamente recomendável que você consiga um sócio para dividir tarefas e riscos. Encarar o desafio sozinho é sempre mais difícil.

**b) Defina a sua participação** – considerando-se as sociedades limitadas, é preciso escolher qual será a participação de cada sócio na empresa. Você pode dividir meio a meio ou ter sócios com percentuais diferentes.

Geralmente, esse percentual equivale a quanto o sócio vai investir em dinheiro para a formação da empresa, porém isso não é uma regra, é algo decidido pelos sócios.

Há dois tipos de sócios. O sócio administrador é aquele que efetivamente “põe a mão na massa”, trabalhando e retirando pró-labore (o “salário” dos sócios). Já o sócio quotista é um investidor; ele coloca o capital no negócio e depois “aparece” para retirar o lucro.

**c) Tenha um endereço** – a questão do endereço, hoje em dia, é bem relativa; seu negócio pode ser virtual e ter como endereço a sua própria casa. Ou pode ser uma loja e precisar de um endereço no *shopping* da cidade.

Uma excelente dica é procurar os chamados escritórios virtuais. Trata-se de empresas que alugam caixas postais, endereços e até mesmo salas do estilo “pague quando usar” para outras empresas. Dessa forma, você pode ter um endereço comercial sem precisar montar uma sala, nem pagar aluguel. E ainda fica com um endereço bem mais profissional do que o do seu apartamento.

Outra boa dica é ter um telefone fixo. Com ele, você transmite mais segurança aos clientes e tem uma relativa mobilidade.

**d) Contrate um contador e formule o contrato social** – o contrato social é o documento mais importante da empresa. Ele formaliza a associação de duas ou mais pessoas físicas na criação de uma pessoa jurídica. O documento traz informações como:

- Endereço da empresa.
- Nome e endereço dos sócios.
- Participação de cada sócio.
- Objetivo da empresa.

O mais recomendável neste ponto é contratar um escritório de contabilidade para fazer o serviço. Ele vai orientar a formulação do contrato social e reunir os documentos necessários.

**e) Registre o contrato na Junta Comercial do Estado** – este é o passo em que a empresa passa a existir oficialmente. O contrato social deve ser levado na Junta Comercial do Estado com os documentos solicitados. Os documentos, prazos e preços variam de estado para estado, mas essa taxa de constituição não é alta.

Se tudo decorrer corretamente, você sai de lá com o seu Número de Identificação do Registro de Empresa (NIRE).

**f) Obtenha o CNPJ** – o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica é o equivalente ao Cadastro de Pessoa Física (CPF) de uma empresa. O CNPJ é obtido através do *site* da Receita Federal, a partir do Número de Identificação do Registro de Empresa (NIRE), obtido na Junta Comercial do Estado.

Se você contratou um contador é provável que ele realize esta etapa.

**g) Formalize-se junto à Prefeitura e ao Governo do Estado** – se você optou por um espaço físico para a sua empresa, precisará obter um alvará de funcionamento junto à Prefeitura de sua cidade. Caso se trate de um escritório virtual, geralmente, este documento já vem “no pacote”.

Já o Governo do Estado irá solicitar a Inscrição Estadual, porém em alguns tipos de empresa, ela não é necessária. Muitos estados já realizam a Inscrição Estadual junto com o cadastro do CNPJ na Receita Federal. Novamente, aqui o contador é de grande importância.

Em regra, com esses sete passos você terá sua empresa legalizada e formalmente aberta.

### 3.5 Escolha do negócio

Existe uma grande variedade de negócios à disposição dos empreendedores; alguns são explorados intensamente, enquanto outros não. Antes de descobrir qual é o negócio adequado é importante observar as seguintes questões:

- a) Qual é o volume de capital que você pretende investir?
- b) Qual é o retorno que você pensa ou precisa obter?
- c) Qual é a natureza das atividades de trabalho envolvidas?
- d) Quais são as suas experiências profissionais?
- e) Quais são os seus objetivos?
- f) Quais são as suas atitudes e opiniões a respeito de negócios?
- g) Quais são as suas características de personalidade?
- h) Quais são os seus conhecimentos e habilidades?
- i) Quanto tempo você pode ficar sem um salário mensal?

O primeiro passo é refletir a respeito de todas essas questões, elas certamente influenciarão suas escolhas. Uma vez que você consegue responder a todas elas, fica mais fácil escolher o negócio ideal. E, certamente, as oportunidades para a abertura de um negócio estarão em algumas das seguintes áreas:

- a) **Manufatura** – é um sistema de fabricação de grande quantidade de produtos de forma padronizada e em série. Neste processo podem ser usadas somente as mãos ou a utilização de máquinas. Geralmente re-

quer um pesado investimento inicial em instalações para fábricas, maquinaria, pessoal especializado, grande volume de compras de matérias ou semi-processados, e suprimentos para possibilitar a produção.

- b) Atacado** – estes são os intermediários entre os produtores e os varejistas (produtos de consumo) ou entre produtores e a indústria, o comércio, os profissionais liberais e os outros compradores (bens de capital).
- c) Varejo** – também são os intermediários nos canais de distribuição que conduzem os produtos até o consumidor final. O varejista vende diretamente ao consumidor. É o caminho mais favorável aos novos empreendedores por ser a entrada no mercado mais fácil.
- d) Serviços** – são atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda ou em conexão com vendas de determinados bens. É a área dos negócios que tem apresentado maior crescimento. Os negócios envolvendo serviços não requerem grande investimento em equipamentos e estoques, como na manufatura, no atacado e no varejo. Também podem ser desenvolvidos em casa, na garagem ou em uma sala que sirva de local para o negócio. Provavelmente, a categoria de serviços é a que mais se beneficia com o chamado escritório virtual, ou seja, o escritório não físico, que se conecta a qualquer ponto do mundo por computador e telefone.

**Quadro 3.4: Áreas de negócios**

Áreas	Exemplos
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padarias ou casas de pães.</li> <li>• Gráficas.</li> <li>• Produtos químicos.</li> <li>• Oficinas em geral.</li> <li>• Bens esportivos ou atléticos.</li> <li>• Cartazes de propaganda.</li> <li>• Roupas e serviços correlatos.</li> <li>• Componentes e acessórios elétricos.</li> </ul>
Atacado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos químicos e anexos.</li> <li>• Confeccções.</li> <li>• Componentes elétricos.</li> <li>• Flores.</li> <li>• Frutas.</li> <li>• Móveis.</li> <li>• Mantimentos em geral.</li> <li>• Tintas.</li> <li>• Jóias e bijuterias.</li> <li>• Suprimentos de papelaria.</li> <li>• Produtos esportivos.</li> <li>• Brinquedos em geral.</li> </ul>

Áreas	Exemplos
Varejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes.</li> <li>• Lojas de roupas.</li> <li>• Lojas de autopeças.</li> <li>• Lojas de produtos eletrônicos.</li> <li>• Lojas de produtos esportivos.</li> <li>• Floriculturas.</li> <li>• Livrarias e papelarias.</li> <li>• Mercarias.</li> <li>• Bares.</li> <li>• Lojas de calçados.</li> <li>• Drogarias e farmácias.</li> <li>• Postos de gasolina.</li> </ul>
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte e costura.</li> <li>• Consultorias.</li> <li>• Decoração.</li> <li>• Assistência técnica de eletrodomésticos.</li> <li>• Oficinas mecânicas.</li> <li>• Cuidado de bebês.</li> <li>• Preparação de currículos.</li> <li>• Agências de recrutamento e seleção.</li> <li>• Hotéis, motéis, boates, cinemas, teatros.</li> <li>• Encanadores, eletricitas, marceneiros.</li> <li>• Chaveiros, pedreiros, pintores, etc.</li> <li>• Barbearias, cabeleireiras, manicures.</li> <li>• Locadoras de carros.</li> <li>• Digitação de dados ou textos.</li> <li>• Contabilidades e auditorias.</li> <li>• Advocacias.</li> <li>• Serviços de pintura.</li> <li>• Traduções em geral.</li> <li>• Serviços de entregas com motoboys.</li> <li>• Escolas de dança.</li> <li>• Agências de turismo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005

## Resumo

Nesta aula estudamos o que é uma empresa, os tipos, suas principais características, como constituir uma empresa (negócio) e quais as melhores opções de negócios.



## Atividades de aprendizagem

1. Caracterize o que é uma empresa.
2. Cite os principais tipos de empresas, exemplificando-os.
3. Usando a sua criatividade, responda os questionamentos do tópico 3.5 e, em seguida, caracterize a sua empresa.

# Aula 4 – Características e habilidades do empreendedor

## Objetivos

Apresentar algumas características de empreendedores de sucesso.

Destacar os tipos de habilidades empreendedoras.

## 4.1 Espírito empreendedor

Um indivíduo poderá ser considerado um empreendedor quando vender um produto ou serviço utilizando novos sistemas e/ou meios de comercialização, distribuição ou de produção como base para uma empresa, ou para um novo negócio.

Segundo Chiavenato (2005) e Lyrio (2008), o empreendedor é também um agente transformador do meio através do uso das suas ideias. Ele geralmente consegue identificar oportunidade para os negócios, tem habilidade financeira, além de ser criativo e perseverante. Aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal-estruturada em algo concreto e bem-sucedido.

E como saber se a pessoa tem um espírito empreendedor?

Através de três características básicas: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

### 4.1.1 Necessidade de realização

As pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. Algumas têm grande necessidade, outras têm pouca, e ainda existem aquelas que se satisfazem com o *status* que adquirem. As pessoas com maiores necessidades de realização, geralmente, gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. É possível observar essa característica em pessoas que iniciam novas empresas; elas são ambiciosas e esses traços as acompanham desde a infância.

### 4.1.2 Disposição para assumir riscos

De acordo com McClelland (1987), as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos, isto é, elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado; em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.

### 4.1.3 Autoconfiança

Autoconfiança é um termo usado para descrever como uma pessoa está segura em suas próprias decisões e ações, o que geralmente pode ser aplicado em situações ou atividades específicas. Os empreendedores com autoconfiança enfrentam os desafios que os rodeiam com total domínio sobre as situações que enfrentam. Os empreendedores de sucesso enxergam os problemas relacionados a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superá-los.



**Figura 4.1: Elo das necessidades**

Fonte: CTISM, adaptado dos autores

## 4.2 Características do empreendedor

Há quem confunda um bom administrador com um empreendedor, pois ambos possuem similaridades e diferenças. Segundo Dornelas (2011), para ser empreendedor é necessário ser um bom administrador. No entanto, ser um bom administrador não é garantia de ser empreendedor, pois para isso é necessário, além de possuir habilidades gerenciais, ousar, criar, ter paixão pelo que faz, assumir riscos e transformar seu ambiente social e econômico.



A cada dia é crescente o número de pessoas que se arriscam em empreender novos negócios e os motivos são variados: o fato de estar desempregado, ter flexibilidade no horário de trabalho, ficar rico ou mesmo o fato de ter uma ideia. Porém ter uma ideia e desenvolver um negócio não garante o sucesso do mesmo. É necessário mais do que isso. É imprescindível conhecer bem o que se vai fazer e estar disposto a correr riscos, a inovar, pesquisar e adquirir conhecimentos constantemente.

Um empreendedor apresenta um conjunto de características próprias de uma pessoa diferenciada; a partir da identificação de uma oportunidade para empreender, ou seja, para alterar, inovar ou criar algo, esta pessoa dá início a um processo de tomada de decisão a fim de tornar algo já existente em algo não comum.

Veja a seguir as características de empreendedores considerados de sucesso:

#### Quadro 4.1: Características dos empreendedores de sucesso

Visionários	Além de programarem sonhos, prevêm o futuro para o seu negócio e sua vida.
Tomam decisões	Sentem-se seguros e tomam decisões certas, principalmente em momentos de crise, além de programarem ações com muita destreza.
Exploram oportunidades	Identificam oportunidades e são indivíduos curiosos, atentos a informações como arma para ampliação de suas chances.
Determinados e dinâmicos	Programam ações com comprometimento. Mantêm-se sempre dinâmicos e não se acomodam com a rotina.
Dedicados	Dedicam-se em tempo integral ao seu negócio. Não desanimam mesmo quando os problemas surgem.
Otimistas e apaixonados	Realizam o seu trabalho com paixão, por isso são os melhores vendedores de seus produtos ou serviços. Enxergam sempre o sucesso, nunca o fracasso.
Independentes	Ambicionam ser donos do próprio negócio, modificar a realidade e gerar empregos.
Enriquecem	Acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios, no entanto, esse não é seu principal objetivo.
Líderes e formadores de equipes	Têm capacidade de liderança. Respeitam, valorizam, estimulam e recompensam seus funcionários, pois sabem que depende de sua equipe para obter sucesso. Além disso, captam os melhores profissionais para dar auxílio em áreas que não domina.
Realizam <i>networking</i>	Possuem contatos externos que o auxiliam junto a clientes e fornecedores.
Organizados	Captam e alocam os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam	Planejam desde o plano de negócios até a definição de estratégias de <i>marketing</i> do negócio e o seu desenvolvimento.
Conhecem	Pesquisam, buscam informações em experiências práticas ou publicações sobre o negócio em que atuam, pois quanto maior o conhecimento, maiores as chances de êxito.
Assumem riscos calculados	Assumem riscos fazendo seu gerenciamento, de modo a não comprometer sua segurança.
Criam valor para a sociedade	Fazem uso de seu conhecimento para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando a fim de facilitar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2011

Observe exemplos de grandes empreendedores como Silvio Santos, Bill Gattes, Antonio Ermírio de Moraes, Roberto Justus. Todas essas pessoas do mundo dos negócios só ocupam, ou ocuparam, tal posto devido ao esforço, determinação e paixão pelas suas atividades. Toda atividade que é desenvolvida visando pura e simplesmente o lucro, tende a fracassar. O dinheiro é uma consequência do sucesso.



