

Roseanne Azevedo de Albuquerque

# Empreendedorismo



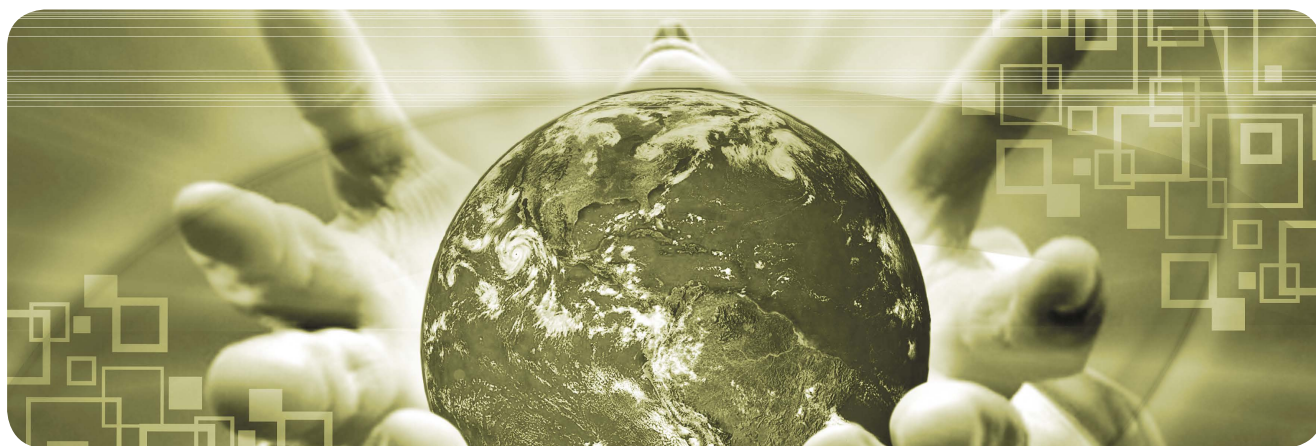


**Empreendedorismo**



Roseanne Azevedo de Albuquerque

# Empreendedorismo



**itb** INSTITUTO  
TECNOLÓGICO  
BRASILEIRO

Natal/RN  
2014

presidente  
PROF. PAULO DE PAULA

diretor geral  
PROF. EDUARDO BENEVIDES

diretora acadêmica  
PROFA. LEIDEANA BACURAU

diretora de produção de projeto  
PROFA. JUREMA DANTAS

#### **FICHA TÉCNICA**

gestão de produção de materiais didáticos  
PROFA. LEIDEANA BACURAU

coordenação de design instrucional  
PROFA. ANDRÉA CÉSAR PEDROSA

projeto gráfico  
ADAUTO HARLEY SILVA

diagramação  
GUSTAVO RIBEIRO E RODRIGO GALVÃO

revisão de língua portuguesa  
CAMILA MARIA GOMES

revisão das normas da ABNT  
VERÔNICA PINHEIRO DA SILVA

ilustração  
RAFAEL EUFRÁSIO DE OLIVEIRA

Catálogo da Publicação na Fonte (CIP).  
Ficha Catalográfica elaborada por Luís Cavalcante Fonseca Júnior - CRB 15/726.

A345e     Albuquerque, Roseanne Azevedo de.  
             Empreendedorismo / Roseanne Azevedo de  
             Albuquerque ; edição e revisão do Instituto Tecnológico  
             Brasileiro (ITB). – Natal, RN : 2014.  
             62 p. : il.

ISBN 978-85-68100-03-5  
Inclui referências

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedor. 3. Gestão de  
negócios. I. Instituto Tecnológico Brasileiro. II. Título.

*"Não é no silêncio que os homens se fazem,  
mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão."  
(Paulo Freire)*

# Índice iconográfico



Atividades



Vocabulário



Importante



Mídias



Curiosidade



Querendo mais?



Você conhece?



Internet



Diálogos

O material didático do Sistema de Aprendizado **itb** propõe ao aluno uma linguagem objetiva, simples e interativa. Deseja “conversar” diretamente, dialogar e interagir, garantir o suporte para o estudante percorrer os passos necessários a sua aprendizagem. Os ícones são disponibilizados como ferramentas de apoio que direcionam o foco, identificando o tipo de atividade ou material de estudo. Observe-os na descrição a seguir:

**Curiosidade** – Texto para além da aula, explorando um assunto abordado. São pitadas de conhecimento a mais que o professor pode proporcionar ao aluno.

**Importante** – Destaque dado a uma parte do conteúdo ou a um conceito estudado, que seja considerado muito relevante.

**Querendo mais** – Indicação de uma leitura fora do material de estudo. Vem ao final da competência, antes do resumo.

**Vocabulário** – Texto explicativo, normalmente curto, sobre novos termos que são apresentados no decorrer do estudo.

**Você conhece?** – Foto e biografia de uma personalidade conhecida pelas suas obras relacionadas ao objeto de estudo.

**Atividade** – Resumo do conteúdo praticado na competência em forma de exercício. Pode ser apresentado ao final ou ao longo do texto.

**Mídias** – Contém material de estudo auxiliar e sugestões de filmes, entrevistas, artigos, *podcast* e outros, podendo ser de diversas mídias: vídeo, áudio, texto, nuvem.

**Internet** – Citação de conteúdo exibido na Internet: *sites*, *blogs*, redes sociais.

**Diálogos** – Convite para discussão de assunto pelo *chat* do ambiente virtual ou redes sociais.





# Sumário

<b>Apresentação institucional</b> .....	<b>09</b>
<b>Palavra do professor autor</b> .....	<b>11</b>
<b>Apresentação das competências</b> .....	<b>13</b>

## Competência 01

<b>Reconhecer o contexto no qual o empreendedorismo está inserido</b> .....	<b>17</b>
Vamos viajar? .....	<b>17</b>
Por que estudar o empreendedorismo? .....	<b>17</b>
Como surgiu o empreendedorismo? .....	<b>20</b>
Definindo empreendedorismo .....	<b>22</b>
Resumo .....	<b>23</b>
Autoavaliação .....	<b>23</b>

## Competência 02

<b>Identificar o perfil do empreendedor</b> .....	<b>27</b>
O que é ser empreendedor? .....	<b>28</b>
Quais as características de um empreendedor? .....	<b>29</b>
Qual a diferença entre empreendedor e gerente? .....	<b>30</b>
O que não é verdade sobre o empreendedor .....	<b>32</b>
Diferença entre empreendedor por necessidade e por oportunidade .....	<b>33</b>
Resumo .....	<b>34</b>
Autoavaliação .....	<b>34</b>

## Competência 03

<b>Identificar o perfil do intraempreendedor</b> .....	<b>39</b>
Vamos ampliar a nossa visão! .....	<b>39</b>
Qual a definição de intraempreendedor?.....	<b>40</b>
Existem vantagens em ser intraempreendedor? .....	<b>40</b>
Quais as características dos intraempreendedores? .....	<b>41</b>
Tipos de intraempreendedorismo .....	<b>42</b>
Resumo .....	<b>43</b>
Autoavaliação .....	<b>43</b>

## Competência 04

<b>Aplicar ferramentas de gestão</b> .....	<b>49</b>
Chegamos para ficar! .....	<b>49</b>
Onde tudo começa? .....	<b>50</b>
Por que é preciso planejar? .....	<b>53</b>
O que deve ter em um plano de negócios? .....	<b>54</b>
Resumo .....	<b>58</b>
Autoavaliação .....	<b>59</b>
 <b>Referências</b> .....	 <b>60</b>
<b>Conheça o autor</b> .....	<b>62</b>



## Apresentação institucional

O Instituto Tecnológico Brasileiro (**itb**) foi construído a partir do sonho de educadores e empreendedores reconhecidos no cenário educacional pelas suas contribuições no desenvolvimento econômico e social dos Estados em que atuaram, em prol de uma educação de qualidade nos níveis básico e superior, nas modalidades presencial e a distância.

Esta experiência volta-se para a educação profissional, sensível ao cenário de desenvolvimento econômico nacional, que necessita de pessoas devidamente qualificadas para ocuparem vagas de trabalho e garantirem suporte ao contínuo crescimento do setor produtivo da nação.

O Sistema **itb** de Aprendizado Profissional privilegia o desenvolvimento do estudante a partir de competências profissionais requeridas pelo mundo do trabalho. Está direcionado a você, interessado na construção de uma formação técnica que lhe proporcione rapidamente concorrer aos crescentes postos de trabalho.

No Sistema **itb** de Aprendizado Profissional o estudante encontra uma linguagem clara e objetiva, presente no livro didático, nos slides de aula, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas videoaulas. Neste material didático, um verdadeiro diálogo estimula a leitura, o projeto gráfico permite um estudo com leveza e a iconografia utilizada lembra as modernas comunicações das redes sociais, tão acessadas nos dias atuais.

