

EMPREENDEDORISMO



Ligia Maria Affonso

Identificação e análise de oportunidades nacionais e internacionais

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Descrever os aspectos e a importância de identificar boas oportunidades nacionais ou internacionais.
- Reconhecer a importância do plano de avaliação de oportunidades.
- Desenvolver um plano de avaliação de oportunidades.

Introdução

A ampliação dos mercados, proporcionada pela globalização, fez com que a concorrência no mercado aumentasse, tornando os consumidores cada vez mais conscientes e exigentes. Desde então, as mudanças vêm ocorrendo em uma velocidade cada vez maior, gerando novas necessidades, tornando as empresas cada vez mais complexas, sem fronteiras e dependentes de uma gestão de qualidade que garanta seu crescimento e seu sucesso no mercado. Assim, as empresas se veem obrigadas a ampliar seu campo de atuação, buscando novas oportunidades não só no mercado nacional como também no mercado internacional.

Neste capítulo, você vai estudar sobre a importância das oportunidades nacionais e internacionais de negócios. Você também vai verificar a importância do plano de avaliação de oportunidades e as etapas que o compõem.

Oportunidades nacionais e internacionais

Você já pensou em ser dono do próprio negócio? Não ter mais chefe e ganhar muito dinheiro fazendo aquilo que você gosta? Se você já imaginou isso, saiba

que não está sozinho, pois esse é o quarto grande sonho dos brasileiros. É isso mesmo, ter o próprio negócio é o sonho de muitos brasileiros, depois da compra da casa própria, de poder viajar pelo Brasil e de comprar um automóvel (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). Muitos são os motivos que levam alguém a empreender, como um sonho ou uma necessidade. Dessa forma, quando falamos em empreender, temos dois fatores motivadores dessa ação, a necessidade e a oportunidade, conforme aponta Dornelas (2013).

Empreender por necessidade normalmente está ligado à busca de uma fonte de renda para a própria sobrevivência e a da família. Nesse caso, é comum vermos pessoas que perderam seus empregos e que encontram dificuldades para se inserir novamente no mercado de trabalho, seja por falta de qualificação profissional ou por um momento de crise econômica no país, o que reduz as oportunidades de trabalho em todos os setores.

Empreender por oportunidade, por outro lado, surge da identificação de uma boa chance no mercado. Ou seja, os indivíduos decidem empreender porque vislumbram a possibilidade de realizar seu sonho e aumentar sua renda, além de conquistar sua independência financeira e profissional. Nesse contexto, situações como aposentadoria planejada e disponibilidade de recursos financeiros, seja por herança, ganho em loterias, rescisão de contratos de trabalho, bonificação salarial, entre outros meios, podem ser o impulso necessário para que uma oportunidade seja aproveitada. Normalmente o empreendedor por oportunidade está sempre atento às oportunidades, possui um propósito, tem planejamento, visa ao crescimento e à geração de empregos, lucros e riquezas e sabe aonde quer chegar, conforme aponta Dornelas (2013).

As oportunidades são a chance que os empreendedores possuem de alcançar o sucesso em seus negócios, atendendo às necessidades de mercado e obtendo lucro com isso. Uma oportunidade pode aparecer sob a forma de produtos ou serviços inovadores e diferenciados, que, além de gerar lucro, geram valor ao consumidor e contribuem para o sucesso de um negócio. Também pode surgir a oportunidade de abertura de um novo mercado, de implementar novos modelos de organização, de utilizar novas tecnologias, novos materiais e novas técnicas de produção, etc. Assim, as oportunidades beneficiam tanto os novos negócios como os negócios já existentes, conforme Baron e Shane (2011) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014).



Fique atento

Identificar oportunidades não é uma tarefa fácil e depende da capacidade do indivíduo em percebê-las no mercado e de meios adequados. Nesse contexto, segundo Picanço e Periotto (2017), identificar oportunidades é uma das principais características de um empreendedor bem-sucedido, ou seja, ele identifica a oportunidade e a transforma em lucro.