**Figura 4.2: Boas ideias levam ao lucro**

Fonte: CTISM

Para ser um empreendedor de sucesso, além de apresentar características importantes, algumas habilidades são também essenciais para aquele que empreende. São elas: habilidades técnicas, habilidades administrativas e habilidades empreendedoras, sobre as quais trataremos no próximo tópico.

### 4.3 Habilidades empreendedoras

Assim como foram abordadas características de empreendedores de sucesso, há habilidades que são desenvolvidas de acordo com o passar do tempo. Essas são as chamadas habilidades empreendedoras.

De acordo com Hisrich e Peters (2009), podemos classificar as habilidades empreendedoras em três tipos:

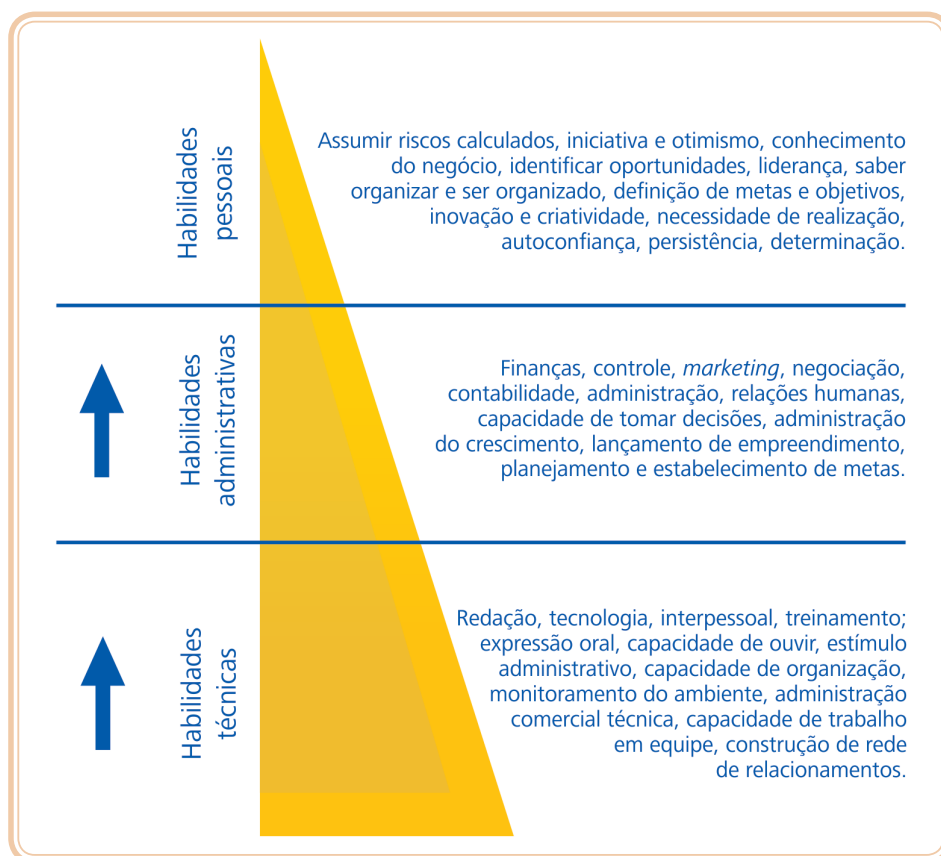
- a) **Técnicas** – relacionadas à redação, atenção, oralidade, organização, treinamento, trabalho em equipe e *know-how* técnico.
- b) **Administrativas** – referem-se à criação, ao desenvolvimento e à administração de empresas.

A-Z

*know-how*  
É o conhecimento de como executar alguma tarefa.

- c) **Pessoais** – diz respeito ao controle interno (disciplina), risco, capacidade de inovar, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Podemos visualizar cada um desses itens de forma mais clara na Figura 4.3:



**Figura 4.3: Tipos de habilidades empreendedoras**

Fonte: CTISM, adaptado de Hisrich e Peters, 2009

Já a Escola de Empreendedorismo Zeltzer classifica as habilidades empreendedoras de acordo com o que segue:

- a) **Pessoais** – habilidades muito particulares.
- b) **Interpessoais** – são oriundas da interação.
- c) **Sistematizadas** – podem ser adquiridas através de treinamento.
- d) **Profundas** – desenvolvidas apenas quando são vivenciadas.

#### Quadro 4.2: Habilidades empreendedoras pessoais

Sistematizadas	Profundas
<b>Planejamento</b> – trabalho de preparação para qualquer atividade no qual se estabelecem os objetivos, as etapas, os prazos e os meios para a sua concretização.	<b>Autoconhecimento</b> – ciência dos seus potenciais, motivações e pontos de aprendizagem.
<b>Determinação</b> – disposição para realização/ conclusão de atividades e superação de obstáculos.	<b>Autoavaliação</b> – capacidade de enumerar as próprias características e realizações, com a avaliação crítica dos aspectos positivos e negativos.
<b>Visão crítica</b> – capacidade de identificar e avaliar problemas e situações, através de representação, categorização, análise e síntese.	<b>Autoconfiança</b> – conforto em relação ao autoconhecimento e autoavaliação. Resumido por: "EU POSSO".
<b>Decisão</b> – capacidade de avaliar várias possibilidades, relacionar os prós e contras de cada uma, e decidir pela que melhor atende ao contexto apresentado.	<b>Automotivação</b> – alimentada pela causa pessoal, que dá sentido à vida e projetos de cada um.
<b>Busca do conhecimento</b> – capacidade de buscar a informação e conhecimento necessários para realização de cada atividade.	<b>Iniciativa</b> – capacidade de iniciar uma atividade ou colocar em prática uma ideia, por conta própria, sem depender da orientação de terceiros.
	<b>Criatividade</b> – capacidade de ter fluência de ideias diferentes do padrão, elaboradas, complexas e originais.
	<b>Visão de futuro</b> – visão abstrata de algo que ainda não existe, formulada de forma concreta, desenhando o caminho para que ela possa existir.
	<b>Assunção de risco</b> – capacidade de caminhar em relação ao desconhecido, formulando hipóteses, tomando decisões e se precavendo em relação às possibilidades de resposta. Quanto mais clara é a visão de futuro, maior é a assunção de risco.
	<b>Persistência</b> – um nível superior à determinação, onde a automotivação permite resistir às frustrações e superar os obstáculos mais difíceis.

Fonte: [http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8](http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8)

#### Quadro 4.3: Habilidades empreendedoras interpessoais

Sistematizadas	Profundas
<b>Trabalho em equipe</b> – capacidade de realizar atividades com grupos de pessoas que possuem características, opiniões e interesses diferentes.	<b>Cooperação</b> – capacidade de se unir a pessoas em torno de um propósito.
<b>Comunicação</b> – capacidade de expressar as próprias ideias (se fazer entender) e de compreender as ideias dos outros.	<b>Sinergia</b> – capacidade de gerar empatia, colaboração e resultados significativos no trabalho em equipe.
<b>Negociação</b> – capacidade de discutir problemas e impasses, enumerando os aspectos positivos e negativos, e decidindo em conjunto a solução que será adotada, de forma que todos os participantes se sintam atendidos.	<b>Flexibilidade</b> – capacidade de elaborar várias alternativas para uma atividade ou problema, receptividade para compreender e avaliar alternativas dos outros, e capacidade de aceitar alternativas que sejam de consenso do grupo, mesmo que não sejam suas preferidas.
<b>Persuasão</b> – capacidade de expressar suas ideias, detalhando os pontos positivos, e avaliando/mitigando os problemas referentes aos pontos negativos, desta forma convencendo os outros da sua aplicabilidade.	

Fonte: [http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8](http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8)

## 4.4 Mitos sobre empreendedorismo

De acordo com Revista Exame (2002), existem algumas falsas verdades (mitos) sobre os empreendedores e o empreendedorismo. Conheça-as através desta entrevista:

### **Mito 1 – Não é possível desenvolver o empreendedorismo, você deve nascer empreendedor**

Nos Estados Unidos, os maiores responsáveis pelo surgimento de novos negócios são os profissionais que foram demitidos de seus empregos e precisaram encontrar uma forma de sobreviver. São gestores que viraram empreendedores por necessidade.

### **Mito 2 – Todo empreendedor inventou algo na garagem de casa quando jovem e tem uma personalidade esquisita**

O empreendedor americano médio tem entre 35 e 45 anos, dez anos de experiência numa grande empresa e um perfil psicológico rico. Empreendedores são pessoas normais, como eu e você.

### **Mito 3 – O objetivo de todo empreendedor é ser milionário**

Todos os empreendedores que entrevistei, mesmo os que ficaram ricos, afirmam que isso não é verdade. O que os motivou foi a vontade de criar algo novo e não a pergunta: bom, o que eu posso fazer para ficar rico?

### **Mito 4 – Empreendedores não são muito confiáveis**

Essa visão era muito comum quando eu era jovem. Agora responda: onde estão acontecendo os maiores crimes do mundo dos negócios? Nas grandes empresas. Não faz sentido dizer que um empreendedor deve ser menos respeitado do que um *Chief Executive Officer* (CEO).

### **Mito 5 – Um empreendedor precisa tomar riscos enormes**

Como investem o próprio dinheiro, empreendedores tendem a ser muito conservadores. Os maiores riscos são tomados pelos principais executivos das grandes empresas. Vários já me disseram que apostariam um milhão de dólares numa nova ideia. Nenhum empreendedor faria isso.

**A-Z**

**CEO**

*Chief Executive Officer* é a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade numa organização.

## Mito 6 – Fazer um curso de Especialização em Administração de Negócio (MBA) é a melhor forma de se transformar num empreendedor

Minha recomendação aqui é: economize seu dinheiro. O conhecimento sobre gestão vai fazer falta depois que sua empresa atingir certo tamanho. Nessa hora pode ser uma boa ideia contratar alguém com um MBA.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/falsas-verdades-sobre-empreendedores-m0042859>

### Resumo

Nesta aula, conhecemos um pouco mais sobre as características dos empreendedores de sucesso, os tipos de habilidades sobre a ótica dos autores Hisrich e Peters e também da Escola de Empreendedorismo Zeltzer, assim como o perfil de um empreendedor e falsas verdades que o senso comum apresenta acerca do assunto.



### Atividade de aprendizagem

1. Faça uma entrevista com alguém que você conhece e considera como alguém empreendedor. Nesta tarefa você deverá abordar questões como:
2. Há quanto tempo atua em seu negócio?
3. Qual foi sua principal motivação para iniciar o negócio?
4. É apaixonado pelo que faz?
5. Que tipo de riscos já correu para atingir seus objetivos?
6. Quais características possui que considera específicas de um empreendedor?
7. Em algum momento pensou em desistir do empreendimento?



Assista ao filme "Quem mexeu no meu queijo" e comente sobre as características empreendedoras dos personagens, promovendo um debate entre você e os seus colegas.

# Aula 5 – Motivação e automotivação

## Objetivos

Definir o termo motivação de acordo com vários autores.

Apresentar as principais teorias sobre motivação (Maslow, Herzberg e Alderfer) e suas características.

Apresentar dicas sobre automotivação.

## 5.1 Motivação

A palavra “motivação” vem de o latim *moveres*, relativo a movimento, coisa móvel. Com isso, vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e esta começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Embora algumas atividades ocorram sem que haja motivação para isso, como por exemplo, o crescimento das unhas, o envelhecimento da pele, o aumento de estatura de uma criança nos seus dez primeiros anos de vida, grande parte do que realizamos ocorre porque somos motivados a agir, como por exemplo, aparar as unhas, desacelerar o envelhecimento da pele e ainda elevar a chance de se ter uma “boa” estatura. Mas qual é a motivação de tudo isso? Poderíamos dizer que a resposta seria para manter uma boa aparência diante de outras pessoas. Da mesma maneira, há motivos que impulsionam o empreendedor a agir, contagiando de forma entusiástica as pessoas que o rodeiam.

Há diversas definições para o termo “motivação” e abordaremos algumas delas a seguir:

- **Hampton (1992)** – motivação envolve os motivos que impulsionam o indivíduo a ter determinado comportamento, fazendo com que esse tenha intensa disposição para realizar atividades de qualquer natureza.
- **Ferreira (1999)** – motivação é o conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo.

- **Chiavenato (2002)** – motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais, dependendo da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência.
- **Michel (2003)** – motivação deriva do latim “*motivus*” que significa “tudo aquilo que movimenta, que faz andar”.
- **Davis e Newstrom (2004)** – definem motivação como algo que dá origem a um comportamento específico a fim de atingir determinado objetivo, o qual poderá ser desencadeado por fatores externos ou internos, no caso de processos mentais.
- **Zanelli (2004)** – motivação é um processo psicológico básico de relativa complexidade, auxiliando na explicação e na compreensão de diversas ações e escolhas individuais.

## 5.2 Necessidades

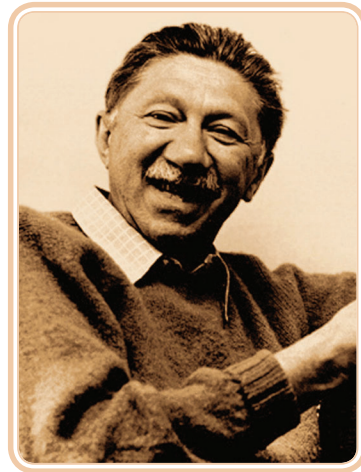
Necessidades, ou motivos, são forças conscientes ou inconscientes que permitem ao indivíduo apresentar um comportamento específico e não outro; como exemplo podemos citar a fome que é o motivo para a alimentação, o sono que é motivo para dormir, entre outras necessidades humanas. A motivação está relacionada ao comportamento, que é causado por necessidades intrínsecas do indivíduo e que é impulsionado ao alcance de objetivos. As necessidades podem ser classificadas em:

- **Necessidades primárias (físicas básicas)** – necessárias para a sobrevivência humana podendo variar em intensidade de uma pessoa para outra. Exemplo: alimento, água, sexo, repouso e ar.
- **Necessidades secundárias (sociais e psicológicas)** – comprometem esforços para a obtenção de objetivos organizacionais em função da motivação. As necessidades secundárias são desenvolvidas de acordo com o ganho de maturidade das pessoas. Exemplos: rivalidade, autoestima, autoconfiança, fazer parte de um grupo.