O **itb** pretende estar com você neste novo percurso de qualificação profissional, contribuindo decisivamente para a ampliação de sua empregabilidade. Por fim, navegue no Sistema **itb**: um estudo prazeroso, prático, interativo e eficiente o conduzirá a um posicionamento profissional diferenciado, permitindo-lhe uma atuação cidadã que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e do seu país.





## Palavra do professor autor

Seja bem-vindo ao empreendedorismo!

Isso mesmo! O nosso estudo leva o nome de Empreendedorismo, tema considerado de grande importância para qualquer nível de ensino: fundamental, médio, técnico e superior. Observe que ele, além de estar em todos os níveis de ensino, também pode ser encontrado nos mais diferentes campos de atuação, como, por exemplo: Segurança do trabalho, Saúde, Mecânica, Confecção do vestuário, Elétrica e Administração.

Tenha certeza que, para a elaboração das competências seguintes, a nossa grande preocupação foi estar o mais próximo de você e da sua realidade. O objetivo foi levar o empreendedorismo para o seu dia a dia.

De modo geral, vamos aprender o que é empreendedorismo, quais as características de um empreendedor, como você pode empreender e, ainda, que para ser empreendedor você pode ter ou não um negócio. Você vai descobrir o mundo do empreendedorismo e, como bom explorador de terras desconhecidas, terá que se preparar para vencer os desafios.

Ao longo de todas as competências, você encontrará várias oportunidades de avaliar o seu conhecimento. Tenha determinação e o sucesso o acompanhará em cada atividade realizada. Perceba que isso só será possível se você ler, com atenção, todo o conteúdo e sempre buscar mais informações, pois o empreendedor é uma pessoa que necessita, cada vez mais, de um maior número de informações.

A partir de agora, você embarcará em uma viagem rumo ao mundo do empreendedorismo!





## Apresentação das competências

O conteúdo deste estudo sobre Empreendedorismo será apresentado por meio de quatro momentos muito específicos. Cada um deles tem como objetivo facilitar o desenvolvimento de uma competência.

O nosso primeiro momento com o Empreendedorismo revelará a competência de reconhecer o contexto no qual esse está inserido, pois, antes de estudar qualquer assunto, você tem que entender qual a importância desse tema, como surgiu, o que significa.

O segundo momento foi reservado para a competência de identificar o perfil do empreendedor. Isso significa que vamos aprender o que é, quais são suas características, além das diferenças entre um empreendedor e um gerente.

A terceira competência diz respeito a identificar o perfil do intraempreendedor, e, nesse caso, vamos estudar suas características e seus tipos.

Em seguida, vamos concluir os nossos estudos com a competência de aplicar algumas ferramentas de gestão que auxiliem o empreendedor a ter sucesso no mundo dos negócios. Nesse momento, será dada uma ênfase ao plano de negócios, mas isso ocorrerá de forma introdutória.







# Competência 01

## **Reconhecer o contexto**

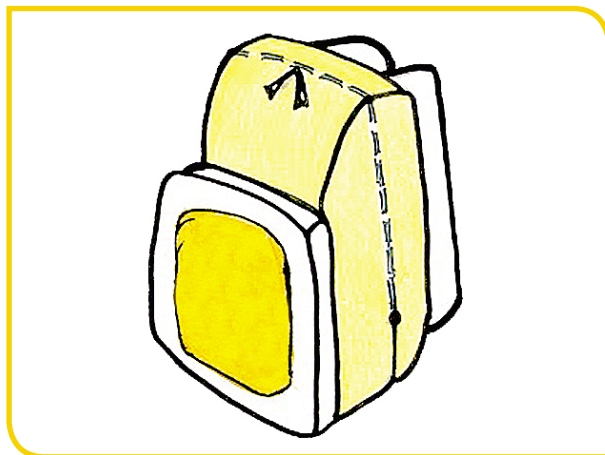
no qual o empreendedorismo está inserido



# Reconhecer o contexto

## no qual o empreendedorismo está inserido

### Vamos viajar?



Fonte: Silva (2013).

Nesta competência, vamos arrumar a mochila para a nossa viagem em direção ao mundo do empreendedorismo. Será necessário termos um mapa do conteúdo básico para não passarmos dificuldades ou nos perdermos na estrada. Precisamos ter uma ideia mínima desse mundo para depois nos arriscarmos na aventura de explorá-lo. Assim, vamos reconhecer o contexto em que o empreendedorismo está inserido.

Sendo assim, prepare-se, pois esta competência tem como objetivos: descrever a importância do empreendedorismo; explicar como ele surgiu; listar suas principais correntes de pensamento e defini-lo.

Conto com você para vencermos todos esses desafios!

### Por que estudar o empreendedorismo?

Nas últimas duas décadas, de acordo com Moraes et al (2013), o empreendedorismo tem sido ponto central de várias pesquisas no Brasil, sob os mais diferentes enfoques e abordagens. A causa maior por trás desse fato, segundo os autores citados, é que ele proporciona o desenvolvimento de negócios e empreendimentos.

## Podemos, então, dizer que o empreendedorismo gera riqueza, traz benefícios.

Pare e reflita. Pense nas muitas mudanças pelas quais o mundo vem passando. As profissões, atualmente, mudam com muita frequência: as de hoje podem não ser as do futuro. No mundo das empresas, o grande desafio é mudar constantemente para manter-se no mercado de forma competitiva. É nesse contexto que o empreendedorismo ganha força e atenção.

### Convidamos você a compartilhar suas reflexões em nosso fórum, no Ambiente Virtual de Aprendizagem. Vamos lá?

Segundo Amaral Filho (2011), nessas duas últimas décadas, o mundo assistiu ao ressurgimento da importância das micro e pequenas empresas, o que fez com que, pelo menos para alguns **setores econômicos**, as pessoas deixassem de ver a grande empresa como sendo um dos únicos melhores lugares para se trabalhar. Essa mudança foi facilitada por muitas transformações ocorridas na década de 1990.



### Importante

A economia de um país é dividida em três setores: primário, secundário e terciário. O setor primário está relacionado com a exploração dos recursos da natureza. Ex: pesca, mineração, agricultura. O setor secundário transforma o que foi gerado no setor primário em produtos industrializados. Ex.: roupas, carros, geladeiras. O setor terciário está relacionado a serviços. Ex.: educação, transporte, comércio.

Lembre que a partir dos anos 1990 os computadores entraram, definitivamente, nas nossas vidas; os consumidores ficaram mais exigentes, em função, principalmente, da quantidade de informações que podem conseguir por meio da internet; os produtos se modificaram mais rapidamente e os mercados ficaram sem fronteiras com a **globalização** e o avanço das telecomunicações.

Para Dornelas (2012), o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foi uma das instituições que deram forma ao movimento do empreendedorismo, no Brasil, na década de 1990. Assim, falar nesse setor é fazer referência às micro e pequenas empresas.



**Globalização:** é o processo pelo qual mercados de diferentes países interagem, aproximando pessoas e mercadorias.



## Querendo mais?

Visite, presencialmente, ou navegue no site do Sebrae do seu Estado e verifique quais os programas relacionados ao empreendedorismo ele desenvolve.

Segundo o anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2012), elas representam cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos responsáveis por 15,6 milhões de empregos formais privados não agrícolas. Isso significa que as micro e pequenas empresas assumem um papel importante na geração de novos postos de trabalho.

Neste sentido, o fato é que, nos dias atuais, as empresas de pequeno porte e o empreendedorismo são considerados como motor do crescimento, fontes de muitos empregos e promotores da competitividade (ACS; AUDRETSCH; STROM, 2009).



## Importante

Não se esqueça: você pode relacionar o estudo do empreendedorismo com desenvolvimento de negócios, pequenas empresas, competitividade e crescimento econômico.

# Como surgiu o empreendedorismo?



Fonte: Silva (2013).



**Capitalista:** é o sujeito/sócio que fornece o dinheiro para a empresa, proprietário dos recursos necessários para produzir.

Para saber como o empreendedorismo surgiu, encontramos, na literatura sobre esse assunto, de acordo com Dornelas (2012), que Richard Cantillon, economista do século XVII, é considerado como um dos criadores do empreendedorismo e estabeleceu que enquanto o empreendedor é o sujeito o qual corre risco, o **capitalista** é o que fornece o capital.

Além de Cantillon, precisamos falar também da figura do economista francês Jean-Baptiste Say, que, de acordo com Fillion (1999), considerava o desenvolvimento econômico fruto da criação de novos empreendimentos.

Observe que estamos estudando a corrente de pensamento dos economistas que explicam o empreendedorismo. Você entendeu?

