

FUNDAMENTOS DE EMPREENDEDORISMO



designed by  freepik.com

ALEX SANDRO CAIEL DA SILVA

FUNDAMENTOS DE EMPREENDEDORISMO

1ª edição

Porto Alegre
QI Editora Ltda.
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586f Silva, Alex Sandro Caiel da.
Fundamentos de empreendedorismo. / Alex Sandro
Caiel da Silva – Porto Alegre, 2015.

51p.: il.

ISBN: 978-85-64490-21-5

1.Fundamentos 2. Empreendedorismo 3. Administração
4. Organizações

I. Silva, Alex Sandro Caiel. II.Título

CDU 65.017.32

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escolas e Faculdades QI.

SUMÁRIO

Introdução	7
PRIMEIRA UNIDADE	9
1.1 Introdução ao Empreendedorismo	9
1.2 Síntese da História do Empreendedorismo	10
1.3 Conceito	11
1.4 Cenário	12
1.5 Função Social X Utilidade	13
1.6 O Processo Empreendedor	14
1.7 O Processo de Decisão de Empreender	17
1.8 Tipos de Começos de um Empreendimento	18
1.8.1 Ideia X Oportunidade de Negócio	18
1.8.2 Análise de Oportunidades	19
1.9 Habilidades Necessárias em Empreendedorismo	21
1.10 Ética dos Empreendedores	23
1.11 Empreendedores X Gerentes Tradicionais	26
SEGUNDA UNIDADE	32
2.1 Empreendedorismo no Mundo do Trabalho	32
2.2 O Empreendedorismo como Opção de Carreira	35
TERCEIRA UNIDADE	41
3.1 Plano de Negócios	41
3.1.1 O que é um plano de negócios?	41
3.1.2 Por que um plano de negócios é importante?	41
3.1.3 Estrutura do Plano de Negócios	42
Referências	48

Alex Sandro Caiel da Silva

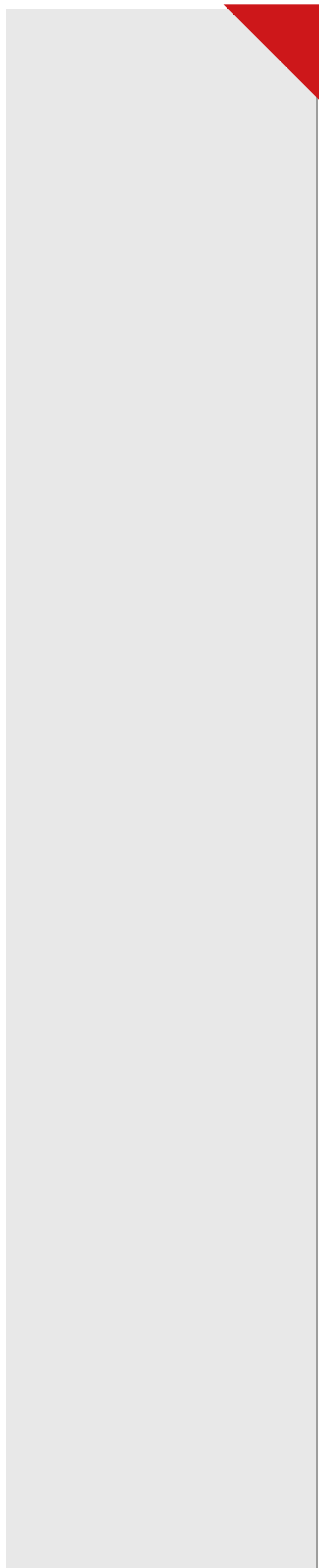
Introdução

Este trabalho visa abordar de maneira objetiva o conceito de empreendedorismo e o seu desenvolvimento histórico, os tipos básicos de novos empreendimentos, uma possibilidade de estrutura do plano de negócio, algumas características importantes do caráter empreendedor e sua relação com o gerente tradicional, o ambiente organizacional e o intraempreendedorismo.

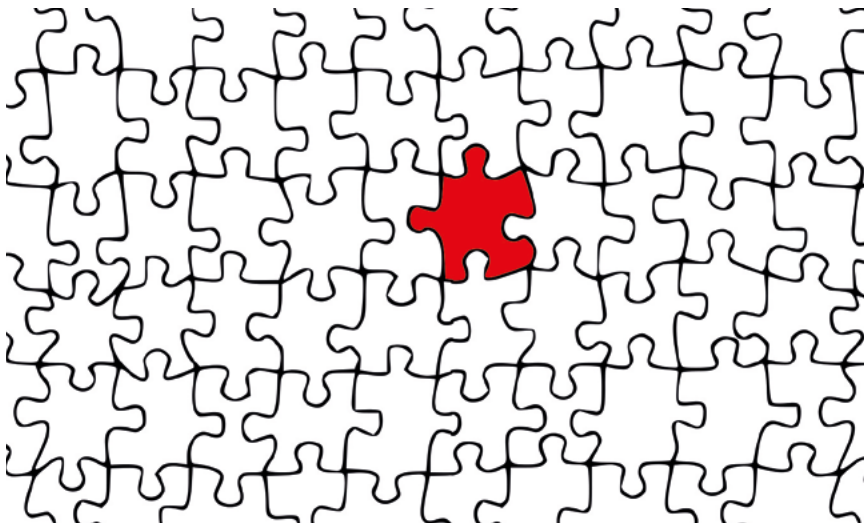
A abordagem busca capacitar o leitor a: reconhecer o contexto empreendedor no mundo do trabalho, potencializando sua opção empreendedora; aplicar o processo de decisão empreendedora; elucidar o processo empreendedor realizando-o na implantação de um novo negócio; discutir e aplicar a responsabilidade ética do empreendedor; reconhecer a importância dos modelos de desempenho utilizando os sistemas de apoio ao negócio; e poder compreender e elaborar um plano de negócios com viabilidade de mercado.

Para isto, busca-se desenvolver no leitor a habilidade de compreensão do conceito de empreendedorismo e seu desenvolvimento histórico, bem como, de reconhecer e de construir a estrutura básica de um plano de negócio a partir do constructo e da identificação das características básicas do empreendedor e do gerente tradicional, compreendendo e explicando o ambiente organizacional propulsor do intraempreendedorismo.

Espero que você faça uma boa leitura e que o conteúdo apresentado neste trabalho seja propulsor da sua curiosidade e da continuidade dos estudos nesta área.



PRIMEIRA UNIDADE



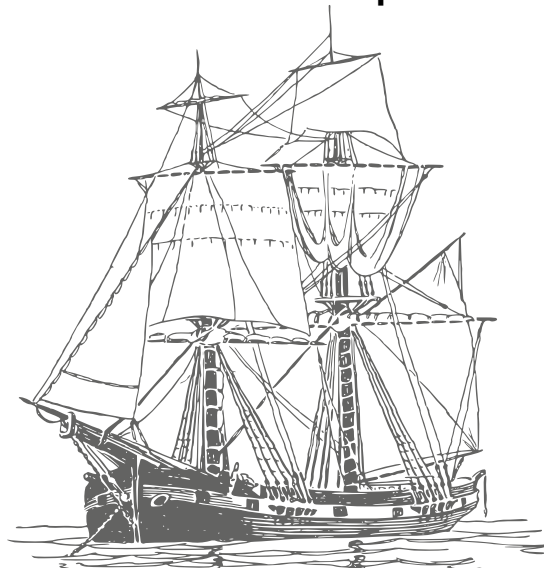
1.1 Introdução ao Empreendedorismo

Quando falamos em empreendedorismo, logo vem a mente a fundação de algum empreendimento, algum negócio, enfim, pressupõe que venhamos a ser donos de nossa própria empresa. Contudo notaremos que empreendedorismo é mais do que isto, trata-se na verdade de uma ideia e sua colocação em prática, assim, podemos ser empreendedores sem, todavia, fundarmos qualquer empresa ou negócio.

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa assumir riscos e ter ideias novas. Nesse sentido o ato de empreender está relacionado a algo novo que foi precedido de análise e de implementação, tendo como foco a criação de novas oportunidades, a inovação. Todavia, não se limita a abertura de um negócio próprio mas da atenção ao mundo onde vivemos, às necessidades que temos ou que imaginamos que venhamos a ter, coloca a mente funcionando em busca de novas soluções. Assim, podemos ser empreendedores trabalhando em uma empresa, no momento em que assumimos riscos e inovamos, apresentamos uma nova ideia para aperfeiçoar o trabalho que executamos, sugerimos mudanças nos processos, enfim, participamos ativamente da organização possibilitando a construção de algo novo, sejam produtos ou processos organizacionais.

Sem dúvidas, a postura empreendedora nos conduz a novas oportunidades em nossas carreiras, sendo percebida por nossos superiores agregando valor a nós mesmos. Todavia, para isto, devemos estar permanentemente dotados de uma característica individual de busca incessante por novos conhecimentos aliada à capacidade de relacionar um conhecimento com outro, criando uma teia de relações que nos viabilize a construção de um novo profissional, um profissional empreendedor.