Alguns estudiosos como Maslow (1943), Herzberg (1997) e Alderfer (1973) desenvolveram teorias que tratam sobre os tipos de necessidades apresentadas, e são elas que vocês conhecerão agora.



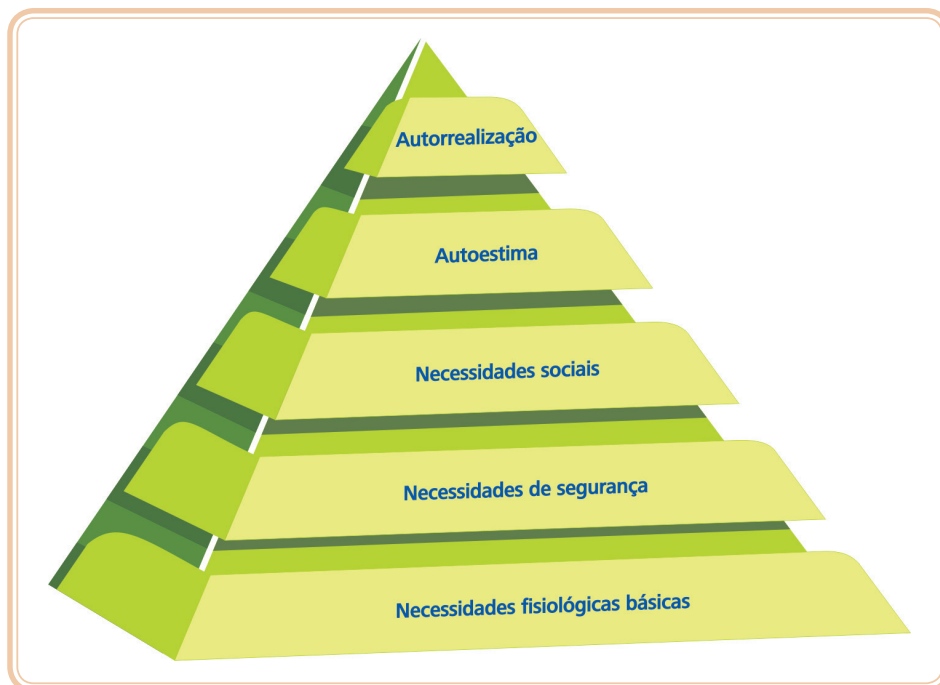
## 5.2.1 Necessidades de Maslow (1943)



**Figura 5.1: Maslow**

Fonte: <http://www.buscadorerrante.com/wp-img/maslow.jpg>

A teoria de Maslow (1943) é de fundamental importância para o estudo da motivação. Para ele, as necessidades humanas não possuem a mesma intensidade, elas surgem seguindo prioridades; à medida que as necessidades primárias são satisfeitas, as necessidades secundárias passam a ter ênfase. De acordo com a hierarquia de necessidades proposta pelo autor, existem cinco níveis, os quais podem ser visualizados na Figura 5.2.



**Figura 5.2: Hierarquia das necessidades de Maslow**

Fonte: CTISM, adaptado de Soto, 2009

As necessidades dos dois primeiros níveis da base (fisiológicas e de segurança) são chamadas de necessidades de ordem mais baixa, já os demais níveis (sociais, autoestima, autorrealização) são considerados como necessidades de ordem mais alta.

Na base da pirâmide estão as **necessidades fisiológicas básicas**, que são os desejos básicos, como alimentar-se, vestir-se e dormir. Para Chiavenato (2005), são necessidades natas, intrínsecas ao indivíduo. Isso implica que, se uma necessidade básica não for satisfeita, poderá afetar o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, sua produtividade.

No segundo nível temos as **necessidades de segurança**, ou seja, tão logo as necessidades fisiológicas sejam satisfeitas, o indivíduo quer a garantia de que, na seqüência, essas necessidades também serão satisfeitas, então busca estabilidade, segurança física e econômica.

No terceiro nível estão as **necessidades sociais**, que são os desejos de amizade, de amor e de fazer parte de um grupo. Quando estas necessidades são satisfeitas, contribuem positivamente com a motivação, levando a pessoa a participar de associações, de diferentes espaços sociais e relações, que funcionará como termômetro de sua aceitação social (MICHEL, 2003).

No quarto nível encontramos as **necessidades de autoestima**, que são os desejos de respeito por si mesmo, com abrangência à sua própria autoestima, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais, proporcionando, assim, sentimento de autoconfiança.

No quinto nível (topo da pirâmide) temos as **necessidades de autorrealização**, que são os desejos de crescimento pessoal e de realização, cumprindo tudo o que suas habilidades lhes permitem e procurando ampliar seus talentos.

É importante salientar que, de acordo com a teoria de Maslow (1943), cada indivíduo só passa para outro nível depois de satisfeitas as necessidades do nível anterior. É ainda de nosso interesse saber que, mesmo após satisfeitas as necessidades do quinto nível, ainda haverá lugar para outras necessidades, uma vez que o ser humano sempre quer mais; artistas com contratos milionários buscam renegociar seus salários; um esportista que bate um recorde intensifica seu treinamento a fim de atingir novos *records*.

Devido ao fato do modelo de Maslow (1943) ter sido bastante criticado devido à falta de comprovação de que efetivamente existam todos os níveis apresentados por ele, outros modelos surgiram, como é o caso do próximo a ser estudado.

## 5.2.2 Modelo dos dois fatores de Herzberg (1997)



**Figura 5.3: Frederick Herzberg**

Fonte: [http://www.cap.ca/pic/archives/55.4\(1999\)/herzberg.gif](http://www.cap.ca/pic/archives/55.4(1999)/herzberg.gif)

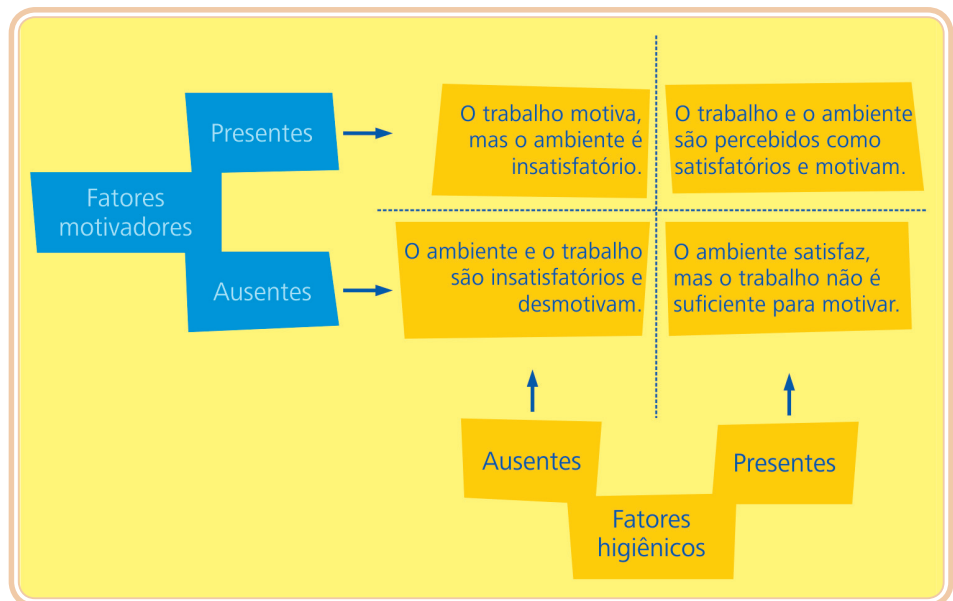
Frederick Herzberg desenvolveu sua pesquisa entre contadores e engenheiros na década de 50, onde solicitou que os pesquisados registrassem dois momentos de seu trabalho: um que se sentiram muito mal e outro em que se sentiram muito bem, e ainda que descrevessem que fatores os levaram a tais condições.

Em sua pesquisa, Herzberg (1997) descobriu que fatores considerados como pontos de realização profissional não eram considerados pelos pesquisados como fatores da não realização, ao contrário disso, sentimentos negativos eram gerados por políticas administrativas, dentro das organizações.

Segundo a teoria dos dois fatores, o que eleva a produtividade do trabalhador são fatores **higiênicos** ou de **manutenção**, ou seja, que estão relacionados ao ambiente de trabalho e proporcionam segurança, sendo questões de responsabilidade da empresa. São exemplos desse tipo de fator: salário, benefícios sociais, carreira, recompensas, reconhecimento, tipo de gerência, condições físicas e ambientais, política da empresa, diretrizes, clima organizacional, regulamentos, normas internas, etc. Porém, o que se entende é que estes fatores não geram motivação, apenas evitam a insatisfação. Mas, se não forem atendidos, podem gerar insatisfação mesmo sem desmotivar o trabalhador. Segundo Michel (1943 apud MELO, 2003), as pessoas continuam motivadas, porém insatisfeitas e, caso persista por muito tempo, acabam por perder, gradativamente, a motivação.

Complementando esta teoria temos os fatores **motivacionais**, ou seja, fatores presentes no próprio trabalho, conteúdo e autonomia do cargo ou a própria natureza das tarefas. Esses fatores estão sob o controle do trabalhador e estão diretamente relacionados com o que ele faz e a forma como faz; envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorrealização. Por isso, se desejamos motivar as pessoas, devemos ter interesse em seu trabalho e em seus resultados, atribuir responsabilidade por resultados, permitindo seu melhor desempenho e crescimento profissional, incentivando, assim, a sua autorrealização.

Na Figura 5.4 é possível perceber como a motivação se manifesta quando fatores motivacionais e higiênicos estão ou não presentes.



**Figura: 5.4: Tipos de fatores motivacionais**

Fonte: CTISM, adaptado de [http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_adm\\_3mod/lider\\_desenv\\_gerencial/web/Aula13/img/graf02.gif](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/lider_desenv_gerencial/web/Aula13/img/graf02.gif)

É possível observar que, quando os fatores motivacionais e os fatores higiênicos estão presentes, há o momento totalmente satisfatório para que o indivíduo encontre-se motivado, de acordo com o modelo de Herzberg (1997).

### 5.2.3 Modelo ERC de Alderfer (1973)



**Figura 5.5: Clayton Alderfer**

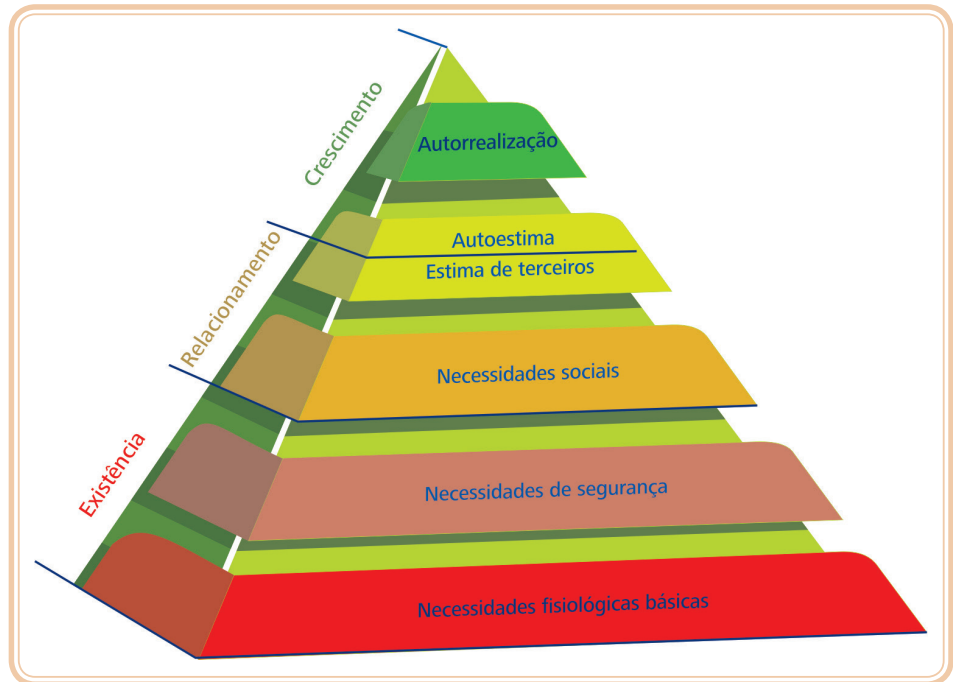
Fonte: <http://4.bp.blogspot.com/-QYn0LAC2Ur0/TdCIXMgYRzI/AAAAAAAAABU/ZXv1pi8CQOU/s1600/Clayton+Alderfer.jpg>

Segundo o modelo de Alderfer (1973) há somente três níveis de necessidades que merecem destaque:

- **Necessidades de existência** – diretamente ligadas a fatores fisiológicos e de existência. Ex.: salário, segurança no cargo, etc.
- **Necessidades de relacionamento** – estão associadas à aceitação e compreensão, enfim, a relações interpessoais.
- **Necessidades de crescimento** – envolvem autoestima e autorrealização.

Para Alderfer (1973), o indivíduo pode transitar entre um nível e outro sem que necessariamente esteja satisfeito no nível anterior pode ainda estar no nível mais elevado e retornar a níveis mais baixos.

Seu modelo foi desenvolvido com base, principalmente, no modelo de Maslow (1943), sendo o ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) simplificado. Na Figura 5.6, podemos observar com detalhes a analogia entre os dois modelos.



**Figura 5.6: Comparação entre a pirâmide de Maslow e a teoria ERC**

Fonte: CTISM, adaptado de <http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSyBMDx4owjn4wPHKRpaqoJ98yqDtDTYrhxq815hccv-BFIQ4t>

Através da figura podemos observar que as necessidades de existência estão logo na base da pirâmide que se relaciona com necessidades fisiológicas e de segurança; no segundo nível temos as necessidades de relacionamento (necessidades sociais e de autoestima); e no topo (terceiro nível) temos crescimento relacionado a autorrealização, segundo Maslow (1943).