Continuando a nossa competência, os dois economistas citados (Cantillon e Say), para Fillion (1999), consideravam os empreendedores pessoas que correm riscos e aproveitam oportunidades com a perspectiva de obterem lucros. Na corrente dos economistas, não podemos deixar de citar Joseph Schumpeter, que associou o empreendedorismo à ação criativa e inovadora. Significa dizer que, para esse economista, a contribuição do empreendedor para o crescimento da economia está na criação de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados, negócios ou empresas e fontes de materiais. Trata-se de um agente de mudança que pode não gerar uma nova ideia, mas pode transformar uma velha, criando valor.



## Importante

A corrente de pensamento dos economistas considera a ação empreendedora como geradora de resultados.

Antes de começarmos a conversar sobre a próxima corrente de pensamento, vou pedir que você realize uma pequena pesquisa para enriquecer a sua compreensão sobre o assunto.



## Atividade 01

Pesquise o perfil empreendedor de Bill Gates e Steve Jobs e liste, em separado, no seu caderno, as características semelhantes entre os dois.

A nova corrente de pensamento que vamos conhecer é a dos comportamentalistas, formada por sociólogos, psicólogos e especialistas em comportamento humano, destacando Max Weber e McClelland. A preocupação dessa corrente está em explicar as principais características do comportamento do empreendedor, uma vez que este pode gerar o êxito de um empreendimento.

Para Filion (1991), o empreendedor é aquele que cria, desenvolve e materializa visões, ou seja, o que o diferencia e o caracteriza é uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário.

Estamos falando da capacidade de visualizar o que se quer no futuro, desenvolver habilidades que levem a ele, ou seja, transformar sonhos em realidade.



## Atividade 02

Correlacione o conteúdo da coluna da esquerda com a coluna da direita:

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) Corrente dos economistas        | ( ) Motor do crescimento            |
| (2) Corrente comportamentalista     | ( ) O empreendedor inova            |
| (3) Importância do empreendedorismo | ( ) Geração de resultados           |
| (4) Características do empreendedor | ( ) Psicólogos e sociólogos         |
| (5) Schumpeter                      | ( ) Iniciativa, determinação, visão |

## Definindo empreendedorismo

A palavra empreendedorismo é uma tradução do termo *entrepreneurship*. Segundo Dolabela (1999b), tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, que, no século XII, era utilizada para denominar as pessoas que incentivavam brigas. Se você considerar o mundo dos negócios, esse significado de “incentivar brigas” pode ser entendido como atributo de enfrentar o mundo caracterizado pela instabilidade, saber lidar com as incertezas, com a concorrência e, ainda, ser agente de mudança.

Já para Dornelas (2012), um primeiro conceito de empreendedorismo surge com o explorador Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Com o objetivo de vender mercadorias de um capitalista, este assumiu o papel de um aventureiro empreendedor, correndo riscos físicos e mentais.

Se você considerar o que estudamos anteriormente, ou seja, que o empreendedorismo tem correntes de pensamento diferentes, vai chegar à conclusão que são muitos os estudos realizados no intuito de conceituá-lo.

Para Dornelas (2012), empreendedorismo é a junção de pessoas e processos que levam à transformação de ideias em oportunidades. Conforme Dolabela (1999a), trata-se de uma ciência que estuda o perfil, a origem, o sistema de atividades e ambientes de atuação do empreendedor.

A partir do que foi dito, uma coisa é certa: só existe empreendedorismo porque temos pessoas como Marco Polo, ou, de forma mais clara, só existe empreendedorismo porque existe o empreendedor, tema de estudo da nossa próxima competência.



## Resumo

A primeira parte desta competência foi dedicada a demonstrar a importância do estudo do empreendedorismo e daí o porquê em estudar esse tema. Lembre-se que hoje vivemos em um mundo de mudanças, de avanços tecnológicos onde não existe estabilidade. As pequenas empresas retomaram a sua importância na economia, gerando emprego e renda. O empreendedorismo está relacionado com crescimento econômico, competitividade e criação de riqueza. A segunda parte do nosso estudo apresentou as correntes de pensamento do empreendedorismo - econômica e comportamentalista -, suas características e principais pensadores. Por fim, o último conteúdo foi dedicado a tratar da definição do Empreendedorismo, chamando a atenção para a estrela do nosso estudo: o empreendedor.

## Autoavaliação

- 1) O empreendedorismo, nas últimas décadas, tem sido foco de atenção de várias pesquisas e estudos, em função de:
  - a) No contexto econômico, a importância das pequenas empresas ter sido retomada e o estudo do empreendedorismo ser, apenas, aplicado a esse tipo de empresa;
  - b) Não mais existir profissões estáveis, o que significa que a grande alternativa é ser empreendedor;
  - c) O empreendedorismo proporcionar o desenvolvimento de negócios e geração de riqueza;
  - d) O empreendedorismo ser uma consequência da globalização;
  - e) As novas tecnologias, principalmente a partir dos anos 1990, terem permitido, em larga escala, o acesso à informação e, assim, ao estudo do empreendedorismo.
  
- 2) Para a corrente de pensamento dos economistas que explica o empreendedorismo:
  - I – O empreendedor é uma pessoa que corre riscos e aproveita oportunidades com a perspectiva de obter lucro;
  - II – O empreendedor é um agente de mudança que sempre gera novas ideias;
  - III – Considera a ação empreendedora como ação geradora de resultados.

- a) Todas as afirmações estão corretas;
- b) Apenas a afirmação I está correta;
- c) As afirmações I e II estão corretas;
- d) As afirmações I e III estão corretas;
- e) As afirmações II e III estão corretas.

3) Os comportamentalistas, ao estudarem o empreendedorismo, se preocuparam em:

- a) Definir qual deveria ser o comportamento do empreendedor;
- b) Determinar as características do empreendedor que sempre proporcionarão êxito;
- c) Explicar as principais características do comportamento do empreendedor;
- d) As letras a, b e c estão corretas;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

4) O empreendedor é o sujeito que:

- a) É movido por paixões;
- b) Cria e materializa visões;
- c) Não tem uma estrutura sistêmica de pensamento;
- d) Não tem metas porque possui sonhos;
- e) Todas as alternativas estão corretas.

5) Empreendedorismo significa:

- a) Unir pessoas e processos com o objetivo de abrir um novo negócio;
- b) Juntar pessoas e processos com o fim de transformar ideias em oportunidades;
- c) Estudar, apenas, o perfil e o ambiente de atuação do empreendedor;
- d) Pesquisar as características necessárias que o empreendedor deve ter para lidar com os riscos, em um mundo de instabilidade;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.



# Competência 02

**Identificar o perfil**  
do empreendedor



# Identificar o perfil do empreendedor

Olá! A partir de agora, vamos, realmente, entrar no mundo do empreendedorismo e conhecer seu principal habitante: o empreendedor.



Fonte: Silva (2013).

Em nosso último encontro de estudo, falamos da figura do empreendedor, principalmente quando estudamos a corrente comportamentalista. Ele estava, então, relacionado com aquele que transforma sonhos em realidade, cria novos empreendimentos. Você lembra disso? Acredito que sim, pois até fez uma pesquisa sobre Bill Gates e Steve Jobs!

Nesta competência, conheceremos como identificar o perfil do empreendedor e, para isso, temos como objetivos buscar definições sobre o que é ser empreendedor; listar as suas características e diferenças entre ele e o gerente; identificar tipos diferentes dele.

Agora, coloque a mochila do lado e tire o seu caderno para fazermos anotações sobre o cidadão empreendedor.



Fonte: Silva (2013).

## O que é ser empreendedor?



Fonte: Silva (2013).

Filion (2000) definiu empreendedor como sendo uma pessoa que tem imaginação, visualiza oportunidades de negócios, toma decisões de risco de modo comedido, com o objetivo de inovar.

Já para Chiavenato (2012), empreendedor é quem visualiza e aproveita rapidamente oportunidades, assume riscos e começa algo inteiramente novo, é a energia que move toda a economia.

Você conseguiu perceber quais as palavras que se repetem nas duas definições? Para começar, tente reconhecer e marcar essas palavras.

Bem, se observarmos, cuidadosamente, as definições apresentadas, conseguiremos relacionar o empreendedor a **alguém que inova, aproveita oportunidades, toma decisões e está disposto a correr riscos.**

Você conhece alguém que tem essas características? Anote o nome dessa pessoa no seu caderno de anotações e vamos continuar a nossa leitura.

## Quais as características de um empreendedor?

Se olharmos atentamente para a literatura sobre empreendedorismo, vamos verificar que vários autores apresentam muitas características do perfil empreendedor. Aqui, listaremos algumas que achamos mais importantes para você conhecer.