1.2 Síntese da História do Empreendedorismo



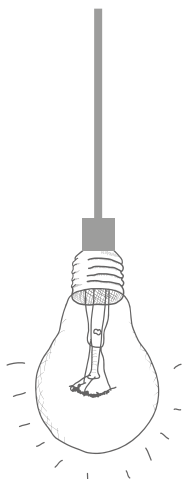
Por mais que o termo empreendedorismo tenha passado a ser usado com mais frequência a não muito tempo, sua origem nos remete a definição de Say (Século XIX), como um processo de transferência de recursos econômicos visando o aumento da produtividade e o alcance de maior rendimento. Seria algo como uma opção em manter determinado valor em dinheiro depositado na caderneta de poupança com rendimentos de 0,6% (zero vírgula seis por cento) ao mês, ou investir o dinheiro na produção de outros bens, cujo retorno seria superior.

Mas antes disto o uso do termo empreendedorismo já havia sido utilizado, quando o navegador Marco Pólo tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente a fim de vender mercadorias de um homem (capitalista). Com isso, ele ficou conhecido como “O Aventureiro Empreendedor”, correndo riscos físicos e emocionais a fim de vender as mercadorias (DORNELAS, 2008, p.14).

Ainda no século XIX e logo a seguir no século XX, empreendedores foram confundidos com administradores - o que nos dias de hoje ainda ocorre comumente - sendo vistos como aqueles que organizavam a empresa, planejavam, dirigiam, e controlavam, mas sempre visando a ideia de que o “capitalista” que mandava o que deveria ou não ser feito (DORNELAS, 2008, p.15).

No Brasil o empreendedorismo somente começou a tomar forma nos anos 90, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) surgiram a fim de dar o suporte necessário para iniciar uma empresa, desde consultorias até resolver problemas para o seu negócio (DORNELAS, 2008, p.11). Muito disto se deve ao fato de os empreendimentos, propriamente brasileiros, serem tardios, vez que até o século XIX eram proibidos pelos portugueses. As empresas que vieram se estabelecendo no Brasil no século XX tinham sua origem em capital ou em empreendedores estrangeiros.

1.3 Conceito



***“um empreendedor...
caracteriza-se
como um sujeito
curioso e atento,
sempre buscando
informações,
analisando-as.”***

Vários são os conceitos e as formas de encararmos o empreendedorismo. Muitos autores têm tratado sobre o tema, sendo que para Schumpeter (1949) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. Por sua vez, Kirzner (1973), aponta que um empreendedor é aquele que extrai oportunidades em um ambiente pouco propício, sendo assim, caracteriza-se como um sujeito curioso e atento, sempre buscando informações, analisando-as.

Portanto podemos conceituar empreendedorismo como a ação de identificar, analisar e implementar uma nova ideia, a partir da assunção de riscos calculados, visando a implementação de um novo processo ou por meio da criatividade, o lançamento de um novo produto, seja tangível ou intangível, partindo de pressupostos contínuos de construção do conhecimento com base na análise do ambiente.

1.4 Cenário



O momento atual, com a grande competitividade existente entre as organizações, onde a tecnologia encurtou espaços acelerando o processo de globalização, a mentalidade e comportamentos empreendedores são requisitos imprescindíveis para toda e qualquer organização. Portanto, segundo Dornelas (2006), o momento em que vivemos pode ser chamado da Era do Empreendedorismo.

Neste novo cenário, o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica pelo lançamento de um novo produto ou serviço inovadores, pela criação de novas estruturas organizacionais e pela exploração sistemática de novos recursos e formas de explorá-los, tirando a máxima produtividade a um menor custo. (SCHUMPETER, 1949)

De nada adianta tentar impedir que o tempo passe e as coisas se rearranjem durante este processo. Remar contra a correnteza do tempo tende a ser um esforço de pouco retorno. Quando se é líder ou até mesmo quando se detém um controle absoluto sobre alguma coisa é natural que outros queiram ocupar esta condição. E as ferramentas que utilizarão serão justamente estratégias novas, que poderão ou não dar certo. A ilusão está em pensar que algo dure para sempre sem a necessidade de se aprimorar. Não se pode querer controlar todas as variáveis: cedo ou tarde as mudanças acontecem. A questão é reagir e se antecipar, assumindo os riscos inerentes a esta postura.

1.5 Função Social X Utilidade



Toda e qualquer ideia que resulte em um novo produto, serviço ou processo, deve necessariamente prestar uma função social, ou seja, ser útil para alguém. Quanto maior o número de pessoas percebendo a utilidade do que temos a oferecer, maior será o tempo de vida útil do nosso empreendimento. Assim, as ideias que frutificarem empreendimentos, sejam nossos ou aos que colaboramos, devem ser sempre precedidas de análise para verificarmos de modo consistente a sua real utilidade e o que tem a mais do que os outros produtos, serviços ou processos já existentes.

Portanto, não basta ter uma ideia e implementá-la, é necessário avaliar sua utilidade e a possibilidade desta ser percebida pelos possíveis usuários. Assim, nosso novo empreendimento estará cumprindo sua função social.

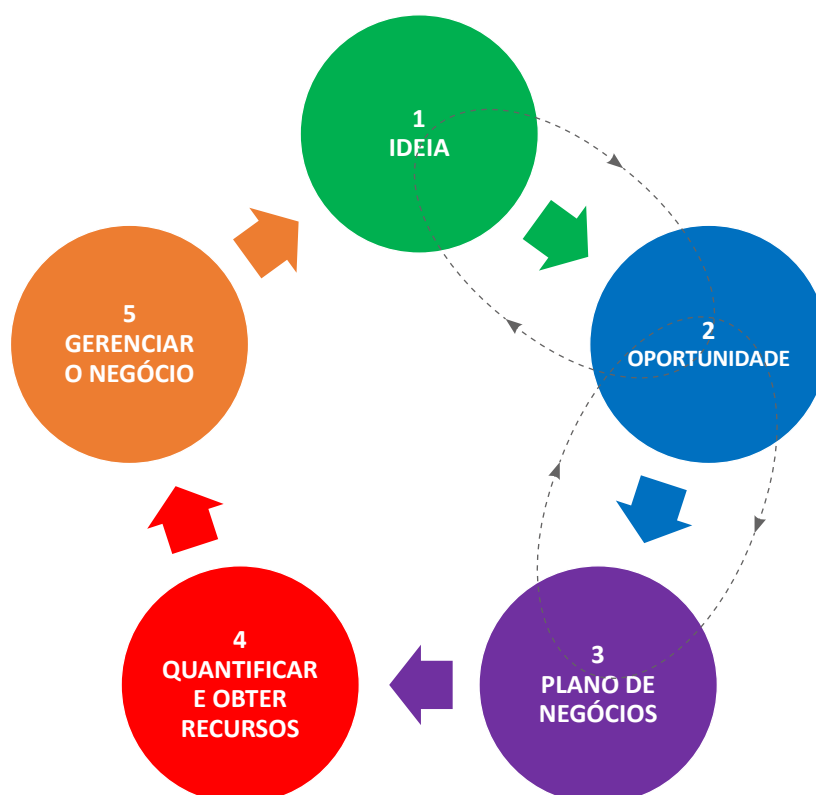
“Quanto maior o número de pessoas percebendo a utilidade do que temos a oferecer, maior será o tempo de vida útil do nosso empreendimento.”

1.6 O Processo Empreendedor

Neste item vamos abordar o empreendedorismo visando a implantação de um negócio, por mais que tenhamos visto anteriormente que o termo não se refere exclusivamente a esta condição. O processo empreendedor sempre será precedido de uma condição ambiental anterior, seja no ambiente econômico, social, pessoal, ou mesmo, no somatório de todos estes fatores e de outras variáveis que possibilitam o start no processo.

Entretanto, todo o empreendimento necessita relacionar fatores pessoais (realização pessoal, assumir riscos, valores pessoais, insatisfação com o trabalho, etc.), fatores sociológicos (networking, influência da família, modelos (pessoas) de sucesso, etc.) e fatores organizacionais (estratégia, estrutura, cultura, produtos, etc.) com o ambiente (oportunidade, incubadoras, políticas públicas, fornecedores, investidores, bancos, etc.).

A capacidade de proceder estas relações é o que permitirá ao empreendedor fazer com que o processo empreendedor tome um curso de desenvolvimento e de sucesso do negócio. Desta forma, a capacidade de se manter informado e permanentemente avaliar e analisar o cenário, é condição preponderante para o sucesso de qualquer organização. Portanto, a ideia é apenas o ponto inicial, sendo preponderante que junto a ela se estabeleça um conjunto de técnicas e o estabelecimento de um sistema capaz de conduzir ao êxito. Assim, podemos representar o processo empreendedor do seguinte modo:



Notamos que na figura acima, após a ideia, que normalmente se dá a partir da verificação de uma oportunidade, é fundamental realizarmos o plano de negócio (que será abordado na terceira unidade deste livro), onde poderemos fazer uma análise detalhada do ambiente e estabelecer todos os demais elementos para verificarmos a viabilidade do negócio, bem como o seu processo de implementação. Assim, vamos verificar o que podemos chamar de etapas do processo empreendedor:

1ª ETAPA

Identificação de uma oportunidade

Para atingirmos esta etapa, é indispensável que tenhamos uma capacidade de observação individual aguçada, pois as oportunidades não vêm com uma placa “OPORTUNIDADE”, cabendo ao sujeito percebê-la. Muitas vezes as oportunidades nascem a partir de uma crise ou de um problema, assim, ter cautela e atenção em todas as situações são elementos capazes de nos permitir identificar uma real oportunidade.