Mas, por que tanta teoria sobre **motivação**?

Simplemente para deixar claro que esta é a característica que mais identifica o empreendedor. A motivação permite ao empreendedor contagiar outras pessoas a ponto de que se sintam também intencionadas a trabalhar em prol dos mesmos objetivos de quem os inspirou.

### 5.3 Automotivação

Automotivação significa motivar a si mesmo, ou seja, buscar razões para enfrentar desafios ou atingir metas sem que necessariamente algo externo lhe impulse a isso. É encontrar razão para ser melhor do que já é, criar além do que já existe, acreditar que é capaz de conquistar aquilo ao qual se propôs.

Mas então, como é possível se manter automotivado?

Eis algumas dicas que poderão lhe ajudar a se manter em sintonia consigo mesmo:

- Confie em seu potencial de modo que você possa se tornar cada vez melhor e, obviamente, obter sucesso.
- Planeje tudo o que deve executar a fim de que o risco de erro seja o menor possível. Só assim o desânimo não poderá abater a luta.
- Sempre realize o que gosta, jamais faça algo por obrigação e procure ver o que há de positivo na atividade realizada. Só assim o trabalho poderá ser feito com zelo.
- Compreenda que muitas vezes o fracasso está relacionado ao sucesso.
- Invista em qualificação profissional de modo que esteja sempre agregando valor a si próprio, assim como às pessoas com quem você tem contato.
- Saiba onde quer chegar, pois só assim saberá escolher o caminho certo e o jeito de caminhar.

Lembre-se que um empreendedor deve ser exemplo e não deve desanimar mesmo diante de **adversidades**, deve manter a cabeça erguida e seguir em frente, sempre.

## Resumo

Nesta aula, abordamos os conceitos de motivação segundo alguns estudiosos. Conhecemos ainda as teorias de Maslow (1943), Herzberg (1997) e Alderfer (1973), bem como dicas de automotivação.

## Atividades de aprendizagem

1. Você deverá desenvolver um programa motivacional para os colaboradores que trabalham num canteiro de obras. Alguns apresentam desmotivação, o que tem prejudicado o grupo no que diz respeito ao desenvolvimento das tarefas ao cumprimento de metas. Nesse sentido, você enquanto empreendedor deverá buscar soluções que venham a elevar a autoestima dos mesmos e dessa forma motivá-los a voltar a realizar suas atividades de forma eficaz.

A-Z

adversidades  
Dificuldades.



Assista ao trecho da palestra "Motivação" de Daniel Godri, complementando com debate e discussões sobre a motivação do empreendedor:  
<http://youtu.be/sff8NVsgkAY>





# Aula 6 – O trabalho e suas perspectivas

## Objetivos

Conhecer conceitos de liderança de acordo com diversos autores.

Identificar os tipos de habilidades apresentadas pelos líderes.

Demonstrar a importância do trabalho em equipe.

## 6.1 Liderança

Liderar é a arte de inspirar as pessoas em direção à realização de seus próprios objetivos (Figura 6.1), ou seja, é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos identificados para o bem comum.



**Figura 6.1: O líder como inspirador**

Fonte: CTISM

Diversos autores conceituam o ato de liderar. Segundo Bergamini (1994), a liderança tem um forte respeito, tanto para quem dirige como para aqueles que são dirigidos. Na maioria das vezes o conceito assume uma conotação de “dom”, chegando a ser responsável por uma espécie de comando que certas pessoas exercem sobre as outras, mostrando que o verdadeiro líder promove a autonomia e a cooperação das pessoas.

Para Mussak (2010), liderar não é fazer e sim, liderar é fazer fazer. É necessário formar equipes, capacitá-las, inspirá-las a fazer cada vez melhor e, para isso, o líder procura “formar” novos líderes. Nesse contexto, o empreendedor inspira e é capaz de fazer as pessoas sonharem o seu sonho.

Já para Maxwell (2009), liderança não é algo fácil de ser aprendido, mas apesar do esforço que o desenvolvimento da capacidade de liderar exige, vale a pena se tornar um líder pelos benefícios gerados.

Bem, pudemos observar que há diversas conceituações para “liderança”, mas o que é importante sabermos é que este é um importante aspecto da administração, logo, do empreendedorismo. A liderança deve estar aliada ao planejamento e organização. A boa administração de um negócio deve estar aliada a um bom líder (pessoa que motiva de forma entusiástica seus colaboradores a fim de atingir os objetivos certos). E fique atento: nem sempre um bom administrador é um bom líder, pois pode estar direcionando seus liderados em sentidos contrários.

## 6.2 Qualidades de um líder

As qualidades de um líder podem variar de autor para autor. Segundo Adair (2000) e Hunter (2004), as principais qualidades que compõem a liderança são:

Quadro 6.1: Qualidades de um líder	
Qualidade	Definição
Paciência	Mostrar autocontrole (não “estourar” e nem reclamar).
Integridade	Ser íntegro, de conduta reta, pessoa de honra, ética e educada.
Imparcialidade	Saber tratar indivíduos de forma igualitária, sem favoritismo.
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo.
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância.
Respeito	Tratar as outras pessoas como pessoas importantes.
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros (não as vontades).
Perdão	Desistir de ressentimentos.
Honestidade	Ser livre de enganos (não mentir e não enganar ninguém).
Compromisso	Sustentar suas escolhas.
Resultados	Pôr de lado suas vontades e necessidades e buscar o bem maior para a equipe.

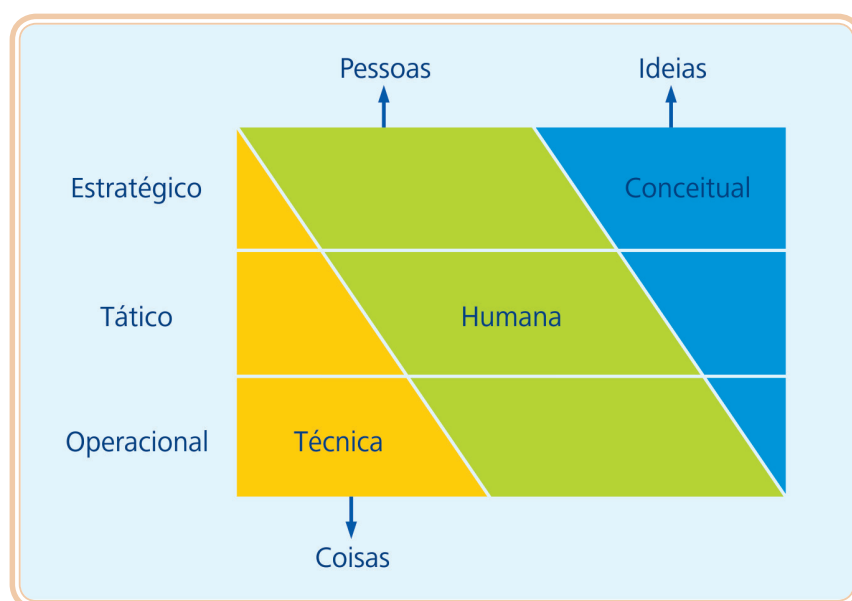
Fonte: Adaptado de Adair, 2000 e Hunter, 2004

## 6.3 Habilidades de um líder

O desempenho de qualquer líder, seja na alta administração ou na gerência, depende de habilidades.

Robert L. Katz apud Maximiano (2004) diz que o sucesso da liderança não depende de traços pessoais, mas de comportamentos, ações e habilidades. Ele dividiu as habilidades em três tipos:

- **Habilidade técnica** – refere-se ao conhecimento técnico sobre a atividade a ser realizada, ou seja, o que se sabe a nível operacional. Ex.: atividade de um engenheiro, técnico em edificações, etc.
- **Habilidade humana** – está diretamente ligada ao fato de lidar com pessoas e desenvolver equipes para a realização do trabalho. Qualquer líder precisa ter esta habilidade bem desenvolvida.
- **Habilidade conceitual** – é a capacidade de criar modelos a serem implementados, ou seja, está ligada a ideias. Nos cargos de níveis mais altos de uma organização (gerência, diretoria, presidência) esta habilidade assume importância crescente.



**Figura 6.2: Modelo de habilidades gerenciais de Katz, 1986**

Fonte: CTISM

É importante ainda salientar que a liderança é ocasional, ou seja, ela ocorre de acordo com a situação. Algo que é solucionado de uma maneira e ocorre posteriormente num outro contexto pode não ser resolvido da mesma forma.

Para alguns autores, a capacidade de liderança é algo nato, ou seja, algo que já nasce com a pessoa, no entanto para outros, pode ser aprendida através de esforço e prática.

## 6.4 Mudanças nas relações interpessoais e de trabalho

A globalização econômica está associada à inovação tecnológica em várias áreas, inclusive na construção civil, permitindo a agilidade de processos produtivos, bem como a melhor estruturação dos negócios. Isso se deve ao fato da ocorrência da abertura do comércio internacional, na qual proporciona o surgimento de diferentes formas de organização do trabalho.

Há algumas décadas, o trabalho era feito tipicamente de forma artesanal, onde um mesmo indivíduo confeccionava um produto por inteiro. Atualmente, métodos bastante automatizados estão substituindo os vários colaboradores que trabalhavam a fim de compor um único produto por uma única pessoa que conheça e saiba como operar o equipamento de produção. Muitas horas eram dedicadas ao desenvolvimento de um único produto enquanto que, hoje, máquinas substituem a mão de obra de diversos profissionais. Mas é importante destacar que nada substitui o profissional qualificado; para ele sempre haverá oportunidade de trabalho, uma vez que em qualquer contexto será necessário alguém para operar os equipamentos, cada vez mais sofisticados.

Diante desse avanço tecnológico, diversas formas de trabalho têm surgido e se tornado legítimas, como é o caso da terceirização de serviços, empregos temporários, trabalho parcial, etc. Tais tendências têm sido vistas de forma globalizada.

Com o mercado globalizado aberto a novas economias é essencial a existência de competitividade, preços menores e maior qualidade de produtos e serviços. Para isso, em muitos casos torna-se necessário flexibilizar a produção, reduzir custos e adequar a força de trabalho. O fato é que a produtividade tende a aumentar cada vez mais e os postos de trabalho irão sofrer a operação inversa, ou seja, irão diminuir, além disso, a padronização de processos, produtos e serviços é cada vez mais viável.

As mudanças têm ocorrido não apenas no trabalho, mas também nas relações interpessoais. Entende-se por relação interpessoal a troca de informação entre duas ou mais pessoas. As pessoas têm se tornado cada vez mais competitiva quando seu objetivo individual a ser atingido é também o objetivo de outros. Por outro lado, são solidárias quando o objetivo de um é comum ao grupo e beneficia a todos.

Conflitos internos organizacionais existem e muitas vezes não são percebidos de forma evidente, no entanto, é necessário que a gerência tenha sensibilidade

para percebê-los e harmonizar o grupo, pois a falta de entendimento entre os pares reflete de forma negativa no alcance de metas da organização.

Problemas de relações interpessoais devem ser amenizados através de treinamentos onde seja valorizado o trabalho em equipe e a sintonia do grupo; também é importante esclarecer que o prejuízo da organização causado por tais problemas gera perdas para todos os envolvidos no processo. Além disso, deve ser realizado **coaching** no intuito de evitar perdas na **eficiência** e **eficácia** do trabalho realizado, as quais implicam em perda de qualidade do trabalho.

Os relacionamentos difíceis sempre existirão, mas poderão ser amenizados à medida em que as pessoas se conscientizarem de que precisam uma das outras e, assim, trabalhem em cooperação.

## 6.5 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe é uma forma de melhorar a eficácia do trabalho e a satisfação do trabalhador. Nos dias atuais, cada vez mais as pessoas desenvolvem trabalhos em equipe de modo a obter a máxima produtividade.

Conforme Senge (1997), à medida em que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem as vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes. Os gerentes, geralmente em grupos, aprenderão e planejarão sobre a “qualidade”, identificarão muitos processos ou problemas carentes de melhoria e formarão equipes de projetos encarregadas de encontrar soluções. Esse mesmo autor considera que uma única pessoa usando práticas de melhoria da qualidade pode fazer grande diferença em uma organização. Porém, raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficiente para compreender tudo o que está envolvido num processo. Portanto, importantes aumentos de produtividade e qualidade, em geral, são resultados de equipes (um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimento). Com treinamento adequado, as equipes podem atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

Rangel (1995) salienta que os princípios da qualidade procuram levar as pessoas a trabalharem de maneira integrada entre os diversos setores ou departamentos. Incluem esforços contínuos de educação e de treinamento para que ocorra verdadeiro crescimento das pessoas na empresa.

### A-Z

#### **coaching**

É um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente. O *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e do uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.

#### **eficiência**

Refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados.

#### **eficácia**

Objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo.

Quanto ao trabalho em equipe, o autor ressalta que, em muitas empresas, não há equipes de trabalho, mas verdadeiros bandos realizando trabalhos sem nenhuma sinergia. Transformar bandos em equipes é uma forma eficiente de criar sinergia e maximizar os esforços individuais. Uma forma de tornar os funcionários mais comprometidos com os resultados é fazer com que eles participem do processo de decisão. Assim, os mesmos se mobilizam mais em função dos objetivos da empresa. Para que isso aconteça, é possível recorrer à “gerência participativa”, uma mudança de atitude na comunicação que estimula a participação dos funcionários.

Ainda segundo o autor, as empresas estão cada vez mais estimulando a formação de equipes internas de trabalho onde, para melhorar o desempenho dessas é necessário:

- a) Dizer claramente o que se espera da equipe.
- b) Enaltecer o valor do trabalho em equipe.
- c) Estabelecer confiança na equipe, estimulando-a e orientando-a para a execução de um trabalho factível.
- d) Dar **feedback**.
- e) Dar recompensas e reconhecimento pelo bom desempenho.