Nº	CARACTERÍSTICA	COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR
1	É sonhador;	Cria a imagem do que deseja no futuro, é visionário, tem um sonho, uma visão;
2	Busca e aproveita oportunidades;	É curioso, busca informações, pesquisa e estuda sobre o assunto/atividade/negócio do seu interesse;
3	Fixa metas;	Define os seus objetivos, os seus desafios. É um sonhador racional;
4	Tem iniciativa;	Faz algo sem precisar que alguém lhe peça para fazer; tem atitude, age;
5	Toma decisão;	Decide, calculando e avaliando as informações, os passos necessários para transformar o seu sonho em ação;
6	Corre riscos de forma comedida;	Analisa, antecipadamente, as consequências de possíveis decisões a serem tomadas, assumindo riscos;
7	É determinado;	É capaz de muita dedicação ao trabalho para alcançar as suas metas;
8	Tem comprometimento;	Acredita no seu sonho, no que faz, por isso tem grande determinação para realizar o que traçou como metas;
9	É inovador;	É capaz de criar, estimular a imaginação e inovar. Busca uma diferenciação;
10	Cria uma rede de contatos;	Desenvolve uma rede de contatos com profissionais da área e outros empreendedores, com a finalidade de alcançar os seus objetivos;
11	Faz planejamento;	Organiza como deve realizar suas atividades para cumprir suas metas;
12	É otimista e autoconfiante.	É apaixonado pelo que faz e acredita na sua capacidade de realizar o seu sonho.

**Quadro 1** – Características e comportamentos do empreendedor  
Fonte: autoria própria.

Depois de ler todas essas características, você considera que tem um perfil empreendedor?

Calma, pode ser que você fique preocupado por não conseguir se identificar com todas essas características no momento. Porém, é muito importante reconhecê-las como fazendo parte do perfil do empreendedor. Na verdade, de acordo com Hashimoto (2010), o que existe é uma pessoa dotada das **características mais apropriadas para um determinado momento e lugar**.

Nem todos os ambientes e/ou situações permitem que as características do empreendedor se revelem. Você já viu rosas crescerem no deserto?

Podemos dizer, a princípio, que qualquer pessoa tem capacidade de ser um empreendedor potencial, mas, também, há pessoas que podem passar a vida toda sem demonstrar as características empreendedoras.



## Atividade 01

Pesquise na literatura sobre empreendedorismo mais dez características que você possa acrescentar ao Quadro 1.

## Qual a diferença entre empreendedor e gerente?

Essa é uma pergunta que você pode estar pensando em fazer ao olhar para as empresas e ver muitos gerentes, pois é fácil confundir o papel do empreendedor com o do gerente.

Pense: um empreendedor pode ser um gerente, mas, não necessariamente, todo gerente é um empreendedor.



Segundo Filion (2000), os gerentes trabalham em estruturas definidas por outras pessoas e buscam alcançar os objetivos utilizando os recursos de modo efetivo e eficiente. Já os empreendedores definem as situações e parecem ter como atividade principal imaginar e definir o que desejam realizar e como irão realizar.

De modo mais claro, pode-se dizer que o gerente trabalha sobre uma realidade definida, a da empresa, e suas atividades se restringem a administrar, da melhor maneira possível, essa realidade ou ambiente. No caso dos empreendedores, esses indivíduos definem a realidade ao buscar novas oportunidades, de acordo com os seus sonhos e visão.

Preste atenção no quadro abaixo onde você poderá melhor identificar as diferenças entre os empreendedores e gerentes.

COMPORTAMENTO DOS EMPREENDEDORES	COMPORTAMENTO DOS GERENTES
Buscam aproveitar oportunidades;	Procuram utilizar os recursos, de forma efetiva e eficiente;
Definem situações;	Trabalham em realidade definidas;
Trabalham de modo mais informal, utilizando sua rede de contatos;	Trabalham de modo mais formal, respeitando a hierarquia;
Provocam mudanças;	Adaptam-se às mudanças;
São orientados pelos seus sonhos.	São orientados pela racionalidade do uso dos recursos.

**Quadro 2** – Comportamento dos empreendedores e dos gerentes  
Fonte: autoria própria.

Você notou que, quando apresentamos as características do empreendedor, no Quadro 1, também mostramos o comportamento? Agora, no Quadro 2, as diferenças entre empreendedor e gerente foram identificadas por meio do comportamento deles. Por que essa questão se repete?

Sobre isso, Peter Drucker, grande estudioso e pensador da ciência da Administração, pode nos ajudar, pois ele defende que o empreendedorismo é um conhecimento que pode ser aprendido, **justamente por se tratar de um comportamento, e não de um traço de personalidade**. Os empreendedores de sucesso são exatamente aqueles que acumulam experiências ao longo do tempo, adquirem e desenvolvem competências, aprendem continuamente. Está na hora de estudarmos os mitos do empreendedorismo. Veja a seguir!



## O que não é verdade sobre o empreendedor

**Mito:** é usado em referência a uma crença comum que não tem fundamento objetivo ou científico.

Segundo Dornelas (2012), existem três **mitos** sobre os empreendedores que devem ser analisados com especial atenção.

O primeiro mito é o de que os empreendedores, são pessoas destinadas ao sucesso. Nós sabemos, como vimos anteriormente com Drucker, que é possível aprender a ser empreendedor e que o sucesso é fruto de estudo, experiência e desenvolvimento de competências e habilidades. Então, não pense que o fato de uma pessoa possuir algumas características de um empreendedor significa que o sucesso virá cedo ou tarde. Não existe ganho fácil.

O segundo mito o apresenta como um jogador que assume altos riscos. Os empreendedores de sucesso assumem riscos, sim, mas de forma calculada, dividindo-os com os outros, avaliando as situações e os fatos, com o objetivo de reduzi-los.

Em terceiro lugar, o empreendedor não é aquela pessoa que trabalha sozinha, mas, sim, em equipe; ele é ótimo líder; tem uma grande rede de relacionamentos; não é independente, pois trabalha para e com muita gente (clientes, fornecedores, empregados, sócios, entre outros).

Poderíamos falar de muitos outros equívocos sobre o empreendedor, mas é importante você saber que, para ser um, não existe impedimento físico; pode ser homem ou mulher, ter 50 ou 18 anos. Não existe impedimento físico para uma pessoa ser um empreendedor.



Fonte: Silva (2013).



## Atividade 02

Para concluir a nossa compreensão sobre o perfil empreendedor, vamos lhe apresentar Mônica, uma moradora do mundo do empreendedorismo. Depois de ler a história, construa um quadro, como o Quadro 1, com as características típicas de um empreendedor, relatando, ao lado, os comportamentos de Mônica que o levaram a eleger tais atributos.

Mônica é uma menina de dezesseis anos, tem dois irmãos menores, mora na periferia da cidade e faz o Curso Técnico de Música. Desde pequena, ela sonha em ser cantora e, quando não está fazendo nada, é normal a vermos com uma escova de cabelo na mão, fingindo que está em cima de um grande palco, cantando para milhares de pessoas. Pensando em seu sonho, a menina traçou metas de terminar o Ensino Médio, que faz pela manhã, concluir o Curso Técnico, que faz pela tarde, e, depois, formar uma banda só de meninas. Durante os anos em que está estudando, Mônica está economizando para comprar os instrumentos que a banda vai precisar, como também, está aproveitando para fazer sua rede de relacionamentos, no instituto onde faz o Curso Técnico. A garota quer ter sucesso e estuda muito sobre a música, do Brasil e do exterior, pois está em busca de oportunidades.

## Diferença entre empreendedor por necessidade e por oportunidade

De acordo com Hashimoto (2010), o empreendedor por necessidade é aquele indivíduo que, ao ser desligado de um emprego, e não encontrando outro no mercado de trabalho, resolve se arriscar e abrir uma pequena empresa, por questões de sobrevivência, e não porque deseja ou tem o sonho de ter aquele negócio. O empreendedor por necessidade carrega altas taxas de mortalidade das empresas, acarretada por falta de preparo do empreendedor ou, ainda, porque muitos indivíduos, ao conseguirem um novo emprego, fecham a empresa que abriram.

Por outro lado, ainda de acordo com o mesmo autor, o empreendedor por oportunidade é aquele que identifica uma oportunidade no mercado e resolve não perdê-la; aí, ele deixa o seu emprego, apostando na sua intuição e no seu sonho de abrir uma empresa.

É bom esclarecer que até aqui estudamos o empreendedor como a pessoa que está relacionada com a abertura de um negócio. Então, poderíamos pensar que, se todo mundo quisesse ser empreendedor, teria de abandonar o seu emprego. Mas a história não é bem assim!

Você pode ser um empreendedor dentro de uma empresa e não, necessariamente, ser dono dela.