2ª ETAPA

Análise preliminar da razoabilidade e viabilidade da proposta

Muitas vezes o que parece ser uma oportunidade para nós, por desconhecimento do mercado, já está implantada e em prática em várias organizações, ou até mesmo já existem produtos e serviços similares, talvez até mesmo superiores a ideia que pensamos ter tido. Assim, analisar cautelosamente a nossa ideia, pensando tranquilamente por todos os lados se torna indispensável ao sucesso do empreendimento o qual pretendemos alcançar. Não obstante, verificar se é viável sob todos os pontos de vista, desde sua utilidade até o retorno financeiro que poderá ter, são ações fundamentais ao empreendedor.

3ª ETAPA

Checagem externa quanto ao real interesse pela proposta

Em muitas oportunidades o que parece ser bom para nós acaba não sendo para os outros, desta forma checar o que as pessoas pensam da nossa ideia e se realmente se interessam por ela é fundamental para o sucesso que pretendemos. Todavia, para fazermos esta checagem, precisamos saber quem é o nosso público alvo e se tem condições de demandar o nosso produto, serviço ou processo. Muitas vezes as pessoas até se interessam pela nossa ideia, mas acabam não tendo condições de demandá-la. Em análise de mercado, sempre precisamos verificar a necessidade ou desejo de alguém e após verificar se possuem condições materiais de demandá-la, caso contrário nada feito.

4ª ETAPA

Elaboração de um planejamento para implementação

Toda e qualquer ação em nossas vidas deve ser precedida de planejamento. Notemos que à noite programamos nossos celulares para despertarem no outro dia para que possamos ir trabalhar, isto nada mais é do que planejarmos um momento seguinte. Quando vamos sair para viajarmos a um lugar que ainda não fomos, normalmente olhamos em um mapa, ao menos programamos o GPS, isto também é planejar. Portanto planejar se trata de um ato de pensar e definir estratégias que nos possibilitem o êxito em uma ação futura. Desta forma, antes de implementarmos nossa ideia, devemos planejar o modo como o faremos, buscando refletir por todas as variáveis que estão envolvidas, identificando, inclusive, o que não está visível.

5ª ETAPA

Levantamento dos recursos necessários

Verificar quais recursos são necessários para a execução de nossa ideia é muito importante. Neste momento iremos verificar se temos condições para a implementação ou se necessitaremos de apoio externo. Portanto, fazer uma lista dos recursos necessários por ordem de uso e prioridade, atribuindo valor ou orçando o seu custo é indispensável para o desenvolvimento do empreendimento. Desta forma conseguimos visualizar os recursos necessários e se o dispomos ou não, bem como, em que momento necessitaremos de cada um deles.

6ª ETAPA

Execução do plano

Para executarmos o plano devemos estar amadurecidos sobre o mesmo. Assim, se seguimos todas as etapas anteriores de maneira adequada, há uma grande possibilidade de a execução sair de acordo com o esperado e planejado na etapa 4. Nesta etapa, precisamos ter conosco todos os recursos necessários, inclusive, se for o caso, pessoas capacitadas por meio de qualificação técnica e atitudinal que possibilitem a execução eficaz e eficiente da ideia.

7ª ETAPA

Monitoramento e gestão do projeto

Todo e qualquer empreendimento, seja um novo negócio, um novo serviço ou a reengenharia de um modo de produção, deve ser permanentemente monitorado e gerido. Este acompanhamento próximo é o que permitirá fazermos os ajustes necessários ao empreendimento, sempre existentes dados a dinâmica do mercado, a complexidade das pessoas entre outros fatores que podem surgir. Portanto, ter alguém habilitado para monitorar e gerir o projeto é indispensável para o alcance do sucesso desejado.

1.7 O Processo de Decisão de Empreender

A tomada de decisão sempre é um momento bastante importante e muitas vezes de insegurança por parte das pessoas. Isto se dá na medida que o processo de tomada de decisão é bastante complexo e traz ansiedade porque envolve a escolha de alternativas. Deste modo, como boa metodologia para a tomada de decisões importantes é ideal reunir as informações necessárias, analisá-las, avaliar as alternativas e ouvir a opinião de outras pessoas. Ao buscar a opinião de outros é importante diversificar ao máximo, isto é, não buscar só a opinião de pessoas que pertencem a grupos que pensam de maneira semelhante. O dono de uma quitanda, por exemplo, pode dar uma opinião interessante numa dúvida surgida da estratégia de marketing para a montagem de uma estética no mesmo bairro.

Entretanto, a tomada de decisão deve ser pensada, analisada, em todas as suas possibilidades e pormenores, todavia, em uma velocidade compatível com a atual conjuntura de negócios. Não há mais lugar para empreendedores indecisos ou inseguros. Muitas vezes, fala-se que é preciso “atirar primeiro para depois mirar o alvo”, não é bem assim, pois pode ocorrer de perdemos todo um investimento, mas na atual dinâmica dos negócios, as decisões precisam ser tomadas com rapidez, mesmo com o risco de não serem as ideais, ou de estarem incorretas. Para minimizarmos a possibilidade de falhas, manter-se informado e buscar permanentemente por qualificação profissional e acadêmica, bem como, por uma rede de contatos qualificada, torna-se um ferramental indispensável para tomada de decisões mais adequadas e com menor possibilidade de insucessos.

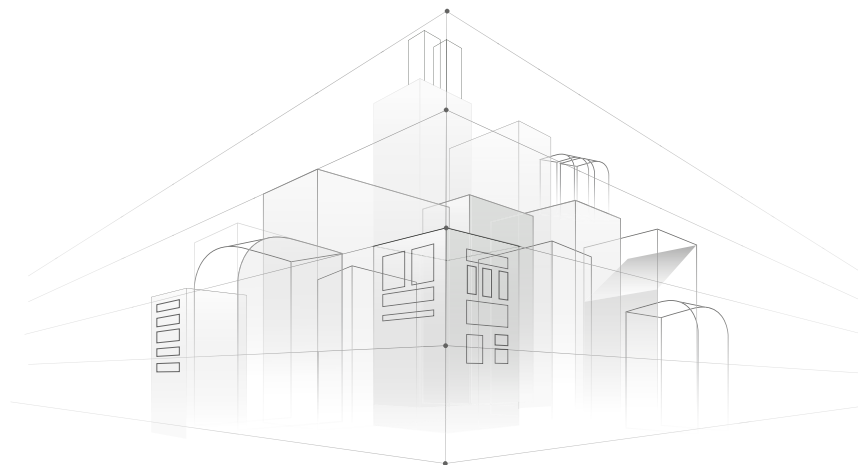


EMPREENDEDORES... TOMAM DECISÕES RÁPIDAS

- Eles não se sentem inseguros.
- Sabem tomar decisões na hora certa, principalmente nos momentos de adversidades.
- Mesmo sabendo que o processo de decisão é complexo e envolve a escolha de alternativas.

1.8 Tipos de Começos de um Empreendimento

1.8.1 Ideia X Oportunidade de Negócio



Quantas vezes você já teve uma ideia? Temos muitas ideias, todos os dias, não é mesmo? Mas como verificarmos se uma ideia pode se transformar em uma oportunidade de empreendermos? Para isto, inicialmente vamos definir o que é uma ideia. Segundo o dicionário Novo Aurélio é a “Representação de um objeto pelo pensamento por meio de suas características gerais; ação de formular uma ideia por meio de palavras; pensamento, ideia, opinião; modo de pensar, de ver, noção, concepção.”.

Talvez a definição do dicionário não tenha deixado claro, então, vamos dizer que ideia é a forma como podemos tornar concreto um pensamento que tivemos, relacionado a qualquer coisa que vise dar uma solução para algo. Quando precisamos colocar um quadro na parede e não temos uma furadeira, e passamos a olhar na nossa volta algum objeto que possa nos auxiliar, o que estamos fazendo é buscar uma ideia que nos auxilie a concretizar nosso intento de colocarmos o quadro na parede.

Agora vamos tentar definir o que é uma oportunidade de negócio. Uma ideia, por si só, não gera uma oportunidade de negócio, mesmo que a ideia seja a de empreendermos em um negócio. Todavia, quando a oferta de uma ideia encontra-se com a necessidade de alguém disposto a pagar por ela aí temos uma oportunidade de negócio, assim, investigar se as pessoas tem disposição em pagar pelo resultado (produto/serviço) do nosso empreendimento é fundamental para transformar ideia em empreendimento. Portanto, antes de tudo, o empreendedor deve estar convencido de que está identificando uma boa oportunidade de negócio. Para este convencimento, deve procurar caracterizar a oportunidade, por meio de uma imersão no mercado e nas características do tipo de negócio que ele pretende desenvolver. Conseguiu perceber a diferença?

Elas não se opõem, porém nem sempre uma boa ideia vai ao encontro de uma oportunidade identificada. Assim, sempre que tiver uma ideia de negócio, pergunte-se, antes de tudo: - Estou realmente convencido de que se trata de uma oportunidade? Este é o primeiro passo de uma caminhada que poderá levar ao sucesso no mundo empresarial.

O empreendedor que conseguir combinar uma ideia, identificada com a coerência do negócio em relação a esta oportunidade, estará iniciando a atividade com muito mais consciência e com menos riscos que se fosse diretamente para a prática.

1.8.2 Análise de Oportunidades

A partir do momento que temos a ideia, como vimos anteriormente, é fundamental verificarmos se pode ser transformada em uma oportunidade de negócio. Assim, inicialmente algumas perguntas são importantes de serem feitas, como:

- Qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Estas cinco questões nos dão uma visão abrangente de nossa ideia e da possibilidade de transformá-la em um bom negócio. Todavia, precisamos detalhar um pouco mais. Para isto vamos ver a partir do roteiro básico conhecido como 3 M's, que são definidos como "Demanda de Mercado", "Tamanho e Estrutura do Mercado" e "Análise de Margem". (Dornelas, 2003).