A-Z

#### **feedback**

É o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo auxiliando na melhora do seu desempenho a fim de atingir seus objetivos.

<http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/feedback-o-que-e-3/>

Conforme Campos (1995), para ser competitiva a empresa deve cultivar uma equipe de elevada habilidade, ou seja, promover o crescimento do ser humano. Para tanto, é importante cultivar a adesão das pessoas e conscientizá-las de que, como ser humano, o gerente não é melhor do que os trabalhadores, ele apenas tem um papel diferente.

### **6.5.1 Habilidades de um líder**

Um líder deve ser alguém capaz de motivar as pessoas a seguirem-no. Independente de ser um indivíduo que já nasce com talento para liderar ou alguém que adquire essa capacidade de mobilizar as pessoas em prol de um bem comum, algumas habilidades devem estar presentes para que se possa ser um bom líder.

A seguir são citados alguns exemplos referentes às habilidades de um líder:

- **Ser exemplo**

Um bom líder deve atuar junto aos seus colaboradores, clientes e fornecedores de modo que possa participar do processo, conversando, trocando ideias e, principalmente, valorizando as pessoas.

- **Paixão**

Paixão é essencial, pois boa parte do papel do líder é despertar entusiasmo e motivação em seus subordinados, e ninguém é capaz de irradiar uma luz que não possui.

Isso não quer dizer que você deva se tornar um megafone ambulante, pregando os valores da sua companhia como um fanático em uma escadaria, mas deve transmitir tais valores diariamente, através de palavras e ações.

- **Organização**

Uma secretária bem organizada ajuda, mas não o dispensa da tarefa de definir sua própria disciplina pessoal. A desorganização pessoal, quando refletida na liderança, traz consequências piores do que uma mesa bagunçada, gera ruído na definição de metas, no comportamento e no destino da sua equipe.

- **Delegação**

Liderar também significa atribuir criteriosamente responsabilidades para as outras pessoas e acompanhar seu trabalho e resultados. Delegar corretamente inclui um conhecimento profundo sobre o trabalho a ser realizado, bem como a capacitação e os talentos pessoais de cada membro da equipe.

- **Responsabilidade**

Ao assumir um cargo de liderança você se torna responsável sobre a produtividade de outras pessoas. Por isso, além do conhecimento técnico reconhecido que o levou à promoção, agora você deverá entender como cada membro da sua equipe atua (ou cada diretor, se estiver na cadeira principal) e agir de acordo com sua capacidade e grau de autonomia, a fim de colher os lucros (ou os danos) do trabalho conjunto.

- **Comunicação**

Esqueça a retórica, um bom líder comunicador é aquele capaz de expressar a clareza do próprio pensamento, o que inclui saber explicar o que deve ser feito, às vezes como deve ser feito e, principalmente, qual a importância da tarefa, em uma escala de relevância ou prioridades.

Como consequência da sua organização pessoal, sua comunicação para com a equipe deve ser precisa, específica e concisa. Por outro lado, um líder desorganizado tende a comunicar-se da mesma forma, gerando ambiguidade quanto às próprias ordens e, muitas vezes, a equipe até compreende o que deve fazer, mas tem que improvisar quanto ao como fazer, não tendo a menor ideia do porquê.

- **Coragem e honestidade**

O papel do líder vai além de distribuir tarefas e fiscalizar a execução. No dia a dia, muitas vezes seu caráter será posto à prova, pois ele se defrontará com situações onde a saída mais fácil não é a correta. Seguir o caminho correto, o que às vezes é dolorosamente oneroso, exige coragem. Além disso, o líder se torna responsável por sua equipe, o que quer dizer que às vezes terá de defendê-la, seja de um cliente grosseiro, seja de decisões arbitrárias ou francamente mal fundamentadas da cúpula (sim, isso acontece).

- **Saber ouvir**

Boa parte da sua habilidade de se comunicar bem vem da sua capacidade de ser um bom ouvinte. Manter um projeto organizado e as pessoas empolgadas não resulta de um discurso inflamado, mas do seu poder de ouvir as mais variadas demandas de sua equipe e gerenciá-las a contento.

- **Conhecer sua equipe**

Os membros de sua equipe não precisam ser seus melhores amigos (provavelmente não serão), mas você precisa conhecê-los para orquestrar o conjunto. Além de ter ciência da capacitação técnica de cada um, é fundamental conhecer os traços de sua personalidade, como se comunica, o que o motiva e, também, um pouco de sua história pessoal.

Aprofundar o relacionamento humano é trabalhoso, exige atenção e foco na outra pessoa e, sobretudo, responsabilidade.



- **Ser também um discípulo**

Grandes líderes são também grandes seguidores, seja de outros líderes, seja de grandes ideias. Ser um discípulo injeta no líder aquela parcela fundamental de humildade que o salva de se tornar um arrogante ou um ditador. Um líder-discípulo aprende facilmente com as pessoas e situações ao seu redor, pois se torna capaz de dar um passo além de sua visão e de seu egoísmo.

Neste ponto um chefe se torna um líder.

Fonte: <http://refletireternecer.blogspot.com/2011/01/10-habilidades-de-um-bom-lider.html>

## Resumo

Nesta aula abordamos os aspectos e conceitos relativos à liderança, habilidades de um líder (técnica, humana e conceitual), relações interpessoais e relações de trabalho, bem como a importância do trabalho em equipe.

## Atividade de aprendizagem

1. Na construção de um edifício há constantes desentendimentos entre os funcionários devido ao não cumprimento de metas diárias de trabalho, o que comprova a falha nas relações interpessoais. De que forma você procuraria solucionar esse problema de modo que não houvesse perdas para a empresa construtora e para o cliente da obra? Lembre-se de que isso pode efetivamente ocorrer quando uma obra está em andamento.





# Aula 7 – Plano de negócio: introdução

## Objetivos

Explicar o que é um plano de negócio e qual a sua utilidade.

Apresentar os principais itens para estruturação de um plano de negócio.

## 7.1 Importância e objetivo



**Figura 7.1: Plano de negócio**

Fonte: CTISM

Nesta aula será apresentado o plano de negócio como ferramenta de planejamento e monitoramento para o empreendimento que será implantado. Inicialmente será exposto o seu objetivo e a sua importância, e na sequência, sua elaboração com detalhes das seções que o compõem.

O plano de negócio é um instrumento que permite ao empreendedor orientar-se na tomada de decisão e acompanhar o desempenho do empreendimento. Para isso, o empreendedor analisa os itens que direcionam as metas, não permitindo desvios das estratégias estabelecidas, levando, assim, a empresa

a obter resultados positivos. Este instrumento faz o empreendedor refletir sobre a realidade que cerca o empreendimento, por isso o mesmo deve ser periodicamente atualizado a partir de uma reflexão da verdadeira posição da empresa no mercado que está inserido, sendo alterado conforme as variações do meio, suas estratégias e metas com foco no atendimento às necessidades dos clientes.

Com a elaboração de um plano de negócio, o empreendedor examina de perto cada elemento do empreendimento nas mais diversas perspectivas, assim, muitos problemas e falhas são identificados e tratados através deste processo de elaboração. Caso tais problemas não possam ser enfrentados e suas consequências sejam significantes, o fato de eles terem sido identificados já dá ao empreendedor a oportunidade de “abandonar a empreitada” antes de comprometer recursos com ela (GEM, 2005, p. 4).

Um plano de negócio bem elaborado representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. Esse documento permite ao empreendedor analisar as várias perspectivas do empreendimento, excedendo suas limitações normais de ser humano, evitando que algum assunto seja descuidado e, com isso, que o negócio fracasse (KOTLER; KELLER, 2006).

Em um plano de negócio, analisa-se tanto o ambiente interno do empreendimento, como o ambiente externo. Este deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, simulações de relatórios financeiros, um plano estratégico e um plano operacional. Para isso, devem-se seguir alguns passos: começar com o sumário executivo, onde estarão expostos itens como a missão e a visão do empreendimento; descrever as necessidades que a empresa vai atender incluindo também o papel da empresa em relação à responsabilidade social; descrever as características do mercado em que a empresa vai operar, mostrando também como o mercado está se comportando em relação ao seu produto; fazer um pequeno relatório sobre os sócios da empresa, além de um breve relatório dos recursos necessários para o começo do empreendimento (CHIAVENATO, 2005).

O plano de negócio é muito importante na medida em que serve como um instrumento de apresentação da empresa para diferentes públicos (PAVANI, 2000), tais como:

- Sócios potenciais (para vender parte do negócio e estabelecer acordos e direção).

- Parceiros (para estabelecer estratégias conjuntas).
- Bancos (para conseguir financiamentos).
- Pessoas intermediárias (para ajudar a vender os seus negócios para investidores, empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados).
- Gerentes (para estabelecer canal de comunicação).
- Executivos de alto nível (para aprovar e alocar recursos).
- Fornecedores (para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima).
- Gente talentosa que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- Para a própria empresa (para auxiliar na comunicação interna com os empregados).
- Clientes potenciais (para vender o produto/serviço).

No Quadro 7.1, há um esboço do plano de negócio desenvolvido pelo SEBRAE para ajudar os futuros empreendedores que ali procuram ajuda.

#### **Quadro 7.1: Principais itens de um plano de negócio**

1. Ramo de atividade
  - Por que escolheu este negócio?
2. Mercado consumidor
  - Quem são os clientes?
  - O que tem valor para os clientes?
3. Mercado fornecedor
  - Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
4. Mercado concorrente
  - Quem são os concorrentes?
5. Produtos/serviços a serem ofertados
  - Quais são as características dos produtos/serviços?
  - Quais são os seus usos menos evidentes?
  - Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes?
  - Como criar valor para o cliente por meio dos produtos/serviços?
6. Localização
  - Quais são os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"?
  - Qual é a importância da localização para o seu negócio?

7. Processo operacional
  - Como sua empresa vai operar etapa por etapa? (Como fazer?)
  - Como fabricar?
  - Como vender?
  - Como fazer o serviço?
  - Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?
  - Quem tem conhecimento e experiência no ramo?
  - Como fazem os concorrentes?
8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços
  - Qual é a necessidade e a procura do mercado?
  - Qual é a provável capacidade de produção?
  - Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos?
  - Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para o seu negócio?
9. Análise financeira
  - Qual é a estimativa da receita da empresa?
  - Qual é o capital inicial necessário?
  - Quais são os gastos com materiais?
  - Quais são os gastos com pessoal de produção?
  - Quais são os gastos gerais de produção?
  - Quais são as despesas administrativas?
  - Quais são as despesas de vendas?
  - Qual é a margem de lucro desejada?

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005

## 7.2 Estrutura de um plano de negócio

### 7.2.1 Capa

A capa é a primeira parte que o leitor terá contato, por isso ela deve ser sintética, clara e atrativa. Obrigatoriamente, deverá conter as seguintes informações: razão social da empresa, endereço completo, marca da empresa (se tiver), nome da pessoa ou pessoas que elaboraram o plano, mês e ano em que o plano foi elaborado e o número da cópia ou edição.

### 7.2.2 Índice

Apresenta a enumeração das partes na ordem em que aparecem no texto, precedido de indicativo numérico do título e subtítulos, seguido da indicação da página correspondente. A principal função do índice é indicar ao leitor do plano de negócio onde está localizada determinada parte, indicando de tal forma que a localização do item procurado possa ser feita rapidamente.

### 7.2.3 Sumário executivo

Esta é a seção mais importante do plano de negócio, pois é onde a empresa define o que ela pretende com o documento. Um sumário executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do plano. Ele é, na realidade, uma versão condensada do plano inteiro. O sumário executivo não é simplesmente uma declaração de fundo, nem mesmo uma introdução. Ele serve para contar ao leitor antecipadamente aquilo que você irá contar-lhes. Além de facilitar uma rápida compreensão, o sumário executivo deve atrair a atenção.

Muitos capitalistas de risco, investidores e financiadores indicam que não é raro uma proposta ser descartada sem que a leitura passe além do sumário. Embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócio, ele deve ser escrito depois do plano ter sido completado. Somente após todo plano ter sido ponderado e redigido é que alguém é capaz de resumi-lo de forma eficaz e concisa.

Um sumário executivo consistente deverá ocupar apenas uma página, sendo composto de partes, e não mais do que quatro ou cinco parágrafos. Na primeira parte, deve-se fazer uma apresentação geral do negócio, respondendo as questões sobre a localização da empresa, o ramo de atuação, o tempo de existência, quem são os parceiros estratégicos e de importância no mercado, e a missão da empresa.

Na segunda parte, descreve-se o motivo pelo qual a empresa está elaborando um plano de negócio. É evidente que o plano de negócio está à procura de uma solução que propiciará à empresa a consecução de seus objetivos, mesmo assim é preciso, nesta etapa, descrever quais são os fatores críticos de sucesso e o que está impedindo a empresa de atingir seus objetivos. Já na terceira e última parte do sumário executivo, deve-se apresentar uma síntese da análise de mercado e das condições financeiras da empresa, ressaltando porque a empresa acredita que terá sucesso quanto aos objetivos do plano de negócio. Se as possibilidades de sucesso forem mensuradas, será necessário apresentar as estimativas neste ponto, pois os leitores são sensíveis a números de forma geral.

## **7.2.4 Descrição da empresa**

Este tópico se refere à descrição da empresa no sentido de apresentá-la aos interessados no plano de negócio. Logo, devem aparecer itens como:

### **7.2.4.1 Identificação**

São informações que têm como finalidade identificar a empresa através de sua existência jurídica (razão social, nome fantasia, endereço, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, inscrição estadual, inscrição municipal, data de fundação, telefone, fax, e-mail, home page, etc.).

### **7.2.4.2 Identificação dos sócios**

São informações que têm por finalidade identificar os sócios da empresa (nome, perfil, atribuição e participação societária).