Outro aspecto importante e que deve ser destacado é que as oportunidades podem ser descobertas após um período de avaliação e então exploradas, ou criadas e motivadas por mudanças tecnológicas, ou, ainda, devido a condições políticas, econômicas, sociais e demográficas que podem gerar algo novo, conforme apontam Shane e Venkataraman (2000) e Baron e Shane (2007).

As oportunidades podem ser percebidas:

- a partir de uma necessidade, uma deficiência ou tendências identificadas no mercado;
- quando se tenta encontrar outras utilidades para produtos que já existem;
- a partir da identificação de algo semelhante com a atividade atual desempenhada pelo indivíduo;
- a partir de lançamentos realizados pela concorrência;
- a partir da intenção de empreender.

Outra questão é que o indivíduo que deseja realizar seu sonho abrindo um negócio e pensa em investir em um determinado setor vai buscar informações que lhe ajudem a verificar se o que pretende é viável ou não. Isso inclui a verificação de necessidades, deficiências, tendências e oportunidades no mercado, conforme Degen (2009) e Machado (2013).

No entanto, identificar oportunidades de mercado e expandir o negócio para outros mercados ainda é algo bastante difícil para muitos empreendedores, principalmente quando falamos em mercados nacional e internacional. Conforme os países vão se desenvolvendo e se orientando para o mercado, a diferença entre os mercados domésticos e internacionais diminui.

O mercado mudou, e muito do que era produzido no mercado nacional é hoje produzido em outros países, o que, em muitos casos, tem deixado de ser uma opção de competitividade, tornando-se uma questão de sobrevivência

no mercado. Ou seja, os negócios internacionais assumem cada vez mais importância para empresas de todos os portes, uma vez que estas competem em um mercado global, extremamente competitivo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; AMRCNSULT, 2017).



Fique atento

Com o crescimento e o amadurecimento dos empreendimentos, novas habilidades administrativas são requeridas. No entanto, alguns empreendedores esquecem uma premissa básica dos negócios: a única constante é a mudança. Ou seja, é preciso administrar com eficiência as mudanças, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Você pode estar se perguntando: qual é a diferença entre empreendedorismo nacional e internacional? Apesar de os empreendedores domésticos e internacionais terem em comum a preocupação com suas vendas, custos e lucros, a diferença entre eles está no nível de importância dos fatores envolvidos em cada decisão. As decisões empresariais internacionais, por exemplo, envolvem maior complexidade, uma vez que fatores como economia, política, cultura e tecnologia não podem ser controlados, fato que exige das empresas que pretendem se internacionalizar uma maior capacidade de adaptação a esses fatores, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

- Em relação à economia, no mercado doméstico as empresas precisam se preocupar apenas com a economia do país, já que o sistema econômico é único em todo o país e a moeda é a mesma. Ao atuar em outros países, por sua vez, as empresas precisam enfrentar e se adaptar a aspectos como: diferenças nos níveis de desenvolvimento econômico; valorização da moeda; leis e regulamentações do governo; atuação dos sistemas bancários; entre outros fatores que influenciam o plano de negócio internacional e a forma de o empreendedor fazer negócios.
- No mercado internacional, existem diferentes ambientes políticos, cada qual com suas diretrizes e estabilidade, influenciando as empresas, por exemplo, com a flutuação de preços. Os aspectos jurídicos também exercem influência sobre todas as estratégias de negócio do empreendedor, como exigências legais em relação a produtos, rótulos, ingredientes e embalagens.

- A cultura é outro aspecto que deve ser levado em consideração, pois aspectos como idioma, estrutura social, religião, educação, hábitos e costumes influenciam diretamente no empreendimento. Em relação ao idioma, por exemplo, ao se internacionalizar, a empresa deve ter alguém que fale o idioma do país em que o negócio será realizado, para estabelecer a comunicação com os envolvidos no negócio e para a busca e o entendimento de informações necessárias e importantes ao negócio.
- A tecnologia é outro aspecto que pode variar muito entre diferentes países e que influencia, por exemplo, a qualidade de um produto, dependendo das condições, disponibilidade e infraestrutura vigentes no país. Países desenvolvidos não apresentam tantos problemas para o empreendedor, como é o caso dos Estados Unidos, cujos produtos são mais padronizados e uniformes, atendendo aos padrões industriais, o que pode não acontecer em outros países.