Para o primeiro "M", Demanda de Mercado, o empreendedor ou futuro empreendedor deve visar responder às seguintes perguntas:

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado?
- Os clientes estão acessíveis?
- O potencial de crescimento deste mercado é alto?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo?

No que diz respeito ao segundo “M”, Tamanho e Estrutura do Mercado, tem uma relação com outras questões complexas importantes, como podemos ver a seguir:

- O mercado está crescendo, é emergente, é fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada, ou excessivos custos de saída?
- Você tem estratégias para transpor estas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado?
- Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto?
- Qual é o tamanho do mercado (em reais) e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- Como é a cadeia de valor do setor?
- Quais são as tendências e que eventos influenciam os cenários para o futuro do setor onde está sua empresa?

Por fim o terceiro “M”, de Análise de Margem, aplicam-se as seguintes perguntas:

- Quais são as forças do seu negócio?
- Qual a margem de lucro típica de uma empresa desse setor?
- Quais os custos típicos de uma empresa desse setor?
- Qual o investimento inicial mínimo?
- Qual a previsão de prazo para retorno do investimento inicial nesse setor?

Como pode-se notar, os 3Ms são bastante genéricos e envolvem questões críticas que, se respondidas e bem entendidas, poderão ser úteis na avaliação e seleção das melhores oportunidades para serem desenvolvidas e capitalizadas pelo empreendedor. (Dornelas, 2005)

1.9 Habilidades Necessárias em Empreendedorismo

As características e as competências necessárias para ter sucesso como **empreendedor** são parecidas com as necessárias para se tornar um executivo líder. As tarefas e as formas de atuação são similares. A gestão de uma empresa, não importa seu tamanho, setor ou forma de atuação, exige a execução de três tipos de tarefas com competências e preferências comportamentais específicas.

É preciso saber e gostar de vender, ter competência para executar e produzir os produtos ou serviços vendidos; e, finalmente, é fundamental ser organizado para administrar e controlar a empresa. Veja outras habilidades necessárias:

<p>SABER VENDER</p> 	<p>Sem vendas, não existe empresa. Vender significa se expor, definir preços, negociar, dar descontos, estabelecer valor. Isto é bem complicado, sobretudo porque o empreendedor, de certa forma, vende a si próprio, suas ideias, os produtos que criou e produziu.</p>
<p>TER UMA FORTE AUTOESTIMA</p> 	<p>Recusas ou críticas podem abalar bastante um empreendedor. Para superar esse sentimento negativo, ele deve desenvolver uma forte autoestima. Precisa acreditar em si próprio e em suas ideias, mas no limite de não ser teimoso e intransigente.</p>
<p>SABER CONTROLAR</p> 	<p>Uma empresa terá o tamanho do limite que o seu líder é capaz de controlar. Controlar pressupõe a capacidade de estabelecer critérios e protocolos e, sobretudo, a de desenvolver o prazer em ouvir detalhes legais e financeiros. Os mais altos custos empresariais no Brasil são os dos impostos e os financeiros. Um empreendedor precisa estar pessoalmente atento a isso.</p>

**MONTAR
UMA EQUIPE
CONFIÁVEL**

Produzir exige persistência, competência técnica e trabalho árduo. Capacidade de virar noite com as equipes. É fundamental estar junto e saber como as coisas estão sendo feitas. Como é muito difícil conseguir ser competente e ter prazer em fazer essas três tarefas, um empreendedor tem que ser humilde para encontrar e confiar em outras pessoas, sócios, parceiros ou empregados, que o ajudem e façam aquilo que ele não tem muita habilidade para fazer.

Buscar e confiar em pessoas diferentes dele e que tenham competências e preferências complementares. Ninguém faz sucesso sozinho. O sucesso sempre vem acompanhado de duas ou mais pessoas.

**ENXERGAR
SINAIS DO
MERCADO**

O empreendedor de sucesso é também aquele que tem a capacidade de saber antecipar, ou seja, a capacidade de prever o futuro. O futuro é uma consequência do que já está acontecendo. Nada é por acaso, nada acontece de repente.

Tudo é precedido por sinais fracos, eventos e acontecimentos antecipatórios. O bom empreendedor é aquele que sabe enxergar esses sinais e, a partir deles, consegue avaliar e prever o que vai acontecer.

Finalmente, para ter sucesso como empreendedor é preciso desenvolver uma grande capacidade de suportar o risco e a incerteza. Com o desenvolvimento de cada um desses pontos, o empreendedor e bom gestor ocuparão o mesmo lugar.

1.10 Ética dos Empreendedores



O empreendedorismo não é novo, não é um modismo. Nova é a percepção da sua importância. Nada aconteceu de repente. O empreendedorismo não é fruto da imaginação de um guru da administração, uma receita de economistas neoliberais ou uma proposta da ideologia marxista, apesar de países que adotam uma ou outra linha estarem vivamente interessados em criar uma cultura empreendedora. Houve tempos em que achávamos que o Sol girava em torno da Terra. Da mesma forma, os economistas clássicos achavam que o empreendedor era um acessório que orbitava em torno dos elementos centrais da economia. Nas últimas décadas descobrimos que a economia gira em torno do empreendedor.

A teoria econômica clássica propõe que se obtenha o máximo dos recursos existentes fazendo melhor o que já está sendo feito, alcançando-se assim o equilíbrio através da otimização.

No lugar de fazer melhor o que está sendo feito, o empreendedorismo propõe que se faça algo diferente, enfatizando a inovação. Por isso os economistas clássicos condenaram o empreendedor “ao reino nebuloso das “forças externas”, juntamente com o clima, governo, política, pestilência, guerra e tecnologia.” Divergindo dos clássicos, duzentos anos atrás, Jean Baptiste Say, por achar que a teoria econômica deveria ver a mudança como um fato normal e saudável, criou o termo *entrepreneur* para descrever alguém que perturba e desorganiza.

O economista austríaco, Joseph Schumpeter, apoiando-se em Say, rompeu com a economia tradicional postulando que a norma e a realidade de uma economia sadia, o cerne de uma teoria econômica é “o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, e não o equilíbrio e a otimização”. Schumpeter criou a expressão “destruição criativa” para descrever a tarefa do empreendedor, em que o novo (produto, serviço) destrói o velho.

Reconhecido e batizado há cerca de duzentos anos e retirado da sua hibernação por Schumpeter, somente na década de 70 do século passado o empreendedor passou a ser considerado um ator econômico destacado das “forças externas” e começou a merecer a atenção dos acadêmicos. Ao fazer emergir o termo empreendedor, Schumpeter fortaleceu o seu vínculo com a inovação. A partir de então foi desvelado um segredo que tem a idade da civilização: a capacidade do ser humano de ser protagonista do próprio destino, de agir intencionalmente para modificar a sua relação com o outro e com a natureza, e de se recriar constantemente.

Na década de 70 os economistas clássicos ficaram pasmos ao perceber que a capacidade de gerar empregos transferia-se dos governos e grandes empresas para as micro e pequenas empresas. Os governos perderam a capacidade de gerar empregos porque não conseguiam mais fazer duas coisas ao mesmo tempo: ofertar empregos e equilibrar as suas contas. As grandes empresas porque, tendo suas margens de lucro comprimidas pela concorrência acirrada, foram pressionadas a reduzir custos e escalar, ou seja, com margens de lucro pequenas ganhavam na grande quantidade.

Por outro lado, após a primeira metade do século passado, as grandes inovações realizadas nos laboratórios das micro e pequenas empresas, eram fortes sinais de que a economia, até então apoiada nas ações dos governos e nas grandes empresas, estava se transformando.

Relutantes, os economistas foram obrigados a mudar as suas lentes para conseguir entender as profundas mudanças que se processavam. Os antigos modelos explicativos não funcionavam mais. As transformações observadas tinham impacto não somente na organização da produção e na ênfase na inovação, mas alteravam definitivamente a forma do ser humano se inserir no trabalho.

Nos países democráticos, de liberdades econômicas mais amplas, a capacidade empreendedora dos indivíduos começou a ocupar pequenos espaços no mercado, chamados nichos, onde os produtos de massa não conseguem penetrar ou satisfazer completamente as necessidades dos clientes.

Os grandes conglomerados perceberam que para potencializar as suas vantagens competitivas deviam concentrar-se no “coração do seu negócio” e que teriam vantagens se transferissem a outros, mais eficazes, as atividades não essenciais. Surgiram as terceirizações. O alicerce de uma economia dinâmica passou a ser a mistura entre grandes empresas capazes de atingir elevadas escalas de produção a baixos custos e baixos preços de venda e as micro e pequenas empresas, ágeis, inovadoras, capazes de realizar a destruição criativa, que descreve na economia o ciclo de nascimento e morte, do velho produto sendo substituído pelo novo, a transformação constante e inexorável.

Desde então as relações do homem no trabalho não seriam mais as mesmas. A partir dessa época estudiosos que advertiam sobre a importância do empreendedor na economia como agente de inovação, como o austríaco Joseph Schumpeter, passaram de coadjuvantes a atores centrais. Os países avançados logo se prepararam para responder às mudanças. O mundo do trabalho não precisava somente de operadores de sistemas, pessoas capazes de produzir em escala industrial, mas principalmente de indivíduos capazes de inovar.