**core business**

É a parte central de um negócio ou de uma área de negócios e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

### 7.2.4.3 Definição do negócio

É fundamental que o empreendedor saiba claramente qual é o seu verdadeiro negócio, ou seja, qual atividade que a empresa realiza tão bem a ponto de conquistar e manter clientes. A identificação do **core business** possibilita ao empresário mais segurança na tomada de decisões e garante maior margem de acerto na identificação do seu público-alvo. É preciso tomar cuidado para não confundir negócio com produto ou serviço.

### 7.2.4.4 Histórico

Faça um pequeno histórico das atividades da empresa, começando pela razão social, diferenciando-a do nome fantasia; lembre-se que uma empresa pode trabalhar com várias marcas para atender a vários segmentos de mercado. Assim, deve-se incluir a razão social da empresa, o nome fantasia e as marcas utilizadas. É preciso esclarecer quando e porque a empresa foi fundada, a natureza dos produtos ou serviços, ou seja, se a empresa é fabricante, varejista ou de serviços, e apontar o estágio de desenvolvimento em que ela se encontra atualmente: embrionária (sem nenhum produto ou serviço), recém-criada (nas fases iniciais de operação), em expansão (desenvolvendo novos produtos, procurando novos mercados), estável (mantendo a participação no mercado), ou em reposicionamento (mudando as linhas de produtos e a localização).

A constituição legal da empresa também deve ser destacada nesta seção, ou seja, deve-se explicar se a empresa é uma firma individual, limitada ou sociedade anônima, bem como o porquê de tal forma jurídica ter sido escolhida. Se a empresa for uma filial, torna-se necessário explicar onde está localizada a matriz e se a empresa for a matriz, explicar onde estão localizadas as filiais. É importante ainda salientar, no caso de sociedades, as razões pelas quais os sócios foram escolhidos, a contribuição de cada um para com a empresa, bem como os acordos para a admissão de novos sócios ou a saída de sócios da empresa.

### 7.2.5 Planejamento estratégico

Nesta seção do plano de negócio deve-se demonstrar o quanto a empresa conhece a si mesma e o que ela espera de si no futuro. Normalmente, as micro e pequenas empresas não fazem planejamento estratégico por julgarem muito teórico e pouco aplicável, porém isto representa um desvio administrativo irreparável. Um plano estratégico bem elaborado deverá ser composto de: missão da empresa, visão da empresa, análise das oportunidades e ameaças, cadeia de valores da empresa, análise dos pontos fracos e fortes, definição dos objetivos e definição das metas.



Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa, de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

### **7.2.5.1 Missão**

Para Drucker (1994), as organizações empresariais “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. A missão é a razão de ser da organização, deve traduzir um sistema de valores e crenças em áreas de atuação, sem perder de vista a filosofia e a política da empresa. A declaração da missão deverá ser aplicável, caso contrário se tornará somente um conjunto de ideias bem intencionadas.

Exemplo de missão: empresa UNIMED.

“Promover saúde e qualidade de vida, buscando a satisfação dos clientes, cooperados e demais profissionais, com responsabilidade socioambiental”.

Fonte: [http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=53821&cd\\_secao=53806](http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=53821&cd_secao=53806)

### **7.2.5.2 Visão**

A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio para permitir uma concentração de esforços na sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço pretendido no qual almeja-se uma posição para a empresa e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, conceber os eventos necessários para alcançá-los. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar para que isso ocorra. Em suma, a visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma força que a permita incorporar as atividades necessárias para alcançar a sua aspiração.

Exemplo de visão: empresa UNIMED.

“Ser reconhecida como cooperativa de excelência e a melhor promotora de saúde e qualidade de vida”.

Fonte: [http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=53821&cd\\_secao=53806](http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=53821&cd_secao=53806)

### 7.2.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário a focar nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e ameaças são fatores externos.

#### a) Análise do ambiente interno: pontos fortes e fracos

Os pontos fortes diferenciam a organização, conferindo-lhe vantagens competitivas, e os pontos fracos caracterizam itens a serem melhorados pela organização, podendo gerar desvantagens, comprometendo o desenvolvimento dos negócios.

#### Quadro 7.2: Análise do ambiente interno

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vasto conhecimento em <i>marketing</i>, especializado na área.</li><li>• Um novo produto ou serviço inovador.</li><li>• A localização da empresa.</li><li>• Qualidade dos processos e procedimentos.</li><li>• Qualquer outro aspecto que adicione valor ao seu produto ou serviço.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conhecimento em <i>marketing</i>.</li><li>• Produtos ou serviços semelhantes (ex. em relação a seus competidores).</li><li>• A localização do seu negócio.</li><li>• Baixa qualidade de seus produtos ou serviços.</li><li>• Reputação duvidosa.</li></ul>

Fonte: Adaptado de <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>

#### b) Análise do ambiente externo: ameaças e oportunidades do empreendimento

Ameaças são forças ambientais externas não controláveis pela organização que podem criar obstáculos ao pleno desenvolvimento dos negócios. Já as oportunidades são forças ambientais externas não controláveis pela organização que podem favorecer a ação estratégica, desde que aproveitadas adequadamente.

#### Quadro 7.3: Análise do ambiente externo

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• A entrada de um novo competidor em sua área empresarial.</li><li>• Guerra de preços com competidores.</li><li>• Um competidor tem um novo produto ou serviço inovador.</li><li>• A competição possui um melhor acesso aos canais de distribuição.</li><li>• Taxas são introduzidas ao seu produto ou serviço.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Um mercado em desenvolvimento, por exemplo, a internet.</li><li>• Fusões, junção entre empreendimentos ou alianças estratégicas.</li><li>• Mudança para novas áreas do mercado, as quais oferecem melhores lucros.</li><li>• Um novo mercado internacional.</li><li>• Uma vaga no mercado causada pela ineficácia da competição.</li></ul>

Fonte: Adaptado de <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html>

#### **7.2.5.4 Objetivos**

São resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem funcionar como um potente motor, sendo capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham. Sem sua força orientadora, dificilmente a empresa se moverá na direção certa. Para que um planejamento estratégico tenha êxito é necessário que os objetivos estejam plenamente definidos, tanto os de longo prazo quanto os de curto prazo. O principal motivo de se definir os objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida a fim de que a empresa cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão.

Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino desejado. Para alcançá-los, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos necessários. Os objetivos devem ditar opções de negócios, orientando o processo decisório em toda a organização. Eles também devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

#### **7.2.5.5 Metas**

As metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. Não existe meta sem que ela esteja associada a números e datas, pois dessa forma é possível determinar se ela foi ou está sendo atingida. Não devem existir metas isoladas; elas devem ser, sempre, consideradas em conjunto com os respectivos objetivos para se ter clareza em seu entendimento. Uma maneira simples de diferenciar objetivo de meta é relacionar o objetivo com palavras e a meta com números. As metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos e devem ser SMART, ou seja, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. As metas devem se referir, sempre, a algo tangível e cada objetivo deve estar suportado por uma ou mais metas.

#### **7.2.5.6 Fatores críticos de sucesso**

Depois de identificados os pontos fortes e os pontos fracos e, analisadas as oportunidades e as ameaças, pode-se obter através do cruzamento desses dados, um levantamento dos fatores críticos de sucesso, fatores esses que se não acontecerem podem comprometer o empreendimento. Este levantamento deve ser feito regularmente dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

Para garantir que a empresa alcance seus objetivos, os fatores críticos de sucesso devem ser obtidos tendo em vista a superação dos pontos fracos

e a otimização dos pontos fortes. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

- Descubra como eliminar possíveis pontos fracos da empresa, identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.
- Identifique como capitalizar as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos.
- Trace metas que corrijam possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais.
- Crie ações para monitorar as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

## Resumo

Nesta aula, você estudou sobre o que é um plano de negócio e qual sua utilidade. Além disso, viu como é estruturado o plano de negócio, suas principais características e sua execução.



## Atividades de aprendizagem

1. O que é um plano de negócio?
2. Para que serve um plano de negócio?
3. Por que um plano de negócio deve ser elaborado com informações precisas e reais?
4. O plano de negócio é mutável? Justifique.

# Aula 8 – Plano de negócio: estrutura do plano de negócio

## Objetivos

Apresentar a estrutura de um plano de negócio.

### 8.1 Produto ou serviço

O empreendedor deve planejar a adequada linha de produtos e serviços que atenda as necessidades identificadas para os seus clientes. De fundamental importância para o seu sucesso, o planejamento dos **produtos** e **serviços** que serão ofertados pelo empreendimento requisita a identificação de alguns itens:

- **Tecnologia utilizada** – caso o produto e/ou serviço inclua alguma inovação tecnológica, deverá ser especificada, bem como o tempo previsto para sua obsolescência.
- **Fluxo do processo** – a descrição das etapas do processo pode ser feita através da construção de um **fluxograma** que mostre todos os passos desde o **contato com o cliente, produção e venda do produto, prestação do seu serviço, assistência técnica**, etc. O fluxograma torna mais fácil a identificação no caso da análise dos processos das entradas e de seus fornecedores, das saídas e de seus clientes, bem como de pontos críticos do processo.
- **Situação da propriedade intelectual** (patentes e registros de desenhos industriais) – são títulos de propriedade temporária sobre uma invenção, modelo de utilização ou desenho industrial, outorgados pelo Estado aos inventores ou autores, pessoas físicas detentoras de direitos sobre a criação. A proteção conferida pela patente e pelo registro de desenho industrial é, portanto, um valioso e imprescindível instrumento para que as invenções e criações industrializáveis se tornem um investimento rentável.
- **Alianças estratégicas necessárias** – em determinados momentos pode valer a pena para seu negócio delegar tarefas a terceiros, como divulgação, comercialização, embalagem, distribuição, assistência técnica, etc. Em alguns casos pode-se pensar em parceria, em outros, em terceirização.

#### A-Z

##### fluxograma

É um gráfico que demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

Para decidir corretamente, algumas questões podem ser de grande valia na reflexão: o negócio necessita ou pode vir a necessitar de um parceiro estratégico? Em que ponto? Como será a operacionalização? Qual o grau de mudança que será necessário para efetivação da aliança? Quais os reais benefícios gerados por esta estratégia?

Com o correto planejamento dos produtos e serviços a serem ofertados, é hora de pensar na real produção, relacionando os recursos necessários. O empreendedor deve ser criterioso com o planejamento de todas as suas ações, pois este é o esqueleto que sustentará seu empreendimento.

### **8.1.1 O ciclo de vida dos produtos**

Segundo Kotler e Keller (2006), ao dizer que um produto possui um ciclo de vida faz-se necessário aceitar os seguintes fatores:

- Os produtos têm vida limitada.
- As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas.
- Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
- Os produtos necessitam de diferentes estratégias financeiras, de produção, de *marketing*, de compras e de recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida.

Os produtos possuem um ciclo de vida que passa por quatro etapas clássicas de desenvolvimento, possuindo características específicas em cada uma delas. As etapas do ciclo de vida de um produto são:

#### **a) Desenvolvimento, introdução ou lançamento do produto.**

- Crescimento lento de vendas.
- O lucro ainda é inexistente, sendo necessárias grandes despesas de lançamento.
- É preciso muito dinheiro para atrair distribuidores e convencê-los a criar estoques do produto.

Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/**design**. Aqui, o lucro é negativo.

### **b) Crescimento.**

- Rápida aceitação do mercado e melhoria significativa no lucro.
- O mercado apresenta uma abertura à expansão.
- Os concorrentes novos entram no mercado, introduzem novas características nos produtos e expandem o número de canais de distribuição.
- As vendas crescem com muita rapidez, causando uma redução na relação gastos promocionais *versus* receita de vendas.

Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

### **c) Maturidade.**

- Redução no crescimento de vendas, pois o produto já foi aceito pela maioria dos consumidores potenciais.
- Esta fase demora mais do que a anterior e apresenta grandes desafios para a administração de *marketing*.
- O lucro estabiliza-se até entrar em declínio, graças ao aumento das despesas de *marketing*.

A fase de maturidade pode ser dividida em:

- Maturidade do crescimento – a taxa de crescimento de vendas começa a declinar.
- Maturidade estabilizada – as vendas nivelam-se numa base *per capita*, devido à saturação do mercado.
- Maturidade decadente – o nível absoluto de vendas começa a declinar e os consumidores começam a mudar para outros produtos ou para um substituto.

## **A-Z**

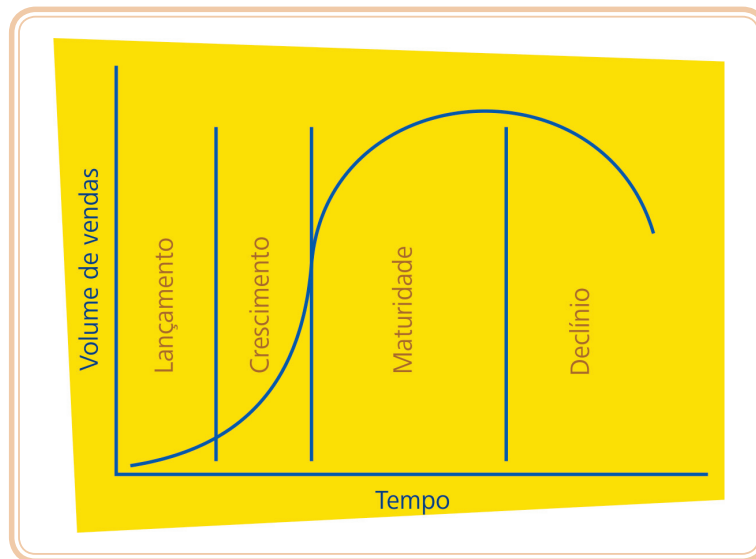
### **design**

Ou desenho industrial é a idealização, criação, desenvolvimento, configuração, concepção, elaboração e especificação de algo direcionado para o uso. Essa é uma atividade estratégica, técnica e criativa, normalmente orientada por uma intenção ou objetivo, ou para a solução de um problema.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Design>

#### d) Declínio.

- Forte queda nas vendas e no lucro.
- É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização com a introdução de um novo produto/serviço.
- A queda nas vendas ocorre por diversas razões, incluindo avanços tecnológicos, mudanças nos gostos dos consumidores e aumento da competição doméstica com a entrada de concorrentes estrangeiros.