Ou seja, empreender internacionalmente requer, além de investimento, aspectos como: conhecimento profundo da legislação e das normas que regem o país ou a região; adaptação do produto ao tipo de mercado e à cultura; contratação de funcionários especializados em operação no mercado internacional; adaptação interna da empresa em relação aos recursos e capacidades. Por isso, é de fundamental importância que o empreendedor saiba avaliar as oportunidades internacionais, seus riscos e vantagens para o negócio, conforme apontam Barney e Hesterly (2010).

Mas, como escolher o mercado a ser explorado? É preciso ter em mente que existem diferenças significativas entre os mercados nacional (doméstico) e internacional (global). Para tomar essa decisão e optar, por exemplo, por entrar no mercado global, o empreendedor precisa reunir o máximo de informações possíveis de um período de pelo menos três anos, para que seja possível identificar as tendências. São vários os modelos existentes para a seleção de mercados, mas existem cinco passos que são, sem dúvida, os mais eficientes para essa ação, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2014):

1. o desenvolvimento de indicadores adequados e corretos;
2. a conversão dos dados obtidos em indicadores comparáveis;
3. a definição adequada dos pesos de cada indicador;
4. a análise dos dados;
5. a seleção do mercado adequado nos *rankings* de mercados.



Fique atento

Os dados obtidos e analisados para a seleção dos mercados também serão usados ao se desenvolver a estratégia de entrada e o plano de *marketing* adequados.

Cabe destacar a importância de se conhecer, também, as características do mercado externo, como a concorrência internacional, que pode colocar tudo a perder, uma vez que é extremamente forte. Outro fator que deve ser considerado é que as empresas nacionais com certeza encontrarão outras empresas já consolidadas nesse mercado e que possuem como forte vantagem um relacionamento comercial com o exterior mais profundo, consolidado e integrado, conforme aponta Minervini (2008).

O empreendedorismo internacional gera emprego e riqueza, beneficiando as pessoas e a economia das nações de todo o mundo. Atualmente, com o mercado extremamente competitivo e com a tecnologia mudando rapidamente, entrar em mercados que ultrapassem as fronteiras nacionais é fundamental.



Fique atento

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo internacional combina diversos aspectos do empreendedorismo doméstico com disciplinas como antropologia, economia, geografia, história, direito e linguística.

Plano de avaliação de oportunidades

Identificar e explorar oportunidades nos mercados nacional e internacional exige do empreendedor certas habilidades e visão de futuro. É importante que o empreendedor possua a capacidade necessária para explorar as oportunidades, visando a não perder a chance de alavancar seu negócio e o manter sustentável.

Uma oportunidade de negócio significa uma chance para o empreendedor atender com sucesso as necessidades existentes no mercado, obtendo lucro com isso. Cabe destacar que o reconhecimento de oportunidades é resultado

da interação do empreendedor com o ambiente; ou seja, quanto mais ele estiver atento às movimentações do mercado, maior as chances de reconhecer oportunidades. No entanto, as oportunidades também podem surgir sem que o empreendedor se movimente no sentido de explorá-las.

Veja na Figura 1 um modelo que identifica claramente os aspectos do processo de reconhecimento de oportunidades.