Nas últimas quatro décadas os avanços foram muitos. Em alguns países a academia se debruçou sobre o tema e os seus governantes passaram a dar prioridade à atividade empreendedora nascente. Em 1975, nos Estados Unidos somente cinquenta escolas ofereciam o ensino de empreendedorismo. Hoje o tema é abordado em praticamente todas as instituições de ensino americanas. O Brasil, nessa área, também marca passo.

Não conseguimos nos desvencilhar da discussão inútil sobre quem deve empreender: o Estado ou a sociedade civil. Nos países desenvolvidos, onde tal querela foi abandonada há décadas, o Estado se preocupa em apoiar o potencial empreendedor da sociedade civil, o único setor que sabe e tem recursos para empreender.

Só pode ser considerado empreendedor aquele que gera valor positivo para a coletividade. Empreender não pode ser considerado unicamente um processo de enriquecimento pessoal. Há tipos de empreendimento que, mesmo sendo legais, subtraem valor da sociedade e por isso devem ser combatidos. Por isso a importância do Instituto Millennium: o único elemento de que dispomos para avaliar a competência empreendedora é a ética, vista como a capacidade de se melhorar a qualidade de vida de todos. As autocracias historicamente demonstram capacidade de fazer com que o PIB cresça; basta lembrar o Brasil de Médici, o Chile de Pinochet, a China atual e outros. Mas dificilmente elas conseguem gerar boa qualidade de vida para todos, dada a sua vocação para a concentração de renda, conhecimento e poder. Não é por acaso que todos os países que hoje alcançaram elevados níveis de qualidade de vida são democráticos.

1.11 Empreendedores X Gerentes Tradicionais

Segundo Fillion (1994), os atributos de gerentes e empreendedores diferem consideravelmente. O know-how também é diferente, uma vez que no gerente ele é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor se direciona para a definição de contextos. É evidente que a educação formal será influenciada pela percepção das diferenças entre empreendedores e gerentes. Não é por outro motivo que os cursos de empreendedorismo, em todo o mundo, adotam metodologias de ensino não tradicionais, diferentes daquelas das escolas de administração e baseadas, principalmente, nos processos de aprendizado e comportamento assumidos pelos empreendedores na vida real.

Análise comparativa entre gerente e empreendedor:



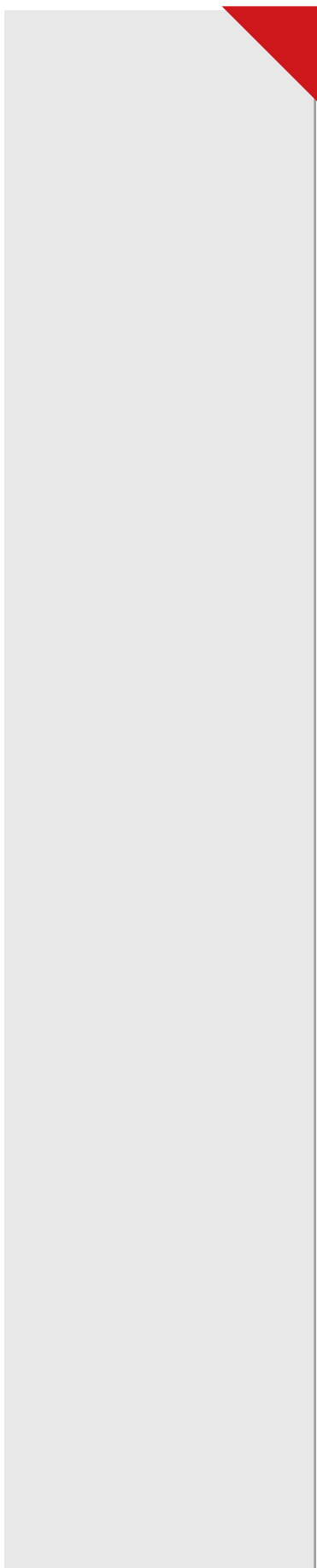
GERENTE



EMPREENDEDOR

Tenta otimizar recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apoia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir know-how e know-who.
A chave é se adaptar a mudanças.	A chave é iniciar mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.

Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.	Centrado na evolução individual.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.	Voltado para aquisição de know-how em definir contextos que levem à ocupação do mercado.



SUMÁRIO

Introdução	7
------------------	---

PRIMEIRA UNIDADE 9

1.1 Introdução ao Empreendedorismo	9
1.2 Síntese da História do Empreendedorismo	10
1.3 Conceito	11
1.4 Cenário	12
1.5 Função Social X Utilidade	13
1.6 O Processo Empreendedor	14
1.7 O Processo de Decisão de Empreender	17
1.8 Tipos de Começos de um Empreendimento	18
1.8.1 Ideia X Oportunidade de Negócio	18
1.8.2 Análise de Oportunidades	19
1.9 Habilidades Necessárias em Empreendedorismo	21
1.10 Ética dos Empreendedores	23
1.11 Empreendedores X Gerentes Tradicionais	26

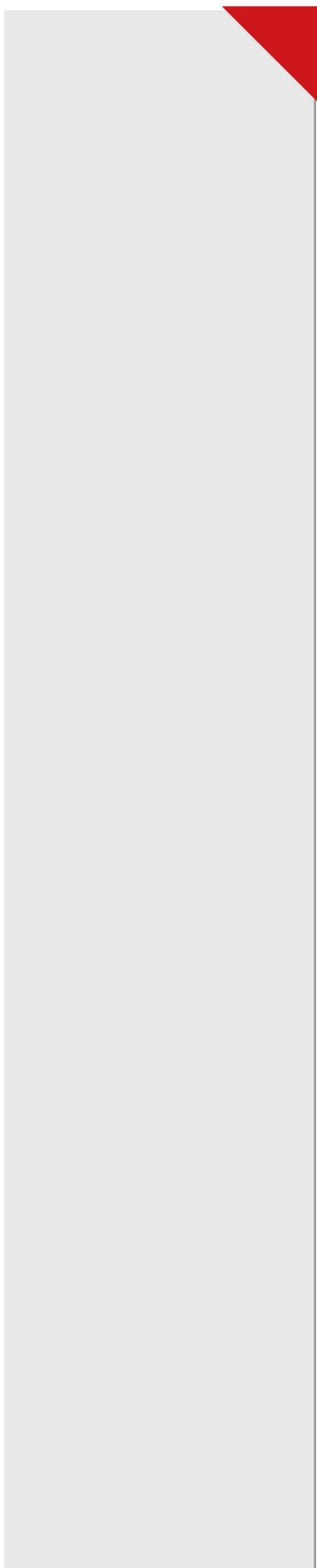
SEGUNDA UNIDADE 32

2.1 Empreendedorismo no Mundo do Trabalho	32
2.2 O Empreendedorismo como Opção de Carreira	35

TERCEIRA UNIDADE..... 41

3.1 Plano de Negócios	41
3.1.1 O que é um plano de negócios?	41
3.1.2 Por que um plano de negócios é importante?	41
3.1.3 Estrutura do Plano de Negócios	42

Referências	48
-------------------	----



SEGUNDA UNIDADE



UNIDADE 2

2.1 Empreendedorismo no Mundo do Trabalho

Cada vez mais as organizações buscam trabalhadores-empREENDEDORES, ou o famoso vestir a camisa da organização. Vestir a camisa da empresa é estar disposto e atento a encontrar soluções que tornem a organização mais competitiva.

Como havíamos visto na primeira unidade, o empreendedorismo não se refere exclusivamente ao negócio próprio, mas sim a transformar ideias em oportunidades de negócios, para si ou para a organização onde você atua. Diante deste conceito, cada vez mais percebemos o desenvolvimento de carreiras empreendedoras, fundamentais frente às mudanças ocorridas no mundo do trabalho após o arrefecimento do modelo da administração clássica de produção e consumo, suscitando novas questões relacionadas aos processos de orientação ao desenvolvimento de carreiras. Não há dúvidas que a carreira é da responsabilidade do colaborador, sendo a organização apenas o espaço onde a carreira acontece. Assim, atuar de maneira empreendedora dentro da organização é uma sinalização para uma carreira melhor sucedida. O modelo clássico se desenvolveu desde as primeiras décadas do século passado e se caracterizou pela racionalização do trabalho, supervisão e treinamentos rigorosos, ausência de autonomia, utilização da esteira transportadora e pela produção e consumo em massa, ou seja, um contrassenso ao empreendedorismo intraorganizacional. Para além de um simples sistema de produção, o referido paradigma representou um esforço para criar um tipo de trabalhador e de homem que se ajustasse às suas necessidades, que passavam longe de uma administração participativa e potencializadora das capacidades criativas humanas.

A partir dos anos 1970, a queda nas taxas de lucro das corporações, problemas inflacionários, o aumento da competitividade entre os países capitalistas centrais e a rigidez do sistema marcaram a crise do taylorismo-fordismo e a emergência de uma forma mais flexível de organização da produção. Harvey salienta que a mudança

“caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.” (1992, p. 140)

Em tempos de acumulação flexível (flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo), os movimentos sociais das décadas de 1950 e 1960 são substituídos por uma “cultura empreendedimentista” ligada ao individualismo competitivo, que passa a se configurar como um valor central. Nesse contexto, valores mais sólidos são abandonados em razão de um sistema que preconiza a diferença, o efêmero, o espetáculo, a moda e o contingente da vida moderna (Harvey, 1992).