**Figura 8.1: Ciclo de vida dos produtos**

Fonte: CTISM, adaptado de <http://www.2m30.com.br/wp-content/uploads/2011/05/ciclo-de-vida.jpg>

## 8.2 Análise de mercado

De acordo com Kotler e Keller (2006), o mercado consumidor “é o conjunto de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Para conhecer as reais necessidades do mercado consumidor e, a partir delas, planejar suas ações, é imprescindível que seja feita sua quantificação, ou seja, sua segmentação.

- **Segmentação de mercado** – é a ação de identificar e classificar grupos diferentes de consumidores, representando um esforço para o aumento da precisão do alvo de uma empresa. A segmentação de mercado pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, mercado local e individual. O segmento é formado por um grupo grande de possíveis compra-



dores identificáveis em um mercado. Já o nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado, cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. O mercado local é constituído por grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, lojas individuais, etc.), com programas preparados sob medida, conforme as necessidades e desejos. O mercado individual é o último nível de segmentação e leva ao “segmento de um comprador”, “*marketing* customizado” ou “*marketing* um a um”.

- **Seleção do mercado alvo** – após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, é preciso avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles visar.
- **Análise da concorrência** – para preparar uma estratégia de mercado eficaz é preciso estudar os concorrentes, bem como os consumidores atuais e potenciais, identificando-se as estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação de seus concorrentes. É preciso também desenvolver um sistema de inteligência competitivo e eficaz, assim os administradores poderão formular suas estratégias com maior facilidade.
- **Relação dos principais fornecedores** – não se deve esquecer que o fornecedor é um importante elo da corrente que leva o produto ou serviço até o consumidor final. Delegar funções é importante, mas não se deve esquecer de manter um bom relacionamento com o fornecedor. Dessa forma, será possível ter sempre presente as novidades em termos de fornecimento e negociar o melhor para sua empresa. Além disso, é importante saber qual o grau de dependência com o fornecedor e até que ponto uma falha dele poderá ser fatal para o seu empreendimento.

### 8.3 Estratégia de *marketing*

Segundo Chiavenato (2005) “a palavra *marketing* vem do inglês *market*, que significa mercado. O *marketing* corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor”. O *marketing* está voltado completamente para o mercado e para o cliente, e sua principal função é fazer com que os produtos e os serviços da empresa cheguem da melhor maneira possível ao consumidor final.

### 8.3.1 Marketing

O objetivo do *marketing* é conhecer tão bem o cliente que os produtos ou serviços a ele oferecidos sejam de tal forma apropriados que se vendam sozinhos. É uma ferramenta fundamental para a empresa se solidificar, um aliado importante para proporcionar o crescimento dos negócios num mercado cada vez mais competitivo. O *marketing* é dividido em 4 P's (*marketing mix*). Vamos conhecê-los a seguir:

**a) Produto** – direcionar o produto para atender as necessidades e expectativas do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definitivo. Diz respeito às características físicas, serviços adicionais, níveis de qualidade, acessórios, instalação, instruções, garantias, atendimento, linhas de produto, embalagem, *design* e marca.

**b) Preço** – estabelecimento de preço de acordo com o mercado e a concorrência. Conforme Shimoyama e Zela (2002, p. 12),

Ao se elaborar a estratégia do preço de um produto deve-se considerar o seguinte: ele deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a quem o está produzindo ou comercializando, porém não pode ser tão alto que desestimule a compra. Afinal, sempre se procura comprar produtos mais baratos. Ele também deve ser suficientemente baixo, a fim de que o produto seja atrativo aos clientes. Contudo, não deve ser demasiadamente baixo, pois pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado com o produto ou serviço, além de não ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, pois não gerará lucro significativo.

Deve-se levar em consideração o grau de flexibilidade, o nível de ciclo de vida do produto, as características geográficas, os descontos e os concorrentes.

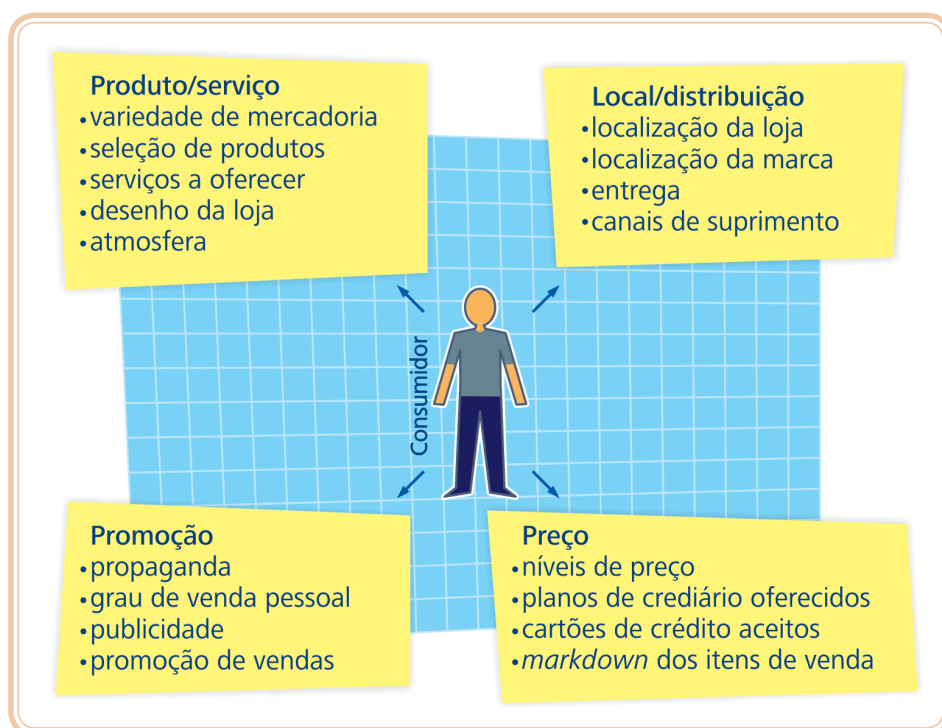
**c) Promoção** – planejamento e desenvolvimento de eventos promocionais. Pode ser através de composto promocional: venda pessoal, venda direta, propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

A principal função da estratégia da promoção é criar no consumidor consciência pelo produto, fazendo com que esse compre e sinta a necessidade e satisfação pelo produto/serviço adquirido. As principais estratégias de promoção são: seleção de mídias, propaganda e vendas.

d) **Praça, canal de distribuição ou ponto de venda** – colocação do produto/serviço nos pontos de venda adequados. Tipos de canais de distribuição, exposição ao mercado, tipos de intermediários, logística.

As principais estratégias de distribuição são:

- **Estrutura de canal** – utiliza processo intermediário para a venda ao consumidor final. Pode ser direta ou indireta e alcança o máximo de consumidores possíveis com baixo custo.
- **Canal múltiplo** – ocorre quando existem dois ou mais canais de distribuição dos produtos e serviços. Através deste canal se obtém grande acesso a cada segmento do mercado para aumentar os negócios.



**Figura 8.2: Elementos do *mix de marketing* para varejo**

Fonte: CTISM, adaptado de Zikmund; D'amico, 1996

### 8.3.2 A internet como ferramenta de *marketing*

Além das estratégias de *marketing* citadas acima, hoje existe também o *marketing* feito através da internet.

A partir de 1990, a internet revolucionou o mundo dos negócios, possibilitando ao consumidor ampliar as alternativas de escolha e o nível de controle sobre suas decisões de compra. E isso tudo pode ser feito de qualquer lugar.

#### A-Z

##### **markdown**

É uma margem bruta aplicada a partir do preço de venda, ou seja, você determina qual é o preço que irá vender a mercadoria, a diferença entre aquilo que você pagou e o preço vendido é a margem de lucro bruto que se obtém. Por exemplo: vendemos por R\$ 10,00 e pagamos R\$ 5,00.

Entre as principais ferramentas atuais de *marketing* na *WEB*, temos:

- a) **Website** (*hotsite*) – *sites* especiais criados para campanhas ou produtos novos, chamados *hotsites*.
- b) **E-mail marketing** – *e-mails* enviados para consumidores com notícias ou promoções.
- c) **Marketing de busca** – o SEM (*Search Engine Marketing*) consiste em oferecer conteúdo, serviço ou produto ao usuário usando os mecanismos de buscas.
- d) **Marketing em redes sociais** – as redes sociais são excelentes espaços para se fazer publicidade. Anunciar nas páginas das comunidades que reúnem pessoas com interesses comuns é algo que pode ser bastante eficiente em sua estratégia de comunicação na *WEB*.
- e) **Publicidade gráfica** – os *banners* e *gadgets* de diversos tipos e formatos foram a primeira grande sensação da publicidade na internet. É uma ferramenta importante para se comunicar com os internautas quando eles não estão fazendo pesquisas nos mecanismos de buscas ou se relacionando nas redes sociais.
- f) **Chats e fóruns** – nos *chats* e fóruns pode-se estabelecer uma relação direta com os usuários, permitindo que eles esclareçam as suas dúvidas com algum representante da empresa ou que debatam entre si sobre um determinado tema.
- g) **Advergames** – para algumas campanhas é interessante criar joguinhos que façam o usuário interagir com uma marca ou produto específico. Isto é *advergames*, ou publicidade através de jogos, que pretende usar o caráter lúdico dos jogos para criar um bom relacionamento entre cliente e produto ou ainda para levar um produto ao conhecimento do cliente.
- h) **Marketing viral** – um caráter da internet é a sua descentralização e a possibilidade de um ponto disseminar uma informação para vários outros que, por sua vez, a dissemina para outros. Isso pode ser usado pelo *marketing* e, quando esses casos ocorrem, são chamados de *marketing viral*. Geralmente são vídeos, imagens ou textos interessantes, engraçados ou inusitados que um internauta compartilha com a sua rede de contatos.

Essas são apenas algumas das possibilidades que a internet oferece. Através delas é possível desenvolver várias ações interessantes, capazes de gerar resultados bastante positivos.

## **8.4 Recursos necessários ao empreendimento**

A identificação dos recursos humanos, materiais e financeiros, necessários para a produção ou prestação de um serviço também deverá constar no plano de negócio, bem como as respectivas fontes para obtenção dos mesmos.

### **8.4.1 Recursos humanos**

O recurso humano se refere à qualificação e ao número de pessoas. Entre as principais características, o profissional que desempenha esta função deve:

- a) Escolher pessoas que supram as necessidades e carências da empresa, com iniciativa e que sejam ambiciosas.
- b) Sempre transmitir seu entusiasmo para os seus colaboradores.
- c) Fazer com que os colaboradores se comprometam com a empresa.
- d) Delegar autoridade, sem renunciar à responsabilidade.
- e) Treinar a equipe.
- f) Não deixar faltar material de apoio para execução das tarefas.
- g) Estar sempre pronto para ouvir queixas e sugestões.
- h) Promover encontros de confraternização.
- i) Repartir ganhos e realizar os pagamentos em dia.

O segredo da política de pessoal consiste em manter sempre os colaboradores motivados. A motivação não ocorre somente através de maior remuneração. Partindo do pressuposto que você contratará pessoas independentes e ambiciosas, experimente delegar autoridade (a autoridade do funcionário não suplanta a responsabilidade do empresário). Não perca a oportunidade de demonstrar, sempre que possível, seu entusiasmo pelo empreendimento. Esta é a melhor forma de manter os colaboradores motivados.

## 8.4.2 Equipamentos e materiais permanentes

Envolve espaço físico: metragem quadrada, pé-direito mínimo, ventilação, iluminação e instalações mínimas (bancadas de suporte, isolamento termo-acústico, piso antiderrapante, revestimento anticorrosivo, etc.).

## 8.4.3 Recursos materiais

Estão inseridos aqui os insumos e demais materiais integrantes direta ou indiretamente do processo, como é o caso do desenvolvimento da embalagem do produto. A embalagem possui características de proteção para o produto e, em alguns casos, compõe forte apelo às vendas.

**Outros recursos necessários** – planejamento do sistema de armazenagem e distribuição física dos produtos; atividades de promoção, quando houver a necessidade de desenvolver panfletos técnicos de vendas, baseados em dados de testes e projeto; planejamento para futuras alterações do produto e do processo, visando permitir modificações sugeridas pelos consumidores.

## 8.4.4 Recursos financeiros

Os recursos financeiros estimam o montante necessário para implantação e operacionalização do negócio.

# 8.5 Análise financeira

## 8.5.1 Aspectos financeiros

O estudo de viabilidade econômica tem como objetivo avaliar o plano de investimento a ser realizado, evidenciando a viabilidade ou a inviabilidade do projeto. Algumas instituições financeiras solicitam que o estudo de viabilidade econômica e financeira seja realizado com uma ferramenta da própria instituição.

A análise financeira deve conduzir o empreendedor a responder as seguintes questões:

- a) As receitas serão capazes de cobrir todas as despesas, pagar o investimento e proporcionar um retorno importante?
- b) Quais serão as despesas e os custos para produzir a quantidade desejada, estocá-la e fazê-la chegar até os revendedores?
- c) Qual o tempo de retorno desses investimentos?

- d) Qual é o volume de recursos financeiros para manter a empresa funcionando, ou seja, o dinheiro para pagar matéria-prima, pessoal e despesas como água, luz, telefone, etc.?

A seguir, sugestões de itens para compor o plano financeiro:

- Investimento fixo:
  - Depreciação.
- Custos/despesas indiretas:
  - Custos diretos.
  - Despesas diretas.
- Formação de preço.
- Receita operacional.
- Demonstrativos de resultados esperados.
- Ponto de equilíbrio.
- Investimento inicial total.
- Taxa de remuneração do capital.
- Prazo de retorno do investimento.