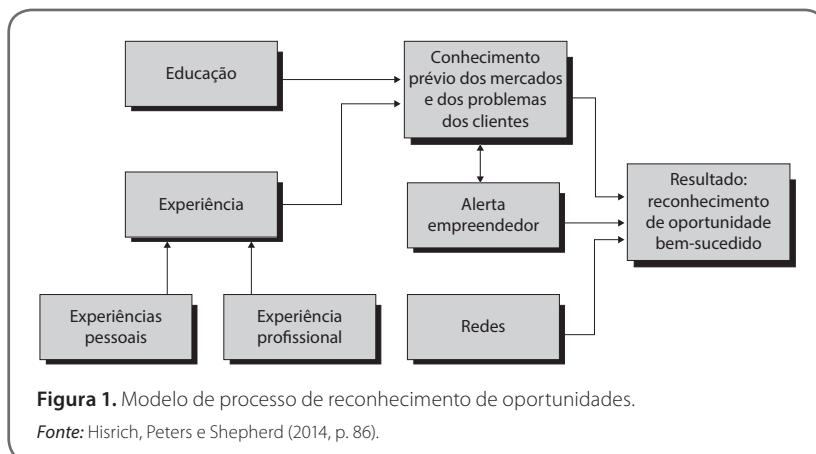


Figura 1. Modelo de processo de reconhecimento de oportunidades.

Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 86).

Como visto no modelo da Figura 1, geralmente o reconhecimento de uma oportunidade é resultado da combinação do conhecimento e da experiência que o empreendedor ou a empresa empreendedora possui. O conhecimento prévio é decorrente da combinação entre educação e experiência, e a experiência, por sua vez, é adquirida ao longo da vida, seja por meio do trabalho, da participação em diversos eventos e, até mesmo, das experiências pessoais. Para aplicar esses conhecimentos no reconhecimento de oportunidades, o empreendedor deve estar motivado e consciente de seu domínio.

A atenção empreendedora e as redes empreendedoras são outros fatores importantes nesse processo, no qual a atenção empreendedora e o conhecimento prévio sobre o mercado (tendências, necessidades deficiências) interagem entre si. Reconhecer oportunidades relevantes é fundamental para os empreendedores, pois, além de auxiliá-los na elaboração do planejamento e desenvolvimento de produtos, serviços, processos e novos negócios, coloca-os em uma posição estratégica, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Nesse contexto, o conhecimento é um elemento essencial para o empreendedor, tomando muitas vezes uma importância maior do que os recursos financeiros; ou seja, o conhecimento é um instrumento valioso de vantagem

competitiva. A capacidade que o empreendedor possui de aprender contribui não só para o reconhecimento de oportunidades, mas também para a geração de ideias. Tais ideias podem ser transformadas em oportunidades com grande potencial de retorno financeiro, contribuindo para o sucesso do empreendimento nacional e internacional e para a sustentabilidade do modelo de negócio da empresa, produto ou serviço a ser criado, gerando receita e lucro e criando valor. Cabe destacar que tais ideias devem ser direcionadas para a satisfação de uma necessidade específica de mercado, aumentando o lucro do cliente, seja ele um negócio, um consumidor ou um governo, segundo Dornelas (2013) e Hisrich, Peters e Shepherd (2014).



Fique atento

A ideia de lucro pode sofrer variação, dependendo do produto ou serviço, principalmente se for um produto industrial (mercado *business-to-business*) ou um produto para consumidores diretos (mercado *business-to-consumer*).

Outro aspecto que vale ser lembrado é a atenção que o empreendedor deve ter para evitar a ocorrência de erros que podem levá-lo ao insucesso na hora de reconhecer oportunidades de negócio. O erro mais comum é a falta de objetividade em relação à ideia para um negócio. Muitas vezes, existe uma contradição entre ousadia e excesso de cuidado, o que pode atrapalhar o empreendedor ao desenvolver a oportunidade identificada. É muito importante avaliar os riscos envolvidos na oportunidade e avaliar se poderão ser administrados.