Barlach (2011) ressalta que o novo tempo requer uma nova aptidão dos colaboradores, agora chamados a participarem do processo de inteligência da organização, seja em qual for o nível organizacional. Ela aponta que o

“espírito empreendedor” pode ser identificado mediante indicadores tais como o interesse por autonomia e por exercitar uma paixão, ressaltando a importância “da produção do conhecimento sobre o comportamento empreendedor (...)” (p. 124).

Assim sendo, há uma clara relação entre a atuação empreendedora do colaborador com o processo de reestruturação produtiva (Alves, 2007), face à emergência de uma nova força de trabalho caracterizada pela figura do trabalhador-gerente. Desde a década de 1990, a apologia a um determinado perfil de trabalhador para o século XXI, adequado às empresas reestruturadas e a um mercado extremamente competitivo e exigente, emergiu com significativa força no cenário nacional. Entre as características do novo perfil, destacam-se o comportamento flexível e proativo, ligado à criação e à inovação organizacional, e um destacado espírito empreendedor, necessário à implementação dos processos de terceirização. Com o governo de Fernando Collor de Mello (1990 - 1992) houve a abertura dos mercados brasileiros à importação de produtos estrangeiros e a implantação de métodos relacionados à acumulação flexível e ao ideário japonês (Toyotismo/Qualidade Total) nas empresas nacionais, forçando uma nova concepção da força de trabalho, agora não mais o operário-robô, mas o colaborador-gerente.

Para Gurgel (2003)

o atual conceito de administração flexível - relacionado a métodos como participação, empowerment, círculos de qualidade, células de produção customizada e multifuncionalidade - é uma forma indireta de reforço de “antigos valores universais do liberalismo” (p. 25).

Efetivamente, há muito tempo que o valor do trabalho não se encontra mais vinculado ao que foi realizado, no sentido estrito do termo (à obra, ao objeto produzido, à atividade concreta); seu valor, de fato, é conferido pela adesão “a um sistema de pensamento, a uma ‘visão’, a um ‘espírito’, a uma ‘cultura’, a uma ‘filosofia’, a valores comportamentais, a um conjunto de crenças e princípios que é preciso interiorizar” (Gaulejac, 2007, p. 152).

2.2 O Empreendedorismo como Opção de Carreira



As transformações no universo das profissões derivam das transformações sociais e tecnológicas, com o acesso cada vez mais premente do homem a informação, com a velocidade que ocorre, transforma as relações e as expectativas das pessoas em suas atividades cotidianas. O mesmo pode ser observado no que se refere às características exigidas dos profissionais em diferentes momentos históricos. A valorização do comportamento empreendedor, da “cultura empreendedimentista” (Harvey, 1992), encontra-se, dessa forma, vinculada aos desajustes entre o modelo de ser humano/trabalhador que predominou em grande parte do século passado e as novas necessidades do mundo do trabalho.

O esgotamento do padrão taylorista-fordista de produção e o aumento da flexibilização no processo produtivo explicam a necessidade de uma nova força de trabalho. A reestruturação produtiva (Alves, 2007) associada à terceirização estimulou o surgimento de pequenos empreendedores, muitas vezes informais. Ademais, a necessidade de novas competências profissionais para sobreviver no mercado de trabalho e desenvolver carreiras em organizações - como, por exemplo, trabalhar em equipes que se autogerenciam, ser flexível, criativo, proativo e generalista - passou a significar que muitos empregados e profissionais precisam possuir conhecimentos de administração e atitude empreendedora, mesmo dentro de empresas já consolidadas, o que se denomina empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo (Dornelas, 2004, 2008; Morris, Kuratko, & Covin, 2011; Pinchot III, 1989; Russo & Sbragia, 2007). Nesse contexto emergiu a figura do trabalhador-gerente, que se autogerencia em nome dos interesses da empresa, diferenciando-se, assim, do operário que deveria obedecer às ordens nos mínimos detalhes, estando livre, segundo Taylor (1911/1979), do “fardo” de ter que pensar e tomar decisões.

No âmbito organizacional, o processo de transferência de responsabilidade e autoridade dos gerentes para os empregados é frequentemente denominado de empowerment. Segundo Quadros (2004), trabalhadores investidos de poder podem dar sugestões, sentem-se responsáveis, têm mais iniciativa, valorizam o trabalho, atingem “um nível desejável de auto-estima” (p. 456) e produzem mais. O empowerment deve fornecer ao trabalhador uma sensação de propriedade necessária para o aprimoramento contínuo (kaizen) apregoado pelo Sistema Toyota de Produção (TPS); o empregado deve sentir a empresa como sendo dele. Em outras palavras, para ter poder é necessário pensar como empresário. Além disso, empowerment não significa simplesmente dar poder às pessoas, mas se trata de liberar as pessoas para que elas usem o poder, os conhecimentos, as habilidades e a motivação que já têm (Quadros, 2004).

Sánchez (2005) reforça esse argumento quando afirma que o empowerment, enquanto gestão participativa dos recursos humanos, possibilita o aproveitamento dos conhecimentos empíricos dos trabalhadores no aprimoramento dos processos de fabricação ao mesmo tempo em que busca garantir seu comprometimento com os objetivos da empresa, por meio do estabelecimento de uma nova cultura organizacional da qualidade. Contudo, o autor indica que, simultaneamente a esse processo, há um controle ainda maior das gerências sobre a atividade real dos empregados. As práticas participativas do empowerment velam e ocultam as características intensificadoras do trabalho, chegando ao ponto de admitir somente comportamentos de lealdade, adesão, conformidade e compromisso com a ordem produtiva definida pelas gerências.

Observamos, assim, que as novas formas de gestão dos processos de trabalho, relacionadas à reestruturação produtiva, utilizam estratégias mais elaboradas no que se refere à administração da força de trabalho representada pela figura do trabalhador-gerente. Os conhecimentos, as competências comportamentais (entre elas a atitude empreendedora) e o comprometimento exigidos dos indivíduos inseridos na cultura da Qualidade Total, bem como a relativa autonomia a eles fornecida (empowerment), encontram-se inexoravelmente relacionados ao seu controle, dentro e fora das organizações formais.

Todos precisam ser trabalhadores-gerente?

Mediante os atributos profissionais exigidos das pessoas contemporaneamente, é possível observar uma tendência no sentido dos trabalhadores que não ocupam cargos de chefia, e mesmo dos que nem sequer encontram-se formalmente empregados, precisarem pensar e agir como administradores ou empreendedores (Alves, 2007; DaMatta, 2003; Paiva & Melo, 2008).

Essa tendência torna-se mais evidente quando temos em vista que a introdução de novas tecnologias fomenta o trabalho em grupo ou em pequenas unidades produtivas. Se uma grande empresa, mesmo sem perder a centralização das funções de controle, pode ser entendida como a reunião de diversas empresas menores - que funcionam, até certo ponto, de forma independente e coordenada -, e se os trabalhadores possuem maior autonomia no desempenho de suas atividades nessas diversas unidades, a gestão cotidiana da produção encontra-se mais próxima deles. Como consequência da maior autonomia, a cultura empresarial muda (ou deve mudar) para permitir que cada vez níveis mais próximos ao trabalhador da base possam tomar decisões em contextos de incerteza e, por sua vez, atuar dentro de uma orientação global, de empresa única (Castillo, 1996).

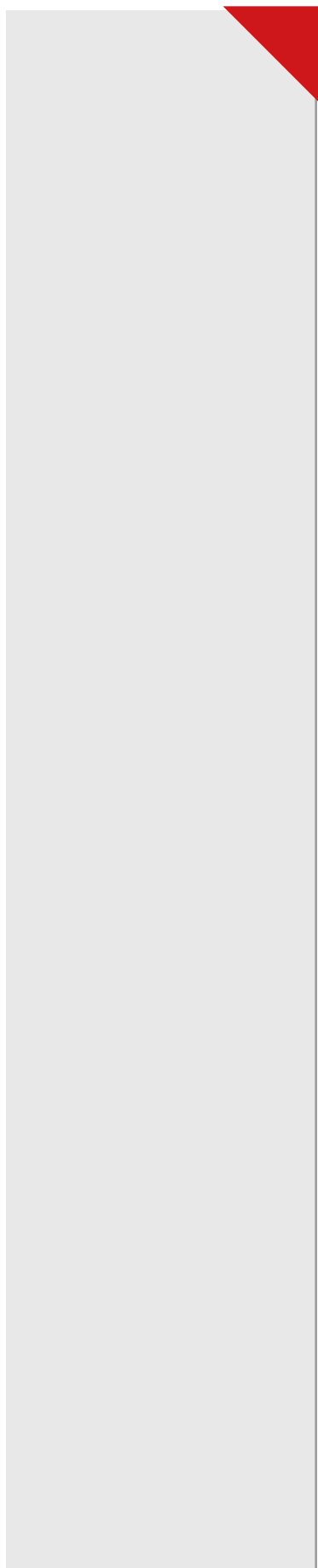
Não basta simplesmente produzir, executando suas tarefas no sentido estrito; os trabalhadores-gerente precisam pensar constantemente no que é melhor para a empresa (mesmo que se trate de uma “empresa de um homem só” - empreendedor individual), para a qualidade dos produtos e serviços, para as necessidades do cliente. Como suplantar a concorrência, em um mercado competitivo, torna-se um problema seu.