É importante lembrar que o empreendedor pode utilizar uma assessoria contábil e financeira, mas deve possuir os conhecimentos adequados para acompanhar o trabalho e direcionar o plano financeiro de acordo com sua visão do negócio.

Os principais demonstrativos a serem apresentados no plano financeiro são (sugere-se que sejam projetados para 3 a 5 anos):

- a) **Balanço patrimonial** – trata-se do principal demonstrativo financeiro e reflete a posição da empresa em um determinado momento, normalmente ao final do exercício. É constituído pelo **ativo** (bens e direitos), **passivo** (obrigações e parcela de financiamento obtido de terceiros) e **patrimônio líquido** (recursos dos proprietários aplicados na empresa). Desenvolvido normalmente por um contabilista, segue a regra simples em que:  $\text{ativo} - \text{passivo} = \text{patrimônio líquido}$ .

### Quadro 8.1: Constituição do balanço patrimonial

Ativo
<b>Circulante</b> – são contas que estão constantemente em giro, sendo a conversão do dinheiro, feita no máximo, no próprio exercício social.
<b>Realizável no longo prazo</b> – bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.
<b>Permanente</b> – são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; nos casos de bens, vida longa.
Passivo
<b>Circulante</b> – são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.
<b>Exigível no longo prazo</b> – obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
Patrimônio líquido
São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: <http://www.contabilidadesimples.com.br/contabilidade/3121-Composio-Balano-Patrimonial-Acordo-com-Classificao-Lei-1194109.html>

- b) Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)** – a demonstração do resultado é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. Da receita total, deve-se subtrair os impostos, abatimentos e devoluções concedidas. Da receita líquida, deve-se deduzir os custos de comercialização para chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se as despesas operacionais, assim denominadas por representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas.

### Quadro 8.2: Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

Item	Explicação
Receita Bruta	Total geral das vendas
( – ) deduções	Impostos, devoluções.
= Receita Líquida	
( – ) Custos do Período	Gastos referentes à produção e à comercialização, ou aos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
( – ) despesas	São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras).
= Lucro Operacional	
( + / – ) Receita/Despesa não operacional	Não proveniente das operações.
= Lucro antes do Imposto de Renda	
( – ) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Adaptado de <http://www.contabeis.com.br/artigos/801/conceito-objetivos-e-estrutura-da-dre>

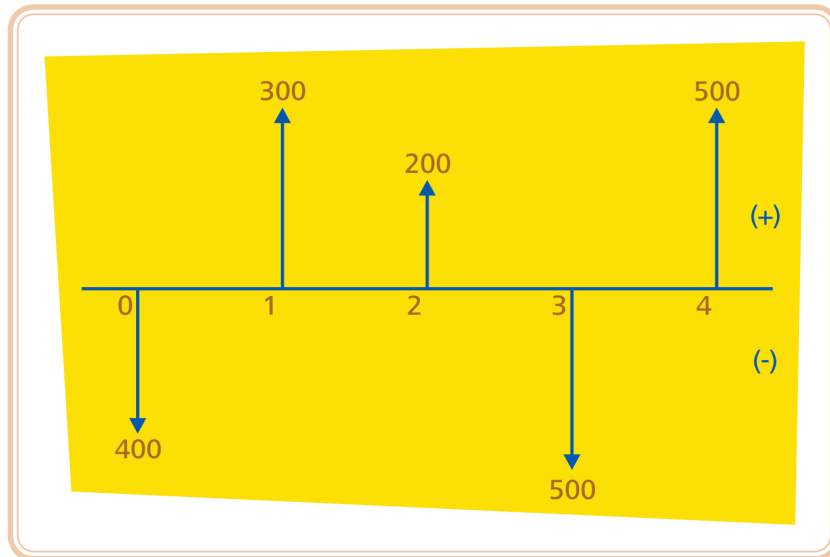
- c) Fluxo de caixa** – são os pagamentos e recebimentos de dinheiro efetuados por uma empresa, ou realizados durante um projeto. É a representação gráfica, de forma clara, das variações do fluxo de caixa em diferentes instantes de tempo. É a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor, a qual consiste em compilar os dados de entrada e saída de caixa (depósitos e retiradas), projetados em determinado tempo.



**Quadro 8.3: Modelo de relatório de fluxo de caixa**

Mês/Ano	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Total	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo inicial de caixa								
Dinheiro								
Cheque pré-datado								
Duplicatas a receber								
Cartão de crédito								
Outros recebimentos								
<b>Total de entradas</b>								
Impostos sobre venda								
Pagamento a fornecedores								
Pró-labore								
Salários								
Encargos								
Benefícios								
Água								
Luz								
Telefone fixo								
Telefone celular								
Provedor de internet								
Internet								
Propaganda e <i>marketing</i>								
Despesas bancárias								
Comissões a vendedores								
Honorários contábeis								
Pagamento de serviços								
Combustíveis								
Despesas com veículos								
Materiais de escritório								
Aluguel								
Condomínio								
Compra de equipamentos								
Pagamento de financiamentos								
Outras despesas								
<b>Total de saídas</b>								
Saldo operacional								
<b>Saldo final</b>								

Fonte: Autores

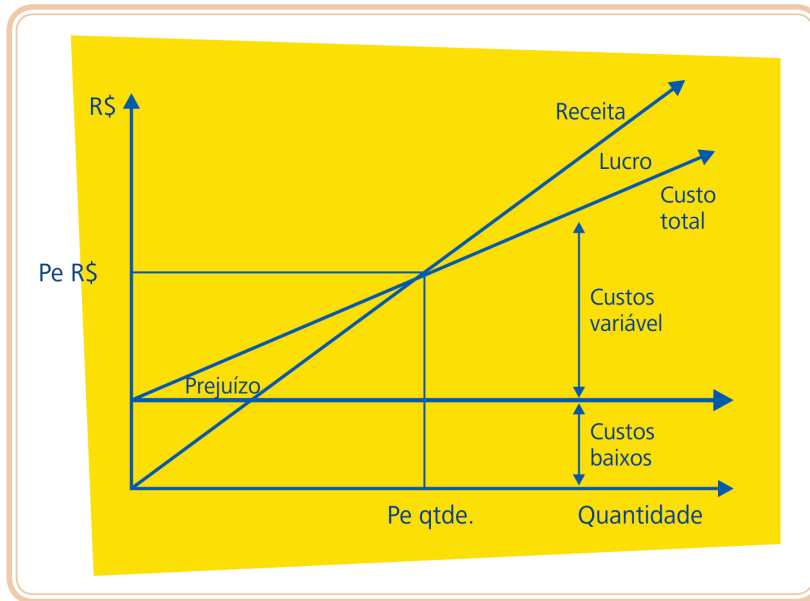


**Figura 8.3: Diagrama de fluxo de caixa**

Fonte: CTISM, adaptado de [http://www.algosobre.com.br/images/stories/concurso/matematica/diagramas\\_de\\_fluxo\\_de\\_caixa\\_01.gif](http://www.algosobre.com.br/images/stories/concurso/matematica/diagramas_de_fluxo_de_caixa_01.gif)

Para um melhor entendimento do fluxo de caixa:

- A escala horizontal representa o tempo (anos, meses, semanas, etc.). Escolhe-se o tempo mais adequado ao problema.
  - As setas acima da linha horizontal representam as entradas de caixa ou receitas: valores positivos.
  - As setas abaixo da linha horizontal representam as saídas de caixa ou despesas: valores negativos.
  - Despesas e receitas são consideradas como se ocorressem no fim dos períodos estabelecidos.
- d) Ponto de equilíbrio** – é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, visto que possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, tornando-se, assim, uma importante ferramenta gerencial.



**Figura 8.4: Ponto de equilíbrio**

Fonte: CTISM, adaptado de [http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo\\_de\\_caixa/ponto\\_de\\_equilibrio.htm](http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm)

## 8.5.2 Técnicas de análise de investimentos

Entre as principais técnicas de investimentos podemos citar:

- a) **Prazo de *payback*** – esta técnica mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando para isso o fluxo de caixa. Apresenta algumas fraquezas por não considerar o tempo em relação ao valor do dinheiro e não considerar os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*.
- b) **Fluxo de caixa descontado** – é a melhor técnica para se avaliar as decisões de investimentos, pois compara o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Pode ser realizada por meio de 02 métodos: VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).
  - **VPL** – traz os futuros fluxos de caixa para valor presente e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, então o projeto é viável. Caso contrário, o projeto deverá ser rejeitado.
  - **TIR** – envolve cálculos mais apurados e complexos, pois, para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de retorno (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero.

No plano de negócio é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto quanto a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

### A-Z

#### *payback*

É utilizado como referência para avaliar a atratividade relativa das opções de investimento. Consiste em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido.

Com este estudo concluído, define-se a viabilidade positiva ou negativa do empreendimento a ser implantado.

## Resumo

Nesta aula, apresentamos as principais estruturas de um plano de negócio, bem como suas principais características. Aprendemos sobre produto, serviço, análise de mercado, estratégia de *marketing*, recursos necessários ao empreendimento e análise financeira.



## Atividade de aprendizagem

1. Monte um plano de *marketing*, apresentando o diferencial competitivo existente e os quatro P's do *marketing*. Além disso, apresente um Demonstrativo de Receita do Exercício (DRE) para o período de vigência do plano de negócio.

## Referências

- ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three studies of measures of need satisfaction in organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, dez. 1973.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CANTILLON, Richard. **Essay on the nature of commerce in general**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2001.
- CARVALHO, Antônio Pires de. **Os empreendedores da nova era**. São Paulo: APC Consultores Associados, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Ed. Compacta.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DRUKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- Falsas verdades sobre empreendedores. **Revista Exame**, São Paulo, n. 771, 24 jul. 2002.
- FERREIRA, A. H. S.; DUARTE A. M. P. Planejamento tributário: instrumento eficaz de gestão empresarial. **Qualit@s – Revista Eletrônica**, ISSN 1677-4280, v. 4, n. 2, 2005.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário aurélio básico da língua portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Gestão em empreendedorismo**. São Paulo: GEM, 2005.

- GRECO, Simara M. de S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2005. Curitiba: IBQP, 2006.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Markron Books, 1992.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KATZ, L. R. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LYRIO, M. V. L. **Gestão**: empreendedorismo (Apostila). 2008. Disponível em: <[http://mauriciovll.files.wordpress.com/2008/03/empreendedorismo\\_apostila.pdf](http://mauriciovll.files.wordpress.com/2008/03/empreendedorismo_apostila.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2012.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation (originally published in **Psychological Review**, 1943, v. 50, #4, p. 370-396)
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL, J. C. **Desarrolle el lider que esta en usted**. EUA: Grupo Nelson, 2009.
- MCCLELLAND, David. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**, v. 21, n. 3, 1987.
- MELO, Celly Dulcemar. **Doenças ocupacionais com ênfase a LER/DORT**. 2003. 70 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MICHEL, Maria Helena. **Modelos de gestão organizacional**. Apostila didática do curso de Especialização em Administração da Fundação João Pinheiro, mar. 2003.
- MICHEL, Maria Helena. **Síntese de algumas teorias**. Disponível em: <<http://netuno.lcc.ufmg.br/~michel/docs/TextosDidaticos/empreendedorismo/hersberg.doc>>. Acesso em: 12 set. 2009.
- MUSSAK, Eugenio. **Liderança**. Disponível em: <<http://eugeniomussak.com.br/lideranca-em-escala/>>. Acesso em: 18 nov. 2011.

PAVANI, Claudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000. 202 p.

RANGEL, Alexandre. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAY, Jean-Baptiste. **Cours complet d'économie politique pratique**. Paris: Chamerot, 2009.

SCHUMPETER, A. Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Sergio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. **Iniciando um pequeno grande negócio**. Brasília: SEBRAE, 2001.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SHIMOYAMA, Claudio & ZELA, Douglas Ricardo. **Marketing**. FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72 p.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SWOT. Disponível em: <<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot-portuguese.html#>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

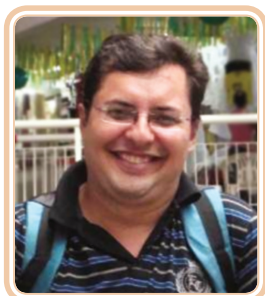
ZELTZER. **Saiba mais sobre as habilidades empreendedoras**. Disponível em: <[http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8](http://www.zeltzer.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:habilidades-empendedoras-e-projetos&id=4:saiba-mais-sobre-as-habilidades-empendedoras&Itemid=8)>. Acesso em: 20 jun. 2012.

ZIKMUND, William G.; D'AMICO, Michael. **Basic marketing**. Saint Paul, Minn.: West Publishing, 1996. 209 p.

## Currículo do professor-autor



**Andréia Matos Brito** é mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), é graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Regional do Cariri (URCA), licenciada em Matemática pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e especialista em Educação Matemática pela URCA. Atualmente é professora da Faculdade de Juazeiro do Norte (FJN), e professora formadora e conteúdista do Instituto Federal do Ceará (IFCE). É também professora efetiva da rede pública estadual do Ceará.



**Pedro Silvino** tem licenciatura plena em Biologia pela Universidade Regional do Cariri (URCA). É especialista em Educação Ambiental pela URCA e em Microbiologia pela Pontifícia Universidade Católica (PUCMG). Atualmente é professor da URCA e professor formador e conteúdista da disciplina de Controle Ambiental pelo Instituto Federal do Ceará (IFCE). É também professor efetivo da rede pública estadual do Ceará.



**Angela Patricia Linard Carneiro** é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialista em Engenharia de Produção e graduada em Engenharia Mecânica pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É professora da Faculdade Leão Sampaio (FALS), Faculdade de Juazeiro do Norte (FJN) e da Faculdade de Tecnologia do Centec (Fatec Cariri). Leciona as seguintes disciplinas: Empreendedorismo, Metodologia do Trabalho Científico, Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, Jogos de Empresas, Gestão da Produção, Planejamento e Controle da Produção – PCP, Administração da Manutenção, Organização do Trabalho Industrial, Estatística e Materiais de Construção Mecânica.