Outro erro bastante comum é desconhecer o mercado em que se pretende atuar, ou seja, é não estudar suficientemente a necessidade existente. Isso parece absurdo? Pois saiba que é muito comum. Muitos empreendedores, por exemplo, não conhecem seus clientes e iniciam seus negócios ou lançam novos produtos ou serviços motivados por aspectos como a boa localização do negócio, a facilidade de aquisição de matéria-prima, o aproveitamento de mão de obra, etc. Isso é muito comum em pequenos negócios, como padarias, lojas de roupa, academias de ginástica, etc. O empreendedor leva em consideração aspectos relevantes, mas desconsidera as necessidades dos clientes e, por isso, muitas vezes, deixa escapar oportunidades valiosas, deixando seu empreendimento propenso ao fracasso ou com rentabilidade abaixo das expectativas, conforme aponta Degen (2009).

Para evitar esses e outros erros, a melhor forma de determinar se uma ideia pode ou não ser lucrativa é com o desenvolvimento de um plano de avaliação da oportunidade. Cabe destacar que o plano de avaliação da oportunidade não é o mesmo que um plano de negócio. Ao compararmos os dois, o plano de avaliação de oportunidade é mais curto, possui seu foco na oportunidade, e não no negócio, não requer a elaboração de planilhas eletrônicas e serve de base para decidir pelo aproveitamento da oportunidade ou por esperar o surgimento de outra ainda melhor, conforme Degen (2009).



Fique atento

Segundo Degen (2009), para que uma oportunidade seja considerada viável, não basta apenas acreditar na ideia — é necessário avaliá-la e calcular seu potencial de mercado.

Etapas do plano de avaliação de oportunidades

O plano de avaliação da oportunidade tem quatro partes, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014). A primeira e principal parte visa ao desenvolvimento da ideia do produto ou serviço, abrangendo a análise dos produtos e serviços da concorrência, a análise de empresas concorrentes e a identificação da exclusividade da ideia com relação às suas proposições de venda exclusivas. Essa etapa inclui as seguintes ações:

- descrição do produto ou serviço;
- identificação da necessidade de mercado do produto ou serviço;
- descrição dos aspectos específicos do produto ou serviço;
- relação dos produtos da concorrência que atendem à necessidade identificada e seus recursos;
- descrição das empresas que atuam nesse espaço de mercado do produto;
- descrição das propostas de venda exclusivas do produto ou serviço.

A segunda parte do plano de avaliação da oportunidade, tão importante quanto a primeira, visa a analisar aspectos do mercado, como seu tamanho, tendências, características e índice de crescimento. Essa etapa inclui as seguintes ações:

- descrição da necessidade de mercado atendida;
- descrição da condição social que existe por trás da necessidade de mercado;
- descrição das dimensões, tendências e características do mercado doméstico e/ou internacional;
- apresentação do índice de crescimento do mercado.

A terceira parte tem seu foco no empreendedor e na equipe administrativa, incluindo histórico, educação, habilidades e experiências de cada um. Nessa etapa, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- Por que essa oportunidade o estimula?
- De que forma a ideia do produto ou serviço se adapta em seu histórico e em sua experiência pessoal?
- Quais habilidades de negócios são requeridas?
- Quais são suas habilidades de negócios?
- Você conhece alguém que possua tais habilidades?

A quarta e última parte do plano de avaliação da oportunidade tem por finalidade desenvolver uma linha do tempo com a indicação das etapas necessárias para o lançamento do empreendimento com sucesso e para transformar a ideia em um negócio viável. Essa etapa, menor que as demais, inclui as seguintes ações:

- identificação de cada etapa;
- estabelecimento sequencial das atividades por ordem crítica de sucesso;
- identificação das ações necessárias em cada etapa;
- determinação do tempo e dos recursos financeiros necessários em cada etapa;
- determinação do total de tempo e recursos financeiros necessários;
- identificação da fonte dos recursos financeiros necessários.