A terceirização - e até mesmo a quarteirização -, a expansão do setor de serviços e o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC's), vinculados à acumulação flexível (Harvey, 1992), contribuem para a consolidação da cultura empreendedimentista, centrada no individualismo competitivo. Não à toa, ideias e conceitos como “Você S/A”, “Marketing Pessoal” e “Vencer na Vida” são assumidos sem questionamentos e frequentemente cultuados. Não obstante tais ideias e conceitos muitas vezes contribuam para a desmobilização política e para o distanciamento da vida democrática, por reforçar a colonização da esfera pública pela esfera privada (Bauman, 2001), sua naturalização em uma sociedade centrada no mercado (Ramos, 1981) torna qualquer questionamento aparentemente deslocado e datado; afinal, todos precisam ser trabalhadores-gerente em uma sociedade na qual “a ‘modernização’ faz explodir os coletivos em favor de uma coleção de indivíduos intercambiáveis” (Gaulejac, 2007, p. 157).

Trabalhos com herdeiros de negócios de família, com ex-funcionários de empresas que adotaram planos de demissão voluntária e com pessoas desempregadas ou insatisfeitas em suas atividades profissionais, são apontados por Barlach (2011) como possibilidades de atuação para orientadores profissionais e consultores de carreira. Por conseguinte, estudos sobre carreira empreendedora (Chanlat, 1995), criatividade empreendedora (Schein, 1993) e motivação para a auto-realização (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953) são indicados, pela autora,

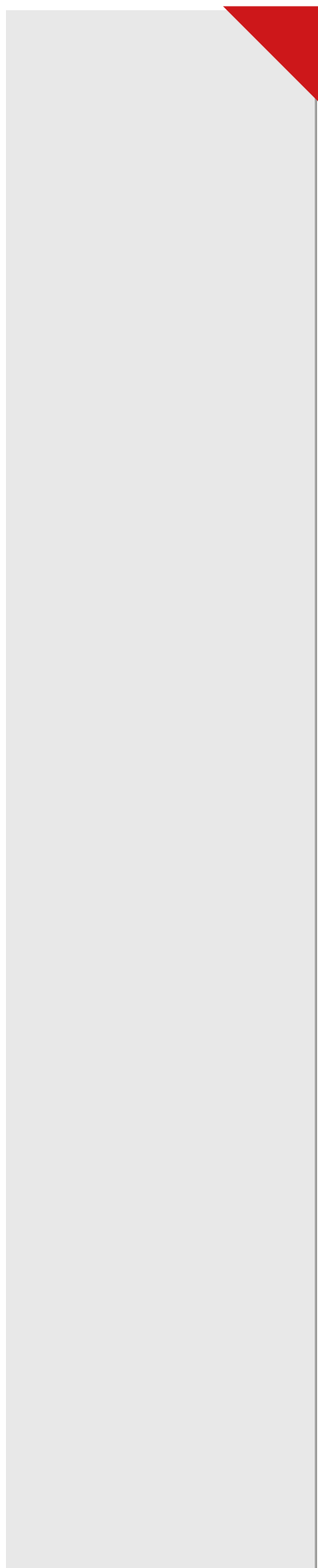
como necessários na formação dos mencionados orientadores e consultores. Todavia, evidenciamos a importância, tanto em investigações científicas, como nos processos de intervenção e formação de orientadores profissionais, de se localizar o empreendedorismo no contexto socioeconômico que o patrocina, uma vez que o “fator humano no processo de empreender” (Barlach, 2011, p. 121) se produz e se entrelaça no tecido social.

Assim, ser intraempreendedor é ter uma postura empreendedora dentro da organização em que você atua. Para isto, cabe ao colaborador ter uma atuação proativa, sempre inovando e desenvolvendo sua criatividade, gerando valor para a organização. Esta conduta, certamente conduzirá o colaborador intraempreendedor a alavancar sua carreira, valorizando sua marca pessoal, seu nome.



SUMÁRIO

Introdução	7
PRIMEIRA UNIDADE	9
1.1 Introdução ao Empreendedorismo	9
1.2 Síntese da História do Empreendedorismo	10
1.3 Conceito	11
1.4 Cenário	12
1.5 Função Social X Utilidade	13
1.6 O Processo Empreendedor	14
1.7 O Processo de Decisão de Empreender	17
1.8 Tipos de Começos de um Empreendimento	18
1.8.1 Ideia X Oportunidade de Negócio	18
1.8.2 Análise de Oportunidades	19
1.9 Habilidades Necessárias em Empreendedorismo	21
1.10 Ética dos Empreendedores	23
1.11 Empreendedores X Gerentes Tradicionais	26
SEGUNDA UNIDADE	32
2.1 Empreendedorismo no Mundo do Trabalho	32
2.2 O Empreendedorismo como Opção de Carreira	35
TERCEIRA UNIDADE	41
3.1 Plano de Negócios	41
3.1.1 O que é um plano de negócios?	41
3.1.2 Por que um plano de negócios é importante?	41
3.1.3 Estrutura do Plano de Negócios	42
Referências	48



TERCEIRA UNIDADE



UNIDADE 3

3.1 Plano de Negócios

3.1.1 O que é um plano de negócios?

Um plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para o empreendedor, empresa ou investidores.

3.1.2 Por que um plano de negócios é importante?

Um Plano de Negócio apresenta-se como uma ferramenta essencial por vários motivos:

- É um processo de validação de uma ideia, através do qual o empreendedor obtém elementos para decidir se deve ou não iniciar um novo projeto.
- É um instrumento de diminuição de riscos. Ao elaborar um plano de negócios o empreendedor estuda a viabilidade do seu negócio, cria ações preventivas contra possíveis ameaças e desafios, analisa a fundo o mercado e os potenciais clientes, evita esforços desnecessários, investimentos improdutivos e gastos sem sentido.
- É um documento essencial para a negociação e obtenção de recursos.
- É um mecanismo que o empreendedor dispõe para refletir sobre si mesmo e sobre o seu negócio: Valerá a pena? É o que eu sonhei? Depois de elaborado, o plano de negócios indica novos caminhos, mesmo que um deles seja a desistência, a reformulação do projeto ou a formulação de uma nova ideia.
- É um meio de comunicação entre o empreendedor e a sua equipe, já que as informações existentes no documento (objetivos, missão, valores, metas, estratégias) vão guiar todos os intervenientes e uni-los.

- É uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão. Sempre que necessário, deverá ser ajustado e revisto de acordo com as novas exigências do negócio.



3.1.3 Estrutura do Plano de Negócios

Existem inúmeras maneiras de fazer um plano de negócio, não havendo um modelo definitivo e correto. Todavia, neste material nos disporemos a apresentar uma estrutura básica que tende a ser importante em qualquer plano de negócio. Você deve pensar que um plano de negócio pode servir como documento para a captação de recursos para o seu negócio, ou até mesmo para encontrar um investidor para o seu negócio. Assim, quanto melhor estiver estruturado e apresentado, melhor será para a obtenção de êxito do mesmo. Porém, não basta estar bem estruturado se o conteúdo não for condizente, coerente e rico o suficiente para demonstrar uma boa possibilidade de negócio.

Assim, um plano de negócio deve conter minimamente:

CAPA

Trata-se do cartão de visitas do seu plano de negócio, assim, como diz o ditado, a primeira impressão é a que fica, desta forma, uma capa limpa, com informações claras e necessárias, serão muito importantes.

SUMÁRIO

O sumário deve trazer de maneira exata o título de cada item do seu plano de negócio e a página correspondente. Desta forma, o leitor poderá ir diretamente a parte que mais lhe interessa do plano de forma rápida. Qualquer editor de texto razoável tem as ferramentas adequadas para você fazer de maneira adequada o sumário do seu plano de negócio.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Trata-se da parte mais importante de um plano de negócio, pois é onde você colocará a síntese de todo o seu plano. A forma como você escrever o sumário executivo, contemplando os aspectos importantes do plano, a viabilidade do negócio por meio de análise de ambiente realizada, o retorno financeiro, entre outros aspectos, fará com que o leitor de continuidade a leitura ou não. É no sumário executivo que você explicitará o que pretende do leitor, ou seja, se é destinado ao banco para a busca de um financiamento, a um investidor para aportar recursos no seu negócio, a um possível sócio, etc., então, dirija o texto ao público alvo que pretende atingir, com um discurso direto e persuasivo.

ANÁLISE ESTRATÉGICA e ANÁLISE DE MERCADO

Sobre o ponto de vista da análise da viabilidade do negócio trata-se do momento mais importante. Não minta para você. A análise estratégica é o momento onde você estabelecerá a missão, a visão e os valores do seu negócio. De posse destas definições, você deve buscar informações relevantes no ambiente externo, verificando os aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais, religiosos, enfim, todas as informações necessárias a verificar se o momento atual constitui uma oportunidade para o negócio pretendido, determinar quais as ameaças existentes, comparando tais informações com o que você já tem, ou seja, com o ambiente interno do seu negócio, comparando-os com aquilo que chamamos de forças e fraquezas. As oportunidades e ameaças estão no ambiente externo a qualquer empreendimento, enquanto as forças e fraquezas estão no ambiente interno. Nesta parte deve ficar muito claro que os executivos responsáveis pelo plano de negócio, conhecem muito bem o segmento e sua relação com o cenário.

DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Nesta seção deve-se descrever o seu negócio. Se já existe, apontar o seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos. Se o negócio ainda não foi inaugurado, aponte a localização pretendida, e todas as demais características que for possível apontar.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta parte você irá fazer uma descrição detalhada de seus produtos ou serviços, a quem se destina, como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, o processo de pesquisa e de desenvolvimento, marca, patente, principais clientes, feedback do mercado e tudo mais que estiver relacionado a estes itens.

PLANO OPERACIONAL

Deve apresentar toda a operação da empresa, seu fluxo de produção, de entrega, tempos de produção, enfim uma descrição detalhada de todo o sistema de operações da organização em todas as suas variáveis.

PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Neste item deve ser apresentado o número de colaboradores, as áreas de atuação, o plano de treinamento e de desenvolvimento, a matriz de carreira. As metas de treinamento associadas aos níveis de desempenho e de produtividade. Considerar também o perfil, nível de escolaridade, conhecimentos técnicos, habilidades e características comportamentais. Considerar a necessidade da mão de obra frente a tecnologia existente.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

Aqui deve ser apresentado o plano de marketing, que em muito se assemelha a um plano de negócio. Assim, utilize este espaço para demonstrar a análise do mercado e apontar o público alvo pretendido, a praça a ser atingida, os canais de distribuição do produto e o processo de comunicação com o mercado. Caso se trate de um serviço, além destes elementos, outros como apontar evidências físicas de desempenho, a qualificação do pessoal que executará o serviço, são elementos que devem ser destacados e as estratégias que permitirão ao mercado consumidor se identificar com o seu produto ou serviço.

PLANO FINANCEIRO

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para o empreendimento, projeções futuras que demonstrem a viabilidade do negócio. Deve haver demonstração de fluxo de caixa, para pelo menos dois anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR), etc.

LEMBRE-SE:

Não há uma única estrutura de plano de negócios, o que importa é que você consiga detalhar a sua ideia dentro de um cenário, sendo capaz de compreender os sinais do mercado a partir de uma competente análise de ambiente. Após, é estruturá-lo, sempre pensando em um bom plano de marketing, relacionando-o aos seus norteadores estratégicos (missão, visão e valores), produzindo um planejamento financeiro realista.

A seguir mais alguns modelos de estruturas de plano de negócios:

**Estrutura do
Plano de Negócios**
(Modelo 1)

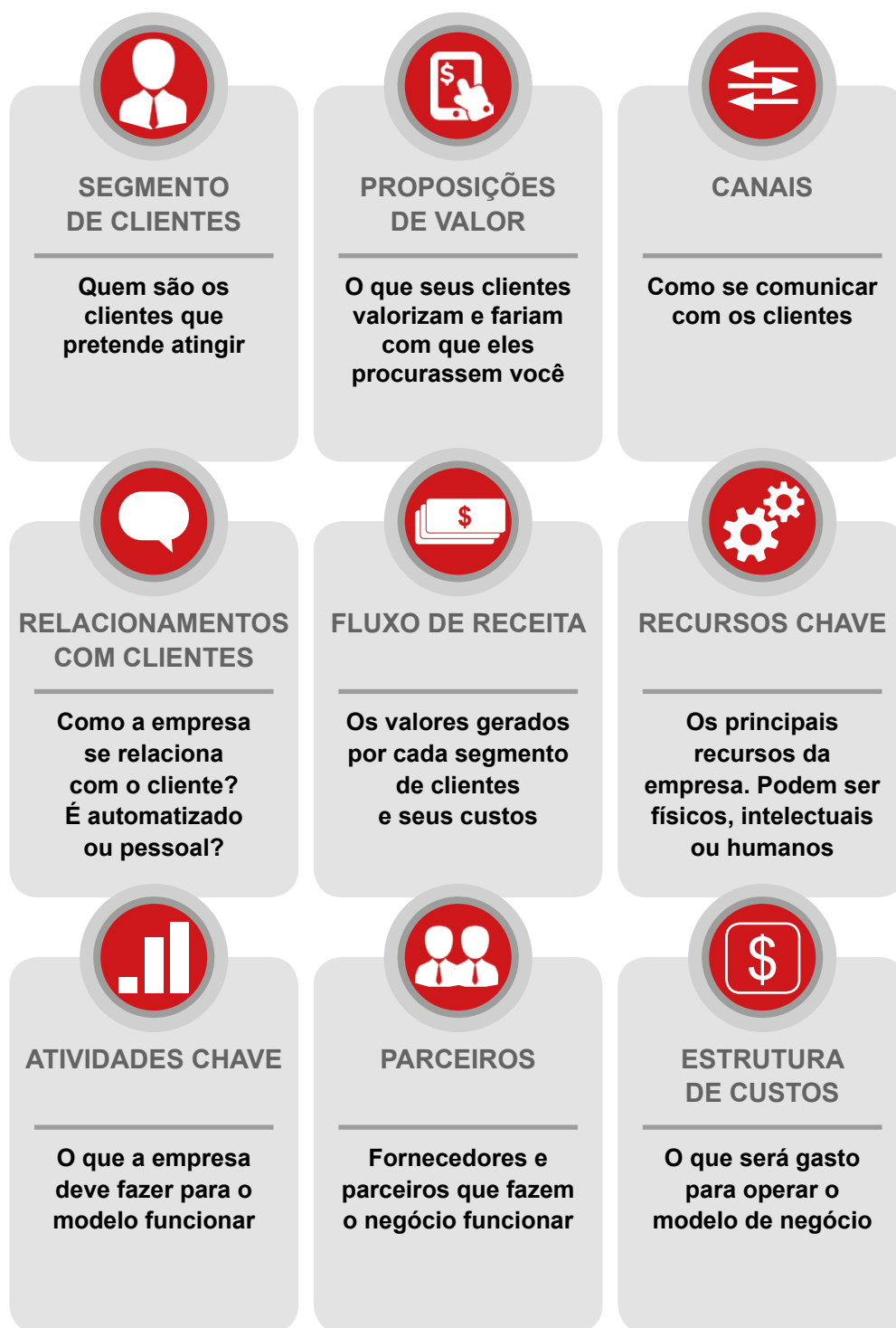
- Capa
- Sumário
- 1. Sumário executivo
- 2. Análise estratégica
- 3. Descrição da empresa
- 4. Produtos e serviços
- 5. Plano operacional
- 6. Plano de recursos humanos
- 7. Análise de mercado
- 8. Estratégia de marketing
- 9. Plano financeiro
- 10. Anexos

**Estrutura do
Plano de Negócios**
(Modelo 2)

- 1. Capa
- 2. Sumário
- 3. Sumário executivo
- 4. Produto/Serviço
- 5. Mercado
- 6. Descrição da empresa
- 7. Estratégia de negócio
- 8. Plano de marketing
- 9. Planejamento e Desenvolvimento
- 10. Plano Financeiro
- 11. Anexos

MODELO DE NEGÓCIOS

Com nove itens, que são preenchidos com post-its, é possível montar um modelo de negócios dinâmico que se adequa com as experiências realizadas.





Referências

- ALVES, G. **Dimensões da reestruturação produtiva**: Ensaios de sociologia do trabalho (2a ed.). Londrina: Praxis, 2007.
- BARLACH, L. **Empreendedorismo ou profissão**: Um desafio para orientadores(as). Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2011, 12, 119-125.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CASTILLO, J. J. **Sociología del trabajo**: Un proyecto docente. Madri: Siglo XXI de España Editores, 1996.
- CHANLAT, J.-F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I). RAE Revista de Administração de Empresas, 1995, 35, 67-75.
- DAMATTA, R. **Profissões industriais da vida brasileira**: Ontem, hoje e amanhã. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: Conceitos e aplicações. Revista de Negócios, 2004, 9, 81-90.
- _____. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FILION, Louis Jacques. **Competência para conceber o espaço de si**: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras., Cáli, Colômbia. Anais do VII congresso latino americano sobre espírito empresarial. Cáli: Universidade de Cáli, 1994. p. 1-32
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social (I. Storniolo, Trad.). Aparecida: Idéias & Letras, 2007.
- GURGEL, C. **A gerência do pensamento**: Gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural (A. U. Sobral & M. S. Gonçalves, Trads.). São Paulo: Loyola, 1992.
- MCCLELLAND, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. **The achievement motive**. New York: Appleton Century Crofts, 1953.
- MORRIS, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation**: Entrepreneurial development within organizations (3th ed.). Mason OH: South-Western/Cengage Learning, 2011.
- PAIVA, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. **Competências, gestão de competências e profissões**: Perspectivas de pesquisas. Revista de Administração Contemporânea, 2008, 12, 339-368.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

QUADROS, D. R. Empowerment: Aspectos essenciais na valorização do empregado. In A. S. Laner & J. B., Jr. Cruz (Orgs.), **Repensando as organizações**: Da formação à participação (p. 455-483). Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

RUSSO, R. F. S. M., & Sbragia, R. **Tendência empreendedora do gerente**: Uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, 2007, 14, 581-593.

SÁNCHEZ, A. L. "Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores": La participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. In J. J. Castillo (Org.), **El trabajo recobrado**: Una evaluación del trabajo realmente existente em España (p. 395-440). Madri: Miño y Dávila, 2005.

SCHEIN, E. **Career anchors**: Discovering your real values and guide. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1993.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979. (Original publicado em 1911).

Outras fontes de pesquisa:

Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-habilidades-que-todo-empendedor-deve-ter>>

Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902012000100012&script=sci_arttext>