Vamos deixar você com água na boca, pois na próxima competência é que iremos conversar sobre como as empresas estão interessadas em ter talentos empreendedores nas organizações.

## Resumo

Nesta competência, estudamos a definição de empreendedor e, a partir desse conceito, listamos algumas de suas características e comportamentos. Também aprendemos as diferenças entre um empreendedor e um gerente e vimos os três principais mitos sobre aquele profissional. Para concluir, apresentamos as definições de empreendedor por necessidade e por oportunidade.

## Autoavaliação

- 1) De acordo com o nosso estudo, quais características podem estar contidas no perfil do empreendedor?
  - a) Ser analítico, sonhador, determinado e correr riscos;
  - b) Ser um gestor, correr riscos, tomar decisão e ser comprometido;
  - c) Aproveitar oportunidades, correr riscos, ser confiante e tomar decisão;
  - d) Ser otimista, passional, confiante e sistemático;
  - e) Ser visionário, detalhista, fixar metas e aproveitar oportunidades.

2) Se todos nós somos empreendedores em potencial:

I – Todos nós, iremos, em algum momento da vida, revelar as características de um empreendedor;

II – Nem todos os ambientes e/ou situações permitem que as características do empreendedor se revelem;

III – Uma pessoa pode passar toda a sua vida sem demonstrar as características empreendedoras.

a) Todas as afirmações estão corretas;

b) Apenas a afirmação II está correta;

c) As afirmações I e II estão corretas;

d) As afirmações II e III estão corretas;

e) As afirmações I e III estão corretas.

3) Qual a diferença entre empreendedor e gerente?

a) Os gerentes trabalham em estruturas definidas por outras pessoas, já os empreendedores definem as situações;

b) Os empreendedores buscam novas oportunidades e os gerentes administram a realidade existente;

c) Os gerentes adaptam-se a mudanças e os empreendedores as provocam;

d) Os empreendedores são orientados pelos sonhos e os gerentes se orientam pelo uso racional dos recursos;

e) Todas as alternativas estão corretas.

4) Não é verdade sobre empreendedores:

a) Os empreendedores são pessoas destinadas ao sucesso;

b) O sucesso é fruto de estudo, experiência e desenvolvimento de competências e habilidades;

c) O empreendedor assume riscos calculados;

d) Os empreendedores trabalham em equipe;

e) Os empreendedores não são independentes e trabalham com uma grande rede de relacionamento.

5) É correto afirmar que:

- a) O empreendedor por necessidade é a pessoa que abre uma empresa porque tem um sonho;
- b) O empreendedorismo por necessidade carrega altas taxas de mortalidade das empresas;
- c) O empreendedor por oportunidade deixa o seu emprego por outro melhor;
- d) O empreendedor por necessidade carrega grande conhecimento gerencial;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.



# Competência 03

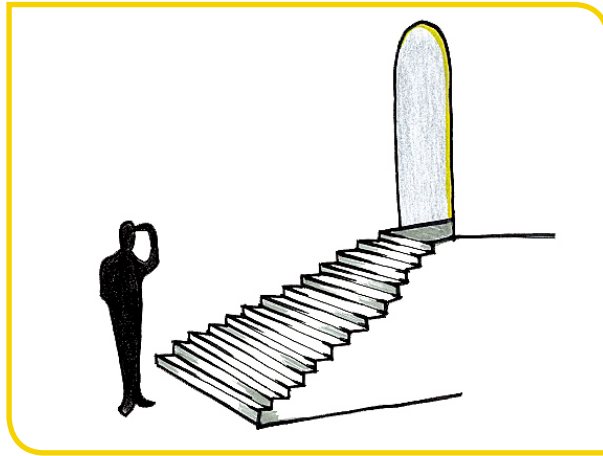
**Identificar o perfil**  
do intraempreendedor





# Identificar o perfil do intraempreendedor

**Vamos ampliar a nossa visão!**



Fonte: Silva (2013).

Nas últimas competências, conhecemos o perfil do empreendedor e o associamos a alguém que abre um negócio. A partir de agora, vamos ampliar nossa visão e aprender que você também pode ser um empreendedor dentro de uma empresa que não é a sua. Perceba que o mundo desse profissional é grande e você pode atuar nele de diferentes maneiras.

Dessa maneira, vamos identificar o perfil do intraempreendedor e, para tanto, temos como objetivos definir intraempreendedorismo, listar as suas características e diferenciar seus vários tipos.

Para chegar ao conceito de intraempreendedorismo, não precisamos caminhar muito, basta você recordar a segunda competência, quando estudamos o perfil do empreendedor - uma pessoa que inova, aproveita oportunidades, toma decisões e está disposta a correr riscos. Agora, é só pensar que essa pessoa trabalha em um negócio que não é dela e, aí, vamos chegar à definição de intraempreendedorismo!

## Qual a definição de intraempreendedor?

Antes de o definirmos, vamos relembrar a primeira competência, quando você aprendeu que o empreendedorismo ganhou força e atenção dos estudiosos no atual milênio, momento no qual o grande desafio para as empresas é mudar de forma constante e manter-se competitiva. Nesse contexto, não existem certezas, lugar e horário certo para trabalhar. Se você está com seu computador, pode trabalhar na praia, no aeroporto ou, simplesmente, em casa.

Preste atenção: em um mundo de mudanças, as empresas precisam inovar, se adaptar, permanentemente, à nova realidade e, por isso, necessitam de pessoas com características empreendedoras.

Ainda nessa direção, quando visitamos a literatura sobre empreendedorismo, em busca de uma definição para intraempreendedorismo, encontramos que essa denominação, de acordo com Hashimoto (2010), é de Gifford Pinchot, o qual, em 1978, utilizou o termo para designar as pessoas que, ao receberem recursos, estímulos e liberdade das empresas onde trabalham, dedicam-se a transformar uma ideia em um produto ou serviço de sucesso. São os empreendedores internos. Andreassi (2005) complementa essa definição ao entender que, se os funcionários de uma empresa trabalham como se estivessem empreendendo o seu negócio, ou seja, se têm a capacidade de ser empreendedores, estamos diante do conceito de intraempreendedorismo.

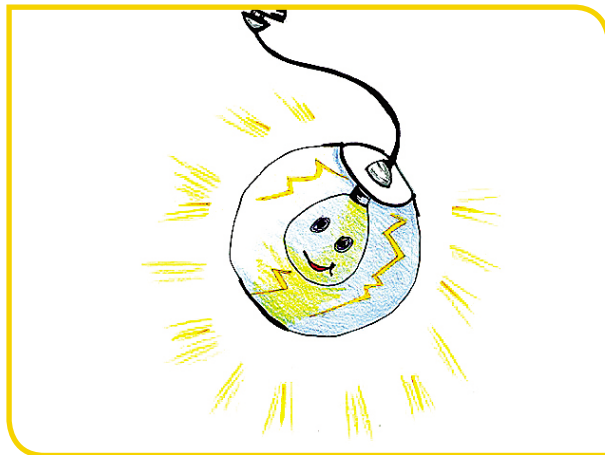
A sua carreira profissional é um empreendimento que deve ter o comando de um empreendedor: o seu comando!

## Existem vantagens em ser intraempreendedor?

Nós sabemos que não existe nada no mundo que não tenha vantagens e desvantagens. Se, por um lado, o intraempreendedor não é dono do negócio, ele trabalha com menos riscos, ou seja, tem mais segurança porque não vai iniciar o negócio, a empresa já está em funcionamento. Na maioria das vezes, os recursos estão dentro da empresa, não é necessário vencer várias batalhas no mercado para conseguir financiar um projeto. Nesse caso, o importante para viabilizar uma ideia é que ela esteja alinhada com as estratégias da empresa. Se o estabelecimento fornece liberdade e recursos para o intraempreendedor inovar, as chances de concretizar a idealização podem ser maiores.

Você conhece alguém que sempre se destaca nos trabalhos que realiza dentro de uma empresa? Por que essa pessoa se destaca? Faça anotações no seu caderno.

## Quais as características dos intraempreendedores?



Fonte: Silva (2013).

As características dos intraempreendedores são muito parecidas com as dos empreendedores. São pessoas que empreendem dentro das organizações, então, analisam oportunidades nas empresas; são criativas; conhecem o negócio; são líderes, pois influenciam seus subordinados; planejam as atividades; têm metas e criam rede de contatos, principalmente com quem toma as decisões. Com o objetivo de lucratividade, eles transformam produtos e serviços dentro das empresas.



### Atividade 01

A partir do texto acima, elabore uma lista com as características do intraempreendedor. Forneça apenas um adjetivo para cada característica. Ex: criativo.

No sentido de desenvolver as características do intraempreendedor, Pinchot (1985), citado em Dornelas (2008), elaborou uma lista de 10 mandamentos ou conselhos. Você pode visualizá-los a seguir.

- 1) Independente do seu cargo, dedique-se ao trabalho, de modo que ele forneça o resultado esperado;
- 2) Divida os créditos do sucesso com todos que participaram do trabalho;
- 3) É mais fácil pedir perdão do que autorização;
- 4) Diariamente, trabalhe como se aquele fosse o último dia;
- 5) Escute outras pessoas, peça conselhos antes de pedir recursos;
- 6) Construa uma equipe sólida, formada pelos melhores;
- 7) Respeite a empresa, seus superiores e financiadores;
- 8) Fale menos e faça mais, prepare-se antes de divulgar uma ideia;
- 9) Seja verdadeiro em relação às suas metas, e realista sobre as formas como irá atingi-las;
- 10) Se resolver não seguir as regras, tenha sempre em mente os principais interesses da empresa e de seus clientes.

## Tipos de intraempreendedorismo

Depois de ter lido os mandamentos do intraempreendedor, você deve estar se perguntando como é possível exercitar o empreendedorismo dentro das empresas. Preste atenção ao seguinte: dentro de uma empresa, este pode ser formal ou informal. Se for do primeiro tipo, a empresa fornece todas as condições para revelar, desenvolver e reter os talentos empreendedores. Se for do segundo tipo, a atividade empreendedora ocorre sem o apoio da empresa; simplesmente, é consequência de um talento individual que desenvolve ações de interesse próprio, que podem ou não receber o reconhecimento da organização e, eventualmente, os benefícios das ações serão incorporadas ao negócio da empresa.

O intraempreendedorismo também pode ser classificado como de inovação ou de melhoria. Quando ocorre o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, estamos falando de ações de inovação. Elas, normalmente, envolvem estudos mais aprofundados, que levam mais tempo, mais recursos e maiores riscos, não sendo comum serem realizadas por funcionários não pertencentes à área de desenvolvimento de produtos.

Ações de empreendedorismo classificadas como de melhoria em produtos e serviços já existentes, por serem tarefas de mais baixa complexidade, é mais comum de serem aprovadas e apoiadas pela alta direção. Dentro das empresas, podemos, ainda, encontrar ações dos intraempreendedores relacionadas à melhoria dos processos da organização, principalmente àqueles que diminuem custos ou aumentam a eficiência.



## Atividade 02

Correlacione o conteúdo da coluna da esquerda com a coluna da direita.

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| (1) Intraempreendedor                    | ( ) Dedicção ao trabalho     |
| (2) Vantagem do intraempreendedor        | ( ) Reter talentos           |
| (3) Importância do intraempreendedorismo | ( ) Formal e informal        |
| (4) Tipos de intraempreendedorismo       | ( ) Menor risco              |
| (5) Mandamento do intraempreendedor      | ( ) É funcionário da empresa |

## Resumo

Nesta competência, apresentamos a definição de intraempreendedorismo e a importância do seu desenvolvimento nas empresas, as quais vivem em um mundo de constante mudança. Listamos as características dos intraempreendedores e aprendemos os seus seguintes tipos: formal, informal, de inovação e de melhoria.

## Autoavaliação

- 1) A compreensão do conceito de intraempreendedorismo nos remete a seguinte afirmação:
  - a) O intraempreendedor é a pessoa que se dedica a transformar uma ideia em oportunidade, ao receber recursos, estímulo e liberdade das empresas onde trabalha;
  - b) É o funcionário de uma empresa que também tem o seu negócio;
  - c) Só existe intraempreendedorismo se houver inovação de produto nas empresas;
  - d) Intraempreendedores têm salários muito altos e, por isso, são difíceis de encontrar nas empresas;
  - e) Intraempreendedores, normalmente, ocupam cargos de gerentes.

2) Considerando que existem vantagens em ser intraempreendedor, é verdade que:

I – Se, por um lado, o intraempreendedor não é dono do negócio, ele trabalha com menos riscos;

II – Se a empresa fornece liberdade e recursos para o intraempreendedor inovar, as chances de concretizar a ideia podem ser maiores;

III – O importante para viabilizar uma ideia é que ela esteja alinhada com as estratégias da empresa.

- a) Apenas a afirmação I está correta;
- b) As afirmações I e II estão corretas;
- c) As afirmações I e III estão corretas;
- d) As afirmações II e III estão corretas;
- e) Todas as alternativas estão corretas.

3) Os intraempreendedores são pessoas que empreendem dentro das empresas, assim:

- a) Como não são os donos do negócio, não buscam oportunidades;
- b) Como funcionários, planejam atividades, mas não se preocupam com o lucro;
- c) Conhecem o negócio e são criativos;
- d) Têm metas, mas não necessitam criar rede de contatos, pois a rede é da empresa;
- e) São líderes, mas não influenciam os subordinados, pois são apenas funcionários da empresa.

4) A partir dos conselhos elaborados por Pinchot (1985), para o intraempreendedor, podemos considerar, como correto, que essa pessoa:

- a) Assim que tenha uma ideia, divulgue para todos;
- b) Não divida os créditos do sucesso, para que todos saibam que você é o líder;
- c) Respeite apenas os superiores;
- d) Tenha sempre em mente os principais interesses da empresa e de seus clientes;
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

- 5) O empreendedorismo dentro das empresas pode ser formal ou informal. A partir dessa informação, podemos afirmar que:
- a) O empreendedorismo formal ocorre quando existe assinatura de contratos entre o funcionário e o dono da empresa para o desenvolvimento de algum projeto;
  - b) Se o empreendedorismo é informal, a atividade ocorre sem o apoio da empresa;
  - c) No empreendedorismo formal, a empresa não tem condições de oferecer todos os recursos para desenvolver e reter talentos;
  - d) Mesmo que o empreendedorismo seja informal, sempre haverá o reconhecimento da organização pelos benefícios incorporados ao negócio da empresa;
  - e) Todas as alternativas estão corretas.







# Competência 04

**Aplicar ferramentas**  
de gestão



# Aplicar ferramentas de gestão

## Chegamos para ficar!

Agora que já sabemos um pouco sobre o mundo do empreendedorismo, teremos que adquirir conhecimento a respeito de algumas ferramentas de gestão que podem ajudar a nos instalarmos nesse mundo.

É como se fôssemos escolher uma cidade para comprar uma casa e morar no mundo do empreendedor. Teremos que escolher o bairro, o tipo de casa, analisar quanto temos em dinheiro para comprá-la, quais as vantagens e desvantagens dessa compra, ou seja, **planejar** o que e como faremos para nos estabelecer em uma cidade. Lembre-se: **o empreendedor necessita aplicar ferramentas de gestão para ter sucesso. O empreendedor não é um aventureiro!**



Fonte: Silva (2013).

Assim, o nosso conteúdo tem como foco aplicar ferramentas de gestão que podem ajudar o empreendedor no mundo dos negócios. Nesse pensamento, teremos como objetivos: identificar fontes de ideias; avaliar oportunidades; reconhecer a importância de planejar; listar, de forma geral, o que um plano de negócios deve conter.

**Agora, o negócio é agir e ter sucesso!**

## Onde tudo começa?

Tudo começa com um sonho, uma imagem do futuro, uma visão. O empreendedor tem a vontade de realização de uma atividade que surge, em algum momento, como ideia.

As ideias, normalmente, surgem a partir da conversa que temos com amigos, ou quando estamos assistindo televisão, ouvindo rádio, navegando na internet, lendo revistas e livros. Esses são exemplos de fontes de ideias.

**O maior número de informações gera o maior número de ideias.**

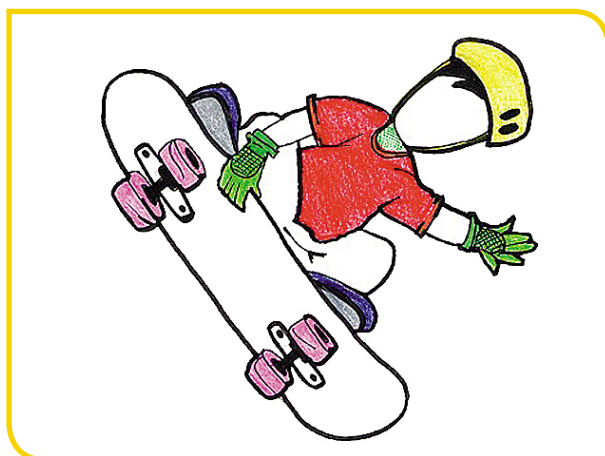
Lembre-se da segunda competência: uma das características do empreendedor é ter uma rede de relacionamentos, na qual as informações podem gerar ideias.

No entanto, é necessário observarmos que nem toda ideia pode ser uma oportunidade. E como reconhecer se uma ideia é uma oportunidade?

Para você saber se uma ideia é, também, uma oportunidade, é necessário se esforçar para responder às seguintes perguntas sobre serviço ou produto:

- a) Qual o produto ou serviço da sua ideia?
- b) Quem vai comprá-lo?
- c) As pessoas estão dispostas a pagar para obtê-lo?
- d) Que preço as pessoas estão dispostas a pagar por ele?
- e) Quem são seus concorrentes, ou quem fornece o mesmo produto ou serviço que você?

Para ficar mais claro, vamos conhecer a história de Arthur.



Fonte: Silva (2013).

Arthur tem quatorze anos e gosta de andar de skate com os amigos, especialmente, aos sábados. Na praça, perto da praia, tem uma rampa de skate onde a galera realiza manobras que chamam a atenção de quem passa por ali. O problema é que, nesses dias, a mãe dele trabalha fora de casa e, se ele quiser andar de skate, precisa levar Mariana, sua irmã de doze anos, a qual é muito falante e, por isso, sempre está conversando com alguém, o que merece muita atenção de quem a acompanha, nesse caso, de Arthur.

Conversando com os amigos, sempre depois de algumas voltas na rampa de skate, Arthur percebeu que a galera reclamava que tinha sede e estava disposta a comprar algo para beber. Caramba! Surgiu uma ideia: vender algum tipo de bebida! Ele percebeu, também, que, além do pessoal do skate, havia muita gente na praça que parava para assistir as manobras dos skatistas ou, simplesmente, estava passeando e sentava ali perto para descansar. Perto das rampas, havia apenas um rapaz que vendia pipoca e algodão doce; ninguém, naquele local, vendia bebida. Além disso, o menino observou o seguinte: como as pessoas iam para a praça passear ou andar de skate, elas levavam pouco dinheiro, dois ou cinco reais, já que algumas já estavam habituadas a comprar pipoca ou algodão doce, portanto, a bebida não podia ser mais do que os valores que as pessoas levavam para passear.

Pensou, que, no quintal da casa dele, tinha um limoeiro, ou seja, **matéria-prima** para um suco. E Mariana? Poderia ser a ajudante perfeita para o negócio! Muito falante, teria facilidade para vender o suco de limão. Ele faria o suco, transportaria tudo para o local e a menina poderia vender a limonada por, mais ou menos, R\$ 2,00 e ele dividiria a receita com sua irmã. O início de um negócio estava surgindo!

Preste atenção no Quadro 1 e aprenda mais sobre como identificar se uma ideia pode ser uma oportunidade.



**Matéria-prima:** é o produto natural (origem animal, vegetal ou mineral) que será submetido a um processo produtivo que dará origem a um produto acabado.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Qual a fonte da ideia?	Conversa de Arthur com os amigos.
Qual o produto ou serviço?	Suco de limão.
Quem são as pessoas que podem comprar o produto?	A galera do skate e quem tem o costume de passear na praça.
As pessoas estão dispostas a comprar suco de limão?	Sim, sentem sede após terem realizado algumas manobras. Além do mais, há pessoas que comem pipoca e algodão doce.
Quem são os concorrentes?	Não existe, pois ali perto há apenas o rapaz que vende pipoca e algodão doce. Não existe vendedor de bebidas.
Quem executará o trabalho?	A equipe que executará o serviço é formada por Arthur e Mariana.

**Quadro 1** – Identificando oportunidades  
Fonte: autoria própria.

Em uma primeira análise da história de Arthur, podemos observar que as ideias não necessitam ser únicas e inéditas. Se uma simples ideia, como vender suco de limão, atende à necessidade de um grupo de pessoas dispostas a pagar pelo produto, isso significa que uma oportunidade está identificada.



## Importante

Uma oportunidade pode estar identificada, mas é necessário saber se ela pode ser um negócio. Por isso, é importante planejar, desenvolver um plano de negócio!

# Por que é preciso planejar?

Segundo Dornelas (2012), o planejamento é uma importante ação que o empreendedor deve realizar pelo seu empreendimento, pois é necessário encarar os fatos de modo objetivo e realizar ações concretas que possam ser medidas. Uma das ferramentas de gestão, que pode ser utilizada para transformar os sonhos em realidade, é o plano de negócios. O planejamento é realizado antes de lançarmos os produtos e serviços no mercado.

O plano de negócios, para Biagio e Batocchio (2012), é um instrumento ou ferramenta que serve para descrever o negócio e pode ser usado para apresentar a empresa aos clientes, fornecedores, investidores e empregados. É a primeira experiência da empresa em **planejamento estratégico**.

Ainda segundo os mesmos autores, o plano de negócios proporciona:

- a) Determinar o foco de atuação da empresa;
- b) Avaliar os riscos;
- c) Definir os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes;
- d) Determinar as características dos clientes;
- e) Estabelecer as metas de desempenho para a empresa;
- f) Calcular a lucratividade da empresa;
- g) Guiar a tomada de decisões.



**Planejamento estratégico:** é o processo que estabelece a melhor forma de interação da empresa com o ambiente onde ela está inserida, estabelecendo estratégias e ações para o alcance de objetivos de longo prazo.



## Atividade 01

Escreva “V” para a afirmação verdadeira e “F” para a afirmação falsa.

- ( ) Toda ideia é também uma oportunidade.
- ( ) Plano de negócio é uma ferramenta de gestão.
- ( ) Conversar com os amigos pode ser uma fonte de ideias.
- ( ) As ideias têm que ser únicas e inéditas.
- ( ) Se a ideia é boa, não é preciso planejar.

Como você deve ter ficado curioso sobre a elaboração de um plano de negócio, vamos lhe apresentar o que deve, de forma geral, compreender esse plano, ou seja, por onde começar a transformação do seu sonho em realidade.

## O que deve ter em um plano de negócios?

Preste atenção: **o primeiro passo é definir o negócio. Isso significa dizer que é necessário ter clareza sobre o que vamos fazer e para quem vamos fazer.** Por exemplo, no caso de Arthur, o negócio é vender suco de limão e os clientes são as pessoas que frequentam a praça, principalmente os meninos que utilizam a rampa de skate.

Lembre-se que só definimos o negócio porque Arthur identificou a oportunidade de vender uma bebida.

Observe, também, que a ideia de vender limonada surgiu de uma necessidade. As pessoas que andavam de skate sentiam sede após realizarem algumas manobras nas rampas. **Estamos dizendo que a oportunidade surgiu de uma necessidade!**

A necessidade é dos clientes, então, precisamos conhecer melhor quem irá pagar pelo produto e serviço. Nesse caso, podemos fazer uma pequena pesquisa para conhecer melhor essa pessoa e suas preferências, com objetivo de conhecer suas expectativas. Para o negócio de Arthur, por exemplo, a pesquisa pode ser realizada para saber se as pessoas:

- a) irão ficar satisfeitas com o suco ou preferem água, para resolver o problema da sede;
- b) gostam de suco de limão ou de suco de outra fruta;
- c) preferem suco com adoçante ou açúcar;
- d) comprarão mais de um copo de suco;
- e) escolherão suco natural ou gelado;
- f) estão dispostas a pagar pelo suco;
- g) são jovens ou de mais idade.

Precisamos, ainda, saber se o número de clientes pode crescer.

Se o número de clientes cresce, o negócio, também, cresce! Temos que identificar quem são os potenciais clientes.



Observe que os principais clientes de Arthur são os meninos e meninas que frequentam a rampa de skate, mas o número de clientes pode crescer. Arthur deve pensar que as pessoas que frequentam a praça também poderão comprar o suco, ou seja, elas são clientes em potencial.

Agora, se é necessário ter clareza quanto aos clientes, precisamos também definir de modo muito objetivo o produto ou serviço. Isso implica em saber as suas características, a qualidade, a embalagem, como iremos entregá-lo e o seu preço.

**Você deve buscar conhecer cada vez mais o seu produto ou serviço. Seu negócio representa o que você sabe fazer.**

Em uma tentativa de ajudar Arthur, vamos definir o produto: suco de limão natural, com açúcar ou adoçante, entregue em copo descartável ao preço de R\$ 2,00. Vamos colocar nome nesse negócio? Que tal “Liminha”?

Para dar nome a um negócio, você pode listar nomes que lhe agradam, mas, se nada vier à cabeça, peça ajuda aos amigos. Observe que mais importante do que você gostar do nome e marca do seu negócio é o seu cliente gostar e, rapidamente, reconhecer o produto ou serviço oferecido.

Como segundo passo, e sempre com a intenção de ter sucesso, o empreendedor, antes de colocar o seu produto ou serviço no mercado, deve analisar os ambientes interno e externo do seu negócio. Para estabelecer metas e objetivos, de acordo com Dornelas (2012), o empreendedor deve conhecer os desafios e riscos do seu negócio, como também saber o quanto sua empresa está preparada para seguir adiante. Nesse sentido, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) pode ser uma ferramenta de grande utilidade para o empreendedor.

As oportunidades e ameaças se referem à análise do ambiente externo, enquanto os pontos fortes e fracos são relativos à análise do ambiente interno. Novamente, vamos ajudar Arthur a, assim, melhor compreender a análise SWOT.

OPORTUNIDADES	PONTOS FORTES
1 – As pessoas que frequentam a praça onde fica a rampa de skate sentem sede depois do exercício;	1 – Existe um limoeiro na casa de Arthur;
2 – Não existe vendedor de bebida na praça.	2 – Arthur sabe fazer um bom suco de limão;
	3 – Mariana é uma menina que gosta de conversar com as pessoas e pode ajudar a vender o suco de limão;
	4 – Arthur conhece os principais clientes: seus amigos da rampa de skate.
AMEAÇAS	PONTOS FRACOS
1 – O rapaz que vende pipoca e algodão doce também poderá vender sucos ou água;	1 – O suco de limão azeda facilmente;
2 – A possível concorrência conhece mais o mercado do que Arthur.	2 – Mariana gosta de conversar, mas não foi capacitada para vender.

**Quadro 2** – Análise SWOT  
Fonte: autoria própria.

Preste atenção que não listamos todas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para o negócio de Arthur. A ideia é que você entenda que as ameaças e as oportunidades estão fora da empresa, ou seja, no ambiente externo; os pontos fortes e os fracos, por sua vez, estão sob o controle da empresa, no ambiente interno.

Você irá realizar a análise SWOT com a finalidade de estabelecer ações que diminuam o impacto das ameaças, possam aproveitar as oportunidades, eliminem os pontos fracos da sua empresa e fortaleçam cada vez mais os pontos fortes.



## Atividade 02

Pesquise, na biblioteca próxima a você ou na internet, maiores informações sobre a análise SWOT. Procure exemplos da sua aplicação.

O terceiro passo a ser dado compreende os custos e as receitas. Muito cuidado nesse momento, pois é exatamente aqui que você vai encontrar o seu lucro ou o seu prejuízo.

Para encontrar os custos, podemos elaborar uma lista completa de todos os itens utilizados para confeccionar o produto. Veja o modelo do quadro abaixo.

MATERIAL	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
VALOR TOTAL				

**Quadro 3** – Discriminação dos custos  
Fonte: autoria própria.

Se você dividir o custo total pelo preço de venda de cada copo de limonada, encontrará a quantidade de copos que tem que vender para pagar o seu custo, ou seja, não ter prejuízo. Por exemplo, se o custo total do suco de limão, para cinco dias, for de R\$ 50,00, e o preço do copo de suco for de R\$ 2,00, serão necessários que  $(R\$ 50,00 / R\$ 2,00)$  vinte e cinco copos de limonada sejam vendidos durante a semana, para cobrir os custos. Se você considerar, ainda, que o maior movimento da rampa de skate é de quarta-feira a domingo (os cinco dias), Arthur terá que vender, no mínimo, cinco copos de suco por dia (25 copos/cinco dias).

A receita sempre será calculada pela multiplicação da quantidade vendida pelo preço unitário, e o resultado financeiro (lucro ou prejuízo) será a diferença entre a receita e os custos.



## Importante

Se a receita for maior que os custos, você terá lucro; se for menor, você terá prejuízo.

O quarto e último passo diz respeito ao marketing. Agora, o objetivo é divulgar seu produto ou serviço e conquistar seu cliente. Nesse caso, teremos que pensar em questões relativas ao produto (características), ao preço (valor, forma de pagamento, descontos etc.), à praça (forma e prazo de entrega) e à propaganda (forma e equipe de venda). Esses são os 4Ps (produto, preço, praça e propaganda) ou composto de marketing.

## Resumo

Nesta competência, estudamos onde podemos buscar as ideias e quais são as fontes de ideias. Mais adiante, aprendemos como diferenciá-la de uma oportunidade e como reconhecer se uma ideia é uma oportunidade. Estudamos, ainda, a importância que o empreendedor de sucesso tem em planejar. E, por fim, concluímos o estudo da competência com a apresentação dos quatro passos que devemos dar para elaborar um plano de negócios.

## Autoavaliação

1. Para reconhecer se uma ideia é uma oportunidade, é necessário:
  - a) Identificar qual o produto ou serviço da ideia;
  - b) Saber o quanto as pessoas estão dispostas a pagar pelo produto ou serviço;
  - c) Analisar quem são os concorrentes;
  - d) Identificar quem serão os clientes;
  - e) Todas as alternativas estão corretas.
  
2. Sabemos que uma das ferramentas de gestão que pode ser utilizada pelo empreendedor, no sentido de viabilizar ou transformar sonhos em realidade, é o plano de negócios. Nesse sentido, assinale a alternativa correta:
  - a) O plano de negócios serve para descrever o negócio e pode ser usado para apresentar a empresa aos clientes, fornecedores, investidores e empregados;
  - b) Plano de negócios não tem relação com planejamento estratégico;
  - c) Metas, como são do empreendedor, não fazem parte do plano de negócios;
  - d) Os riscos são avaliados antes da elaboração do plano de negócios;
  - e) Nenhuma das alternativas anteriores.
  
3. O primeiro passo, de modo geral, para elaborar um plano de negócio é ter clareza sobre o negócio, ou seja, o que fazer e para quem fazer. A partir dessa afirmação:
  - I – Para se conhecer o cliente, pode-se realizar uma pequena pesquisa com o objetivo de identificar perfil, renda, preferências e expectativas desse cliente;

II – Para elaboração do plano de negócios, são considerados apenas os clientes efetivos e não os potenciais;

III – Conhecer o produto ou o serviço significa listar suas características, saber como será a sua entrega e qual o preço que será cobrado pelo mesmo.

- a) Apenas a afirmação I está correta;
- b) As afirmações I e II estão corretas;
- c) As afirmações I e III estão corretas;
- d) As afirmações II e III estão corretas;
- e) Todas as alternativas estão corretas.

4. O empreendedor, antes de colocar o seu produto ou serviço no mercado, deve analisar os ambientes interno e externo do seu negócio, assim:

- a) A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta de grande utilidade para a leitura do ambiente interno e externo;
- b) As fraquezas e as forças dizem respeito ao ambiente externo;
- c) As ameaças e as oportunidades dizem respeito ao ambiente interno;
- d) A análise SWOT serve para uma leitura dos ambientes, não ajuda a estabelecer ações;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

5. Para o alcance da sua receita, o empreendedor divulga o seu produto e busca conquistar o cliente, o que faz com que o plano de negócio compreenda o capítulo do marketing que:

- a) Tem suas ações concentradas em publicidade e propaganda;
- b) Compreende questões de preço, praça, propaganda e características do produto;
- c) Tem por objetivo principal definir a equipe de vendas, metas de vendas e comissão dos vendedores;
- d) Não está relacionado com a política de desconto da empresa, uma vez que isso é um assunto financeiro;
- e) Todas as alternativas estão corretas.

# Referências

ACS, Zoltan. J.; AUDRETSCH, David B.; STROM, Robert J. (Org.). **Entrepreneurship, Growth, and Public Policy**. UK: Cambridge University Press, 2009.

AMARAL FILHO, Jair. do. **Micro e pequenas empresas (MPEs) e construção social do mercado**. Textos para Discussão CEPAL-IPEA, 36. CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA Brasília, DF, 2011.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 63-67, ago./out. 2005.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. Empresa emergente de base tecnológica: condições internas e ambientais de sucesso. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 1999. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 1999a.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999b.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistemas de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, p.63-71, jul./set. 1991.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?:** plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000. p.17-29.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, Marcelo Jacober; HASHIMOTO, Marcos; ALBERTINE, Tiago Zanett. Perfil Empreendedor: estudo sobre características empreendedoras de motoristas funcionários, agregados e autônomos do transporte rodoviário de cargas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p. 132-157, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 5. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2012.

SILVA, Rosanne Azevedo de Albuquerque. **Ilustrações.** Natal: ITB, 2013. Somente il.



# Conheça o autor

## Roseanne Azevedo de Albuquerque

Possui mestrado Profissional em Administração pela Universidade Potiguar - UnP (2013); Graduação em Formadores de Educação Profissional pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2007); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN (1989) e especialização em Gestão do Processo Educativo pela UFRN (2006). É consultora de empresas e professora do ensino superior.





ISBN 978-85-68100-03-5



9 788568 100035

**itb**  
INSTITUTO  
TECNOLÓGICO  
BRASILEIRO