Nesse contexto, as informações também possuem um papel valioso, pois são elas que nos darão a base para decidir sobre a melhor e mais viável oportunidade. Ou seja, a informação é um elemento de vantagem competitiva, uma vez que, a partir dela, as decisões sobre oportunidades podem ser tomadas com maior grau de confiança e menores riscos. Informações sobre produtos e serviços oferecidos pela concorrência e sobre as empresas concorrentes, bem como as dimensões e características do mercado, podem ser colhidas

pelo empreendedor em diversas fontes, auxiliando-o na identificação da oportunidade apropriada. Cabe destacar que a seleção de informações deve ser realizada com cuidado, pois muitas são de procedência duvidosa, ocasionada principalmente pelo aumento do fluxo e da quantidade de informações que circulam no mundo o tempo todo, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

São fontes de informação que podem ser utilizadas pelos empreendedores na elaboração de seu plano de avaliação de oportunidades:

- o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que treina, capacita e auxilia o empreendedor com serviços de consultoria em todo o país;
- fontes governamentais, como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Portal do Empreendedor;
- *sites* na Internet como o Endeavor;
- revistas especializadas nacionais e internacionais que tratam sobre setores específicos, com informações sobre tendências, empresas e eventos, apresentando uma perspectiva mais local sobre o mercado específico e suas condições.

As associações comerciais aqui no Brasil e em todo o mundo também são uma excelente fonte de dados sobre os setores de um determinado país, uma vez que algumas delas possuem o levantamento de atividades domésticas e internacionais de seus membros, bem como as normas que regem os setores, conforme apontam Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

Cabe ressaltar que a avaliação de oportunidades é uma atividade voltada para o futuro e não representa ainda a decisão de empreender. Ou seja, avaliar uma oportunidade representa a capacidade que o empreendedor possui de imaginar o futuro, de modo que consiga antecipar as necessidades do mercado e traçar um plano realista que possa ser colocado em prática. Antes de tomar a decisão sobre uma oportunidade, o empreendedor deve explorá-la mentalmente, de modo que consiga imaginar estratégias que o permitam entrar em novos mercados e alcançar diferentes resultados, conforme apontam Gaglio (2004) e Haynie, Shepherd e McMullen (2009).

Outro ponto importante é que, entre a avaliação e a exploração da oportunidade, está a tomada de decisão. A ação de decidir está relacionada à forma como o empreendedor combina seus desejos, representados por seus valores pessoais e objetivos, e suas crenças, representadas por suas expectativas e

conhecimentos prévios. Nesse contexto, a tomada de decisão envolve três elementos, conforme Haynie, Shepherd e McMullen (2009):

- a escolha entre as possibilidades existentes;
- as crenças sobre os meios e as condições sob as quais os objetivos podem ser alcançados; e
- os desejos, os valores, a utilidade da decisão e suas consequências, associadas aos resultados de cada combinação de ação.

Assim, qualquer decisão sobre uma oportunidade requer do empreendedor informação, seleção, análise e estimativa das consequências, para que possa tomar a decisão sobre se vai agir e como vai agir, dando a ele um sentido para a sua ação que reflete a sua vontade.



Referências

AMRCONSULT. Adrego & Associados – Consultores de Gestão. *Desafios da internacionalização*. 2017. Disponível em: <<http://www.amrconsult.com/?p=4961>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. (Edição do Kindle).

BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson, 2011.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2009.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GAGLIO, C. M. The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 28, n. 6, p. 533–52, Dec. 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil*. 2016. Curitiba: IBQP, 2017.

HAYNIE, J. M.; SHEPHERD, D. A.; MCMULLEN, J. S. An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 3, p. 337–61, May 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P; SHEPHERD, A. D. *Empreendedorismo* [recurso eletrônico]. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MACHADO, H. P. V. (Org.). *Empreendedorismo, oportunidades e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro*. Maringá, PR: Eduem, 2013.

MINERVINI, N. *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PICANÇO, F. C. A.; PERIOTTO, T. R. C. (Org.). *Empreendedorismo e inovação*. Maringá, PR: CESUMAR, 2017.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343–370, Dec. 2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217–226, jan. 2000.

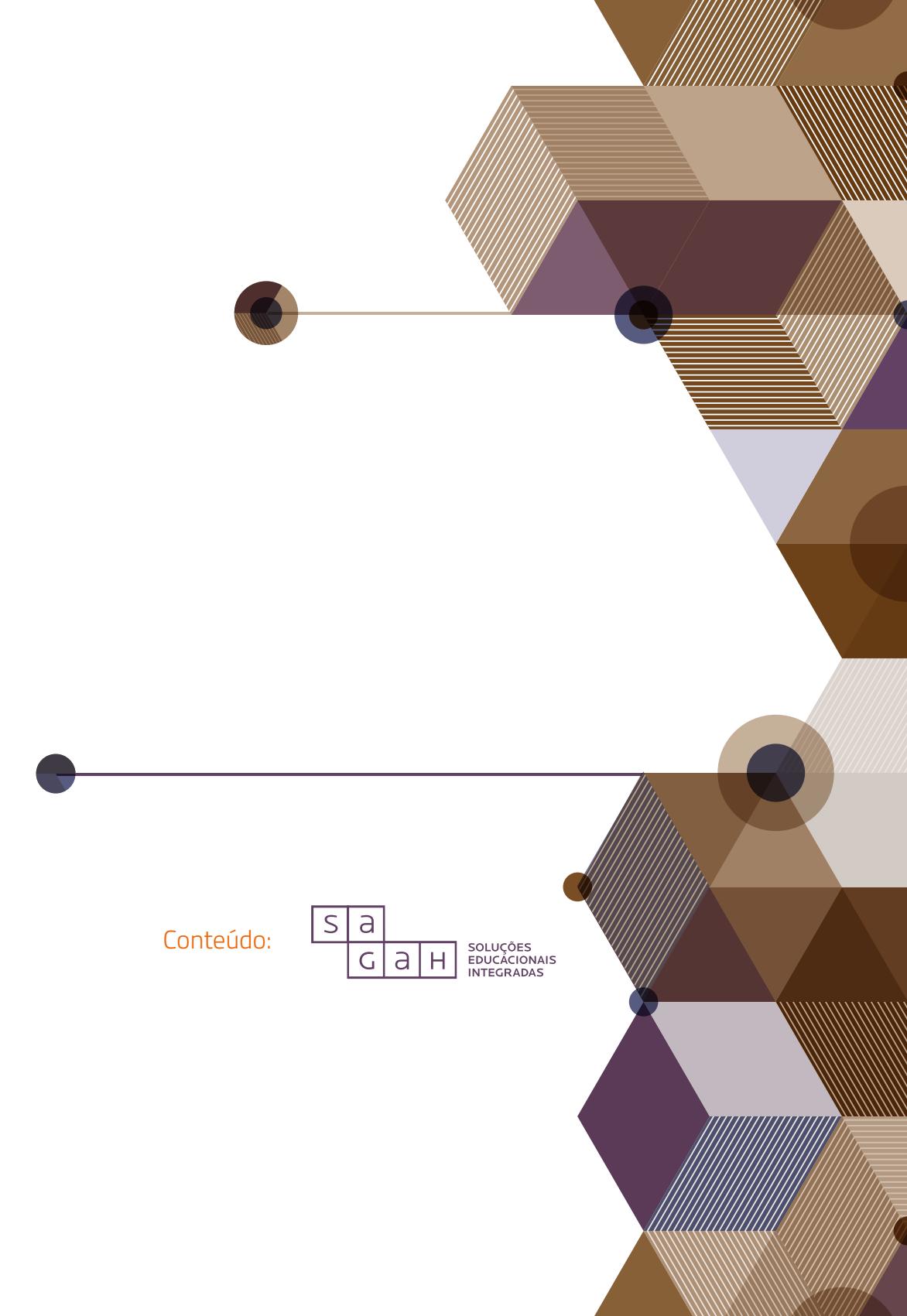
VENKATARAMAN, S. et al. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 1, p. 21–33, Jan. 2012.

Leituras recomendadas

CHRISTENSEN, C. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2001.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC, 2013

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.



Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS