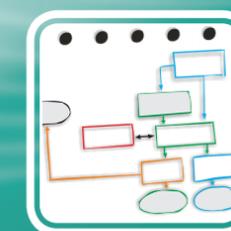


# Empreendedorismo

Patricia Battisti  
Greici Weinzierl

Curso Técnico em Informática





**e-Tec Brasil**  
*Escola Técnica Aberta do Brasil*

# Empreendedorismo

Patricia Battisti  
Greici Weinzierl



Cuiabá-MT  
2010

© Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Este caderno foi elaborado em parceria entre a UTFPR e a  
Universidade Federal de Mato Grosso para o Sistema Escola Técnica Aberta do  
Brasil – e-Tec Brasil.

**Comissão Editorial**

Profª Drª Maria Lucia Cavalli Neder - UFMT  
Profª Drª Ana Arlinda de Oliveira - UFMT  
Profª Drª Lucia Helena Vendrusculo Possari - UFMT  
Profª Drª Gleyva Maria Simões de Oliveira - UFMT  
Prof. M. Sc. Oreste Preti - UAB/UFMT

**Designer Educacional**

Alceu Vidotti

**Diagramação**

T. F. Oliveira/UFMT

**Revisão**

Germano Aleixo Filho

**Projeto Gráfico**

e-Tec/MEC

**Ficha Catalográfica**

**B336e**

**Battisti, Patricia.  
Empreendedorismo./ Patricia Battisti; Greici Weinzierl. Cuiabá:  
UAB/EdUFMT, 2010.**

**1.Administração. 2.Empreendedorismo. 3.Plano de Negócios.  
4.Estratégia. I.Weinzierl, Greici. II.Título.**

**CDU 658**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante:

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

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

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

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

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

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato

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



# Indicação de ícones

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



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



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



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



**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



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



# Sumário

<b>Apresentação da disciplina</b>	9
<b>Aula 1 - Histórico do Empreendedorismo</b>	11
1.1 Empreendedorismo no mundo	11
1.2 Empreendedorismo no Brasil	13
<b>Aula 2 - Empreendedorismo</b>	25
2.1 Conceituando empreendedorismo	25
2.2 O intra-empendedor	26
2.3 Processo empreendedor	27
2.4 A teoria visionária de Fillion	30
2.5 Ser empreendedor	33
<b>Aula 3 - Características empreendedoras</b>	39
3.1 Características do empreendedor	39
3.2 Outras características	41
3.3 Time dos sonhos	42
<b>Aula 4 - Plano de negócios</b>	49
4.1 Planejamento	49
4.2 Plano de negócios	51
4.3 Elaboração de seu plano de negócios	53
4.4 Sumário executivo	55
4.5 Descrição do negócio	55
<b>Aula 5 - Definição estratégica</b>	59
5.1 Estratégias	59
5.2 Análise de mercado	62
5.3 Plano de marketing	65
5.4 Fatores financeiros	67
<b>Referências</b>	69
<b>Currículo das professoras-autoras</b>	73



# Apresentação da disciplina

Ao iniciarmos o estudo do Empreendedorismo, enquanto campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, vamos centrar nosso olhar na importância dessa disciplina para o desenvolvimento e crescimento sustentável da economia.

Estudar é um exercício de permanentes descobertas, que possibilita identificar novos fatos, compreender as causas e efeitos dos mesmos e ao mesmo tempo desvendar outras realidades, relacionadas ao mundo das organizações.

O conteúdo desse livro, se divide em 5 aulas:

- 1.** Histórico do Empreendedorismo;
- 2.** Empreendedorismo
- 3.** Características empreendedoras
- 4.** Plano de negócios
- 5.** Definição estratégica

Dessa forma, cada aula foi preparada com o objetivo de apresentar o assunto em estudo e facilitar o entendimento do Empreendedorismo e seus processos.

Desejamos a todos vocês, ótimos estudos!



# Aula 1 - Histórico do empreendedorismo

## Objetivos:

- Compreender como iniciou o empreendedorismo no Brasil e no Mundo, e qual sua importância para o desenvolvimento de economias.
- Desenvolver atividades de aprendizagem que possam reforçar os conceitos estudados, fazendo um comparativo com o dia-a-dia de cada aluno.

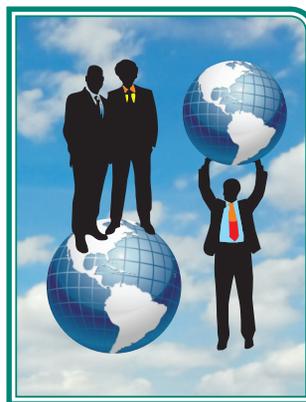
## 1.1 Empreendedorismo no mundo

O tema do Empreendedorismo vem crescendo a cada ano, as escolas, universidades, estão inserindo essa disciplina em seus currículos por ser de extrema importância para a formação do aluno.

O estudo do empreendedorismo tem por objetivo, despertar no estudante características que não são percebidas por ele, fazendo que amplie sua visão para novas perspectivas na carreira profissional. Vale lembrar que muitas empresas que hoje estão constituídas, desenvolvidas e o mais importante, conquistaram seu lugar no mercado, nasceram em salas de aula com a elaboração de Planos de Negócios.

Para compreendermos como iniciou-se o empreendedorismo precisamos fazer uma análise histórica de seu desenvolvimento. De acordo com Dees (1998), um dos primeiros a utilizar o termo "entrepreneur" foi o economista francês Jean Baptiste Say, para referir-se aos indivíduos capazes de gerar valor ao estimular o progresso econômico através de novas e melhores maneiras de fazer as coisas.

Faremos breve análise da história do empreendedorismo no mundo:



Saiba mais:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste\\_Say](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Say)

- **Primeiro uso do termo empreendedorismo** : um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender suas mercadorias. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo os riscos físicos e emocionais.

- **Idade Média** : neste período o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

- **Século XVII** : nessa época o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assumia riscos) do capitalista (aquele que fornecia o capital).

- **Século XVIII** : nesse século o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes à eletricidade e química, de Thomas Edison, que só foram possíveis com o auxílio de investidores que financiaram os experimentos.

- **Séculos XIX e XX** : no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais), sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Shumpeter apud Drucker (1987), economista austríaco, associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

De acordo com o quadro 1, empreendedor pode ser estudado sob diferentes enfoques e, também, por uma variedade de áreas de conhecimento como: engenharia, administração, economia, psicologia, sociologia, pedagogia, entre outros.

Quadro 1: Diversos enfoques sobre empreendedores		
DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: Differentiating (1984, p. 356)

## 1.2 Empreendedorismo no Brasil

“O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco exploradas: o potencial empreendedor dos brasileiros”, diz o especialista canadense Louis Jacques Filion, que vem trabalhando na Divulgação do empreendedorismo em nosso país há mais de uma década. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Que está em toda parte, bastando-se um estímulo para que brote, floresça e dê seus frutos (FILION apud DOLABELA, 1999a).

No Brasil, o empreendedorismo é relativamente novo, ou seja, estamos começando a entender a importância dessa revolução silenciosa; tivemos o primeiro curso em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen e se

chamava “Novos Negócios”. Era uma disciplina do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados. Já em 1984, o curso foi estendido para a graduação, sob o nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”. Mais tarde o ensino do empreendedorismo foi estendido aos cursos de mestrado, doutorado e MBA.

Em 1984, a USP, Universidade de São Paulo, começou a oferecer o ensino de empreendedorismo nos cursos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade introduzindo a disciplina Criação de Empresas. Ainda em 1984, um professor do departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em trabalho pioneiro, instala uma disciplina de criação de empresas no curso de bacharelado em Ciência da Computação. Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina criou o ENE – Escola de Novos Empreendedores, que no decorrer do tempo, veio a se constituir num dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo. E assim foi crescendo e se difundindo o empreendedorismo como disciplina em várias universidades pelo Brasil.

O Programa Softex do CNPq, um programa criado para estimular a exportação de *software* brasileiro, implanta dois projetos: o Gênesis, de incubação universitária, e o Softstart, na área de ensino de empreendedorismo. Esses dois programas causaram grande impacto em torno do tema empreendedorismo, disseminando e estimulando a criação de novas empresas, não só na área de conhecimento da informática, mas também lançando sementes em outros campos.

Conforme Dolabela (1999a, p. 12) “na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

As ações recentes nesta área têm sido desenvolvidas no Brasil. Seguem alguns exemplos (DORNELAS, 2001):

- o programa Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços (GENESIS), que apóia atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de *software* (*start-ups*);
- ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de

mais de 1 milhão de empreendedores em todo o país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de 8 bilhões de reais;

- os diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo país. Destacam-se o programa REUNE, da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras;
- a recente explosão do movimento de criação de empresas de *Internet* no país, motivando o surgimento de entidades como o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das ponto.com (empresas baseadas em Internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *start-ups* de *Internet*, desenvolvidos por jovens empreendedores;
- o enorme crescimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) mostram que em 2000, havia mais 135 incubadoras de empresas no país, sem considerar as incubadoras de empresas de Internet, totalizando mais 1100 empresas incubadas, que geram mais de 5200 empregos diretos.

Apesar dos diversos cursos, programas e outras atitudes de incentivo, faltam ainda políticas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo, como alternativa à falta de emprego, no intuito de respaldar todo movimento advindo da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, que estão fazendo a sua parte.

Outro fator dependerá dos próprios brasileiros, desmistificar e quebrar o paradigma cultural de não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerando riquezas, sendo eles grandes empreendedores, os quais dificilmente são reconhecidos ou admirados. Pelo contrário, são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. A semente inicial foi jogada, agora basta regá-la para que no futuro se tenha um pomar cheio de frutos (DORNELAS, 2001).

O povo brasileiro segundo Senge (2004) é um dos mais otimistas do mundo, isto pode ser um fator relevante para que haja mudança em relação à mentali-

dade, visando uma confiança e a disposição de experimentar e aprender. Entretanto o excesso de otimismo pode levar a uma concepção errônea da realidade atual gerando atitudes precipitadas no confronto com problemas complexos e altamente interdependentes. Como resultado pode-se ter a obtenção de soluções paliativas e à negligência com relação às causas mais profundas dos problemas. A solução encontrada seria o equilíbrio do entusiasmo com a paciência, do otimismo com o desenvolvimento da inteligência coletiva.

Distanciados, universidade e empresa não conseguiram construir um *modus vivendi* capaz de dar a parques científico-tecnológicos e a ecossistemas auto-sustentados em quantidade e qualidade suficientes para o confronto com a globalização. Com poucos canais de comunicação que possam provocar resultados importantes para o desenvolvimento econômico, universidade e empresa correm o risco de cristalizar as visões tradicionais e os preconceitos que supostamente as justificam.

A urgência do empreendedorismo no Brasil decorre, entre outros fatores comuns a todos os países, da contingência da abertura abrupta do mercado nacional para o mundo globalizado, fazendo com que as empresas nacionais, que operavam em mercado protegido, passassem a competir internacionalmente sem preparação prévia e sem tradição na área tecnológica.

Por outro lado, o capitalismo de risco, fundamental elemento de financiamento das empresas emergentes, ainda não é uma atividade econômica atraente, estando restrito a poucas iniciativas. As políticas públicas, extremamente desfavoráveis às **PME** (pequenas médias empresas), aliadas à inexistência de linhas eficazes de financiamento e à alta carga tributária, são fortes inibidores do nascimento e do crescimento de empresas.

### **Curiosidade**



Quem se lembra de Gould hoje? Mas todas as vezes que nós acendemos uma lâmpada elétrica, utilizamos uma usina de luz e força, pensamos no toca-discos e no projetor de filmes, nós reverenciamos o espírito inovador e persistente de Thomas Edison. *ELE FOI UM EMPREENDEDOR.*

Thomas Edison foi um grande inventor. Criou o multiplex telegráfico, a máquina de fita perfurada (uma variação do telégrafo) e desenvolveu outras inovações em telegrafia. Mas houve uma alteração na política econômica dos Estados Unidos. Um financista americano, chamado Jay Gould, em 1870, com-

prou o sistema de telegrafia e assim ficou estabelecido o monopólio da indústria. O que fez Edison?

Resolveu dirigir os seus esforços de criação para outro ramo, transformando a sua visão em realidade.

Ser empreendedor significa, acima de tudo, a capacidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias. Alguns estudiosos do comportamento humano, como por exemplo, o americano David Mc Clelland diz que as pessoas podem ser psicologicamente divididas em dois grupos:

- *Um grupo menor que, se desafiado por uma oportunidade, se dispõe a trabalhar duramente até concretizar o desafio e fazer com que as coisas aconteçam.*
- *O outro grupo, que é formado por uma maioria, não costuma resolver os seus desafios dessa forma.*

### **Em qual dos grupos você se inclui?**

A base da análise deste autor diz que um grupo, o dos empreendedores, é essencialmente automotivado, enquanto o outro grupo não tem esta característica.

No ano de 2000, o Brasil participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo no país, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países. Coordenado em nível internacional pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, o projeto, denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) visava avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora. O GEM apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto GEM chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR.

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda,

da, Itália, Japão, Coréia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) entre os meses de maio e agosto do 2000, apontou o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora. Na época da pesquisa, 1 em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão. De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros. Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no país acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coréia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo, como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra. Na pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 1 brasileiro 12 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no *ranking* de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. O declínio de pontos reflete a persistência a um quadro adverso da economia brasileira.

Com o grande número de pesquisas realizadas sobre empreendedorismo por diversas instituições, junto a empreendedores de sucesso, ampliou-se o significado deste conceito. Peter Drucker, administrador de empresas americano, no livro "Inovação e Espírito Empreendedor", apresenta a seguinte definição:

*"Um indivíduo que identifica oportunidades e para explorá-la toma iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nesta empresa, comprometendo-se pessoalmente com o resultado".*

*"Empreendedorismo é ousar, transformar, descobrir novas vidas em cima de produtos que já existem. É sonhar para frente, dar função e vida a produtos antigos. Enfim, empreendedorismo é provocar o futuro, reunir experiências e ousadias, ir além do tradicional".*

*(José Carlos Teixeira)*

## ***Como podem ver não basta sonhar ou criar, é preciso realizar.***

Globalização, terceirização, redução do tamanho do Estado, capitais voláteis, inflação, queda dos juros, Bolsa de Valores, etc. Estas palavras passaram a compor o nosso vocabulário. Até as nossas crianças, hoje, já são capazes de nos explicar alguns desses termos. Por outro lado, passamos a conviver com a redução do nível de qualidade de vida, aumento da pobreza, redução dos postos de trabalho. É neste quadro que se destaca a importância dos pequenos negócios para a economia do Brasil.

Apesar do pouco tempo, o Brasil apresenta ações que visam desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo e potencializa o país perante o mundo nesse milênio. Dornelas (2001, p. 25 e 26) cita alguns exemplos:

- 1.** Os programas SOFTEX e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviço), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (start-ups).
- 2.** Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais.
- 3.** Diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo o país. Destaca-se também o programa REUNE, da CNI (Confederação Nacional das Indústrias), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras.
- 4.** A recente explosão do movimento de criação de empresas de Internet no país, motivando o surgimento de entidades com o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das ponto.com (empresas baseadas em Internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas Start-ups de Internet, desenvolvidos por jovens empreendedores.

5. Finalmente, mas não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que em 2000, havia mais de 135 incubadoras de empresas no país, sem considerar as incubadoras de empresas de Internet, totalizando mais de 1.100 empresas incubadoras, que geram mais de 5.200 empregos diretos.

Essas iniciativas são de suma importância para os empreendedores brasileiros que apesar dos percalços são fundamentais para a economia do país. No entanto, é necessário que ações governamentais resgatem o avanço proveniente da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, valorizem a capacidade empreendedora dos brasileiros e solucionem os problemas apontados no relatório Global Monitor (GEM) - Monitor Global do Empreendedorismo, organizado pela Babson College, EUA, e London School of Business, Inglaterra, e realizado em 29 países, apontou os seguintes resultados para o Brasil em 2001 (BRITTO; WEVER, 2003, p.20 e 21):

- O Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: para cada 100 adultos, 14,2 são empreendedores, colocando-o em quinto lugar do mundo. No entanto, 41% deles estão envolvidos por necessidade e não por oportunidade;
- As mulheres brasileiras são bastante empreendedoras: a produção é de 38%, a maior entre os 29 países participantes do levantamento;
- A intervenção governamental possui duas facetas: tem diminuído, mas ainda se manifesta como um fardo burocrático;
- A disponibilidade de capital no Brasil se ampliou. Mas muitos empreendedores brasileiros ainda percebem o capital como algo difícil e custoso de se obter. Para piorar, os programas de financiamento existentes não são bem divulgados;
- A falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser principais impedimentos à atividade empreendedora, o brasileiro não tem o hábito de fazer planos para o longo prazo, devido à conjuntura econômica do país. Nos países desenvolvidos, é perfeitamente comum o financiamento de imóveis, com planos que levam de dez a trinta anos para serem liquidados. Existe uma necessidade urgente de estimular as práticas de investimentos;
- O tamanho do país e suas diversidades regionais exigem programas descentralizados. As diferenças regionais de cultura e infra-estrutura

também exigem uma abordagem localizada do capital de investimento e dos programas de treinamento;

- Infra-estrutura precária e pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada têm impedido a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora os centros urbanos;
- O ambiente político e econômico tem aumentado o nível de risco e incerteza sobre a estabilidade e o crescimento. Sobreviver em uma economia completamente instável é extremamente complicad. Devemos ressaltar ainda, que no Brasil não existem políticas industriais concretas, as políticas aqui existentes giram em torno de subsídios e tarifas, políticas protecionistas são nocivas à economia, pois agindo desta forma, o país pode ser vítima de políticas intervencionistas por parte de outros países, o que dificulta as exportações. Contudo, a consolidação do capital de risco e o papel do Angel (“anjo” - investidor pessoa física) também estão se tornando realidade, motivando o estabelecimento de cenários otimistas para os próximos anos;
- Existe uma necessidade de aprimoramento no sistema educacional como um todo o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens adultos;
- Não há proteção legal dos direitos de propriedade intelectual, altos custos para registros de patentes no país e fora dele e poucos mecanismos de transferência tecnológica. As universidades ainda estão isoladas da comunidade de empreendedores.

Portanto, percebe-se que o início da difusão do empreendedorismo no Brasil, nasce por conveniência do governo e sobrevivência de muitos trabalhadores que saíram das grandes estatais após o processo de privatização. A partir disso, o governo se propõe a fornecer subsídios, acima citados, para que os trabalhadores tivessem a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento e a geração de emprego no Brasil.

## Resumo

O Empreendedorismo surge da necessidade de se abrir novos caminhos, para que assim pudesse desenvolver uma economia. O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. O apoio ao empreendedorismo e o aumento da dinâmica empreendedora de um país deveriam ser prioridades de qualquer







# Aula 2 - Empreendedorismo

## Objetivos:

- Discutir os diversos conceitos sobre o tema empreendedorismo e sua finalidade;
- Ampliar os conhecimentos adquiridos com atividades de aprendizagem.

## 2.1 Conceituando empreendedorismo

“O Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. (TIMMONS, 1990 apud DOLABELA, 1999a).

De acordo com Dolabela (1999a) “Empreendedorismo” (*entrepreneurship* em

inglês) tem conotação prática, mas também envolve atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas de fazer as coisas. A iniciação para a prática empreendedora envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *know-how*, ou seja, um auto-aprendizado adquirido pela vivência e pela prática.

Para Filion (apud Dolabela, 1999a), a literatura a respeito da definição sobre empreendedorismo apresenta divergências. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de formas diferentes: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos, criativo e intuitivo.

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita imple-



mentação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. (DORNELAS, 2005)

Para Dolabela (1999a, p. 29), o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendedor);
- intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor);

## 2.2 O Intra-Empreendedor

O intra-empreendedor nasce e se expande em função da **natureza da cultura** das organizações. Na maioria, a estrutura de poder e as teias hierárquicas sufocam a liberdade dos empregados, calando também a sua capacidade de inovar. Nas poucas que tem a ousadia se manterem estruturas flexíveis, a criatividade dos seus integrantes têm sido decisiva para o seu desenvolvimento.

Em todos os casos, atualmente o empreendedor interno é um dos mais importantes recursos das empresas de alta competitividade. Ao alcançar determinado nível de estabilidade, uma organização pode perder ou ver reduzido o seu potencial empreendedor, entendido como a capacidade de inovar através da recriação e reinvenção dos processos e técnicas que a permitem encontrar novos mercados e novos produtos.

É por isto que o intra-empreendedorismo é indispensável para as organizações já estabelecidas, pois recria a cultura empreendedora interna.

O **ambiente intra-empreendedor** possui as seguintes características:

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia
- Novas idéias são encorajadas
- A tentativa e o erro são estimulados
- Os fracassos são permitidos
- Não há parâmetros para a oportunidade
- Os recursos estão disponíveis e acessíveis
- Abordagem de equipe multidisciplinar

- Longo horizonte de tempo
- Programa voluntário
- Sistema de compensações apropriado
- Patrocinadores e defensores disponíveis
- Apoio da alta administração

Para que se desenvolva e estabeleça o intra-empendedorismo é necessário que haja o comprometimento da alta administração, ou seja, que os gerentes apoiem fortemente o intra-empendedorismo na organização.

Características de **liderança** individuais que constituem um intraempendedor de sucesso:

- Entender o ambiente
- Ser visionário e flexível
- Criar opções administrativas
- Estimular o trabalho em equipe
- Incentivar a discussão aberta
- Construir uma coalizão de defensores
- Persistir

## 2.3 Processo empreendedor

*“Não é preciso reinventar a roda para inovar. A criatividade pode se revelar nas coisas mais simples.”*

*Akio Morita*

“Empendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH, 2004, p. 29).

Schumpeter apud Drucker (1987), economista austríaco, associou o empendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Drucker (1992) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

É a capacidade de antever necessidades e satisfazer além das expectativas. O empreendedor e a empresa empreendedora necessitam de um alto grau de criatividade, domínio das tendências do cenário para sair a frente. A ousadia é a marca dessa atitude.

É a habilidade de buscar e capturar oportunidades rentáveis de negócios; disposição de correr riscos calculados para atingir os objetivos da organização.

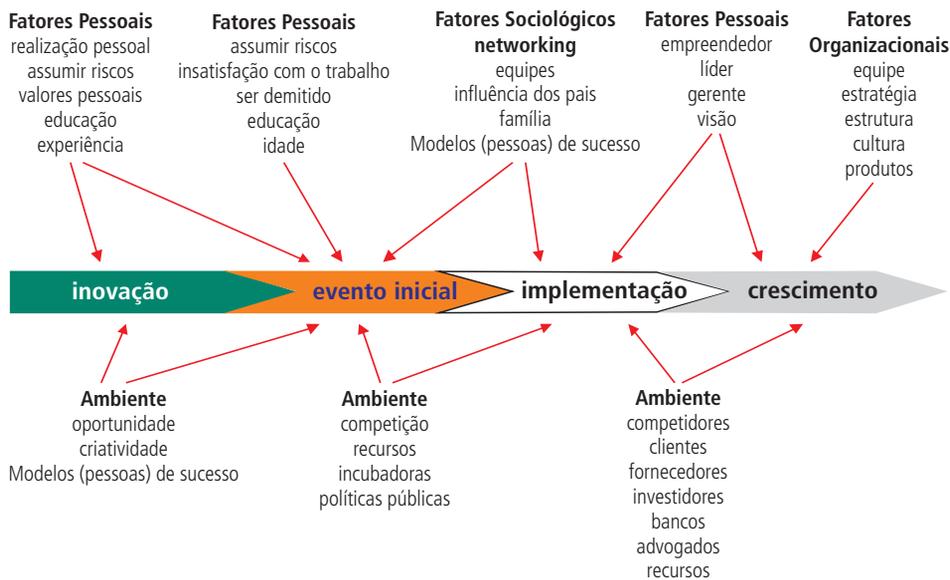
Um profissional que demonstra essa competência:

- Identifica e aproveita oportunidades rentáveis de negócios;
- Conhece profundamente o negócio, setor e mercado que possam revelar oportunidades no mercado;
- Demonstra disposição em assumir riscos calculados para atingir resultados;
- Busca maximização da relação custo X benefício para clientes, fornecedores e parceiros;
- Estimula e dá apoio ao comportamento empreendedor de outras pessoas.

A decisão de se tornar um empreendedor pode surgir por acaso, mas isso apenas aparentemente. Essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientes sociais, a aptidões pessoais ou um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.

Essa definição ressalta quatro aspectos básicos de ser um empreendedor. Primeiro envolve processo de criação, que tem valor para o empreendedor e valor para o público para o qual foi desenvolvida. Segundo, o processo empreendedor exige a dedicação do tempo e do esforço necessários para criação e operacionalização de algo novo. Assumir riscos; sejam eles financeiros, psicológicos e sociais; é o terceiro aspecto do empreendedorismo. Finalmente temos o quarto e último aspecto, o qual, envolve as recompensas e retornos (satisfação pessoal, econômica) pelo fato de ser um empreendedor.

## Fatores ambientais e pessoais



### Fatores que influenciam o processo empreendedor (adaptado de Moore, 1986)

O centro das pesquisas sobre empreendedorismo objetiva o estudo do ser humano e dos comportamentos que podem levar ao sucesso. Por isto, no ensino de empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber.

### Curiosidade

Dornelas (2001,) expõe alguns dos legados deixados pelo empreendedorismo no mundo. A seguir algumas invenções e conquistas do século XX:

- 1915: teoria geral da relatividade de Einstein;
- 1923: aparelho televisor;
- 1928: penicilina;
- 1937: nylon;
- 1943: computador;
- 1945: bomba atômica;
- 1947: descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética;
- 1957: *Sputnik*, o primeiro satélite;
- 1958: *laser*;
- 1961: o homem vai ao espaço;
- 1967: transplante de coração;
- 1969: o homem chega à Lua; início da *Internet*, *Boing 747*;

- 1970: microprocessador;
- 1989: *Word Wide Web*;
- 1993: clonagem de embriões humanos;
- 1997: primeiro animal clonado: a ovelha Dolly;
- 2000: seqüenciamento do genoma humano.

O empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego. O desenvolvimento das habilidades empreendedoras coloca os seus candidatos em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança e oferece vantagens também para a disputa na corrida pelo emprego.

Hoje, como Shumpeter (1934 apud DOLABELA, 1999a) havia afirmado o empreendedorismo traz consigo a capacidade de desencadear o crescimento econômico. Isto significa que, através da atividade empreendedora é possível que se tenha à iniciativa de liderar e coordenar o esforço no sentido, do indivíduo ou comunidade, alcançar o crescimento econômico.

O empreendedorismo é capaz de promover e desenvolver atividades de extrema importância, no que se refere, ao desenvolvimento e crescimento econômico e social, vislumbrando uma nova concepção de mundo para segmentos já desacreditados e desesperançados, ou a realização de atitudes arrojadas e inovadoras capazes de gerar excelentes resultados em prol progresso da humanidade. Contudo, torna-se necessário a construção dos alicerces através da criação de bases de apoio ao empreendedor, os quais viabilizarão as estruturas essenciais para a garantia do sucesso empresarial. Que todo o esforço despendido não seja em vão, fato corriqueiro para os milhares de empreendedores que surgem a cada dia. Infelizmente muitos fracassam, mesmo antes de começar, pela ausência do apoio necessário à manutenção do seu negócio.

## 2.4 A teoria visionária de Fillion

A teoria visionária de Fillion ajuda-nos a entender como se forma uma idéia de empresa e quais são os elementos que a sustentam. A importância dos estudos de Fillion decorre do fato de que, além de conceituar com simplicidade e profundidade o que é o empreendedor, ele se preocupa com seu sistema de atividades, estudando como o empreendedor desenvolve seu trabalho. Com Fillion, a definição do empreendedor ganha foro próprio e distancia-se do lugar-comum dos perfis traçados por outros pesquisadores, que não chegam a distinguir claramente o empreendedor de personagens de sucesso em outras áreas, como política, religião, atividades públicas, etc.

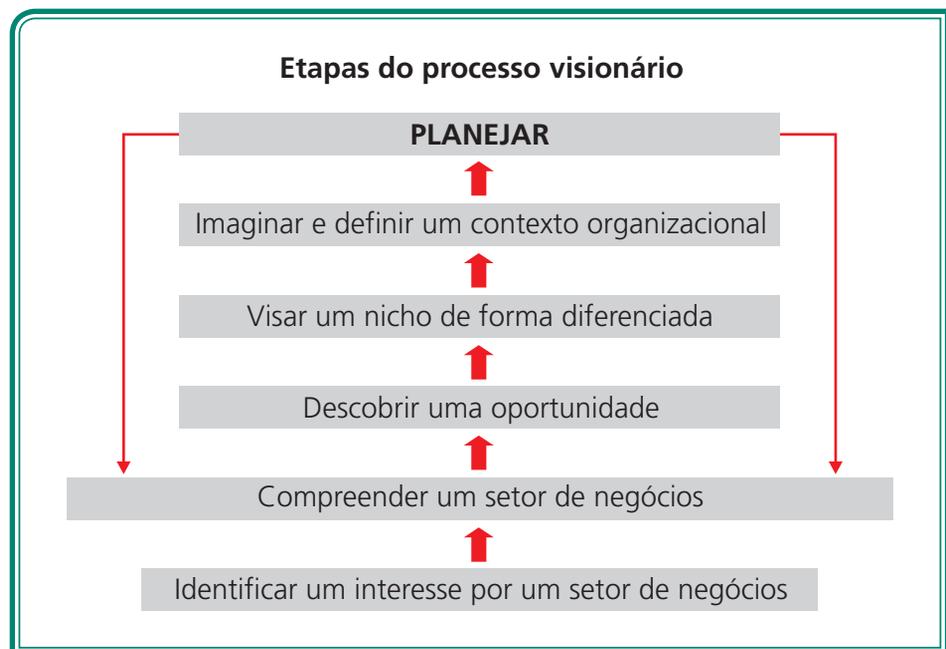
A sua definição – **“um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”** – e a teoria que a sustenta constituem o principal fundamento da metodologia aqui descrita, a que chamamos Oficina do Empreendedor. Assim, ela é a luz que irá guiar o processo de aprendizado do aluno.

A visão, para Filion, é **“uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”**.

Filion identificou alguns elementos que funcionam como suporte à formação da visão. São: conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor, relações. Ele fala ainda do espaço de si, conceito importante no aproveitamento do potencial do empreendedor.

- **Conceito de si** - A auto-imagem, ou conceito de si, é a principal fonte de criação. As pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. É a forma segundo a qual a pessoa se vê. É a imagem que tem de si mesma. A auto-imagem irá influenciar fortemente o desempenho do indivíduo. No conceito de si estão contidos os valores de cada um, sua forma de ver o mundo, a motivação. Quase sempre, ele está vinculado aos modelos, ou seja, às pessoas com as quais o indivíduo se identifica. O conceito de si muda em função do contexto em que o sujeito opera, ou seja, pode variar em função das relações que estabelece, do trabalho que desenvolve, da visão que constrói do mundo afetivo, suas conquistas e fracassos. O conceito de si influencia e condiciona o processo visionário. Projetamos o futuro com base no que somos. A empresa é a exteriorização da nossa personalidade, do que se passa em nosso íntimo. Por isto, temos que nos conhecer profundamente, pois nossas características pessoais irão influenciar a nossa empresa. Se uma pessoa é desorganizada, tenderá a incorporar esta característica em sua criação. Tudo indica que quanto mais cedo o empreendedor decidir o que deseja ser e fazer, mais tempo terá para moldar as atitudes mentais adequadas ao seu sucesso. (Dolabela, 1999)
- **Energia** – é influenciada pelo conceito de si e pelos valores que vão determinar o quanto dispomos a investir em determinado momento. É com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender um setor, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se a organização. (Dolabela, 1999)

- **Compreensão do setor** - Abrir uma empresa sem conhecer o setor é mais aventura do que empreendedorismo. Compreender um setor significa saber como são estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado. Conhecer a tecnologia envolvida, quais as tendências a curto e longo prazo, qual a sensibilidade do setor em relação a oscilações econômicas, as políticas de exportação, quais as barreiras à entrada, qual a lucratividade. É indispensável também conhecer os fornecedores dos insumos essenciais, as necessidades de recursos humanos e formas ideais de sua contratação e desenvolvimento. Na economia globalizada deve-se saber o que acontece no mundo, ameaças e oportunidades apresentadas, tendências tecnológicas, funcionamento do mercado concorrencial. (Dolabela, 1999)



Fonte: Filon (1991)

- **Relações** – a primeira motivação para empreender decorre das relações familiares – relações primárias. Ao iniciar seu processo visionário, o empreendedor irá partir em busca de relações que possam contribuir para o aprimoramento e a realização de sua visão. Os empreendedores começam a perceber suas relações como produtos sociais dos quais precisam para melhorar, desenvolver, implementar sua visão. Existem

também as relações secundárias – amizades e terciárias – cursos, viagens, feiras, congressos, etc. (Dolabela, 1999)

- **O espaço de si** – é o espaço psicológico individual de cada um. É a extensão na qual está localizado o conjunto evolutivo e operacional do conceito de si. (Dolabela, 1999)

## 2.5 Ser empreendedor

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimentos, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis. (DOLABELA, 1999, p.44).

Há várias definições para o termo empreendedor, conforme pesquisadores de diversas áreas, os quais utilizam princípios de suas próprias áreas para elaborar um conceito. Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais dentre outros, com o objetivo de agregar mais valor ao produto final; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Já para um psicólogo o empreendedor é uma pessoa geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar das imposições de um superior. Sendo que, para determinados homens de negócios, um empreendedor surge como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto que para outros, parece um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém capaz de criar uma riqueza para outros, bem como, descobre as melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos tão desejados por outras pessoas, conforme tratado por Vesper apud Hisrich (2004, p. 29).

O empreendedor, dizia o francês J. B. SAY (apud Drucker, 1987) por volta de 1800, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Entretanto a definição de SAY não diz quem é esse “empreendedor”. Desde então, há muita confusão sobre a definição de empreendedor e empreendimento.

A tendência mais recente observada na discussão das variáveis psicológicas que afetam o comportamento empreendedor é dar maior ênfase às competências do que aos traços da personalidade. McClelland serve-se de uma definição bastante ampla e pragmática de “competência”, definição que compreende qualquer coisa que seja empiricamente mensurável e estatística-

mente deixe prever resultados, mantendo-se a estrutura de oportunidade como constante. Conseqüentemente, em seu estudo mais recente McClelland procura identificar o que fazem e como pensam os empreendedores bem sucedidos, procurando estabelecer um ponto de partida para detectar e reforçar tais competências em outros indivíduos.

### **2.5.1 Empreendedor corporativo**

O empreendedor corporativo é aquele que a partir de uma idéia, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. São chamados desbravadores e investem no seu desenvolvimento dentro da organização. São pessoas dotadas de iniciativa, QA, visão de futuro e que favorecem o destaque no mercado de trabalho, da empresa, dos produtos e de si mesmo. Respaldação pela cultura e política organizacional. Exemplos: Abílio Diniz, Silvio Santos, Antonio E. de Moraes, Henrique Meirelles, Eneida Bini (primeira mulher a ser nomeada Presidente Avon Brasil e chegou à Vice-presidência Customer Service Avon América Latina, iniciou na empresa em 1981 como secretária). Hoje está no cargo de vice-presidente da Herbalife. Andrea Jung (presidente da Avon Mundial, é responsável pela empresa presente em 140 países. É canadense e foi contratada como secretária de um diretor em Nova York. Após 12 anos foi nomeada presidente da empresa).

### **2.5.2 Empreendedor externo**

Desenvolve e administra um projeto com foco nas tendências e necessidades do mercado, visando satisfazer determinado público.

É um profissional independente que gerencia suas ações sem um vínculo específico com uma organização, ditando sua política, cultura e administrando seus riscos de forma livre.

### **2.5.3 Empreendedor social**

Os empreendedores sociais assumem uma atitude pró-ativa no que diz respeito ao desenvolvimento integrado da sua comunidade, da sua cidade ou do seu país. Ele está voltado ao terceiro setor e a projetos ligados à sociedade e qualidade de vida. Exemplo: Bono Vox, Betinho, entre outros.

## **Resumo**

Nesta aula vimos que se faz necessário cada vez mais, destacar a importância da criação de novos empreendimentos, as pequenas e médias empresas são

responsáveis pelas taxas crescentes de empregos, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação.

A pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isto, seu nascimento está intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem. Na unidade a seguir trabalharemos as características de um empreendedor

## Atividades de Aprendizagem



### Atividade 1

Nessa atividade vamos fazer uma auto-análise. Faremos um teste para identificar o perfil de cada um.

#### PERFIL EMPREENDEDOR

Que tipo de empreendedor você é?  
Responda o teste abaixo e descubra o seu perfil.

#### A – Capacidade de sonhar

- 1. Quando você tem uma nova ideia, apressa-se em torná-la realidade?**  
 sim                       não                       às vezes
- 2. Em geral, você consegue entender o princípio, o meio e o fim de suas idéias?**  
 sim                       não                       às vezes
- 3. Quando você planeja um negócio, costuma fazer check lists, medir tempos e distribuir tarefas?**  
 sim                       não                       às vezes
- 4. Você confia na sua intuição?**  
 sim                       não                       às vezes
- 5. Você sabe aonde pretende chegar daqui a cinco anos?**  
 sim                       não                       às vezes

## B – Capacidade de executar

6. **Você já engavetou mais de três idéias nos últimos três anos?**  
( ) sim ( ) não
7. **Você se sente preparado para provocar uma ruptura na sua vida?**  
( ) sim ( ) não
8. **Sabe quais recursos (capital, parcerias, contatos) serão necessários para concretizar os negócios de seus sonhos?**  
( ) sim ( ) não
9. **Você possui um mentor/orientador no qual confia e consulta sempre?**  
( ) sim ( ) não
10. **Você conhece bem os seus pontos fracos e fortes?**  
( ) sim ( ) não

## Gabarito

### A – Capacidade de sonhar

Pergunta	Pontos		
	Sim	Às vezes	Não
1	3	1	-
2	3	-	-
3	3	-	-
4	3	1	-
5	3	1	-

### B – Capacidade de executar

Pergunta	Pontos	
	Sim	Não
6	-3	-
7	3	-
8	3	-
9	3	-
10	3	-

## Avaliação

*Some seus pontos e veja que tipo de empreendedor você é:*

**Entre 0 e 5 pontos em capacidade de sonhar e entre 0 e 6 pontos em capacidade de executar:** você gostaria de ser empreendedor, mas não é.

**Entre 0 e 5 pontos em Capacidade de Sonhar e entre 6 e 12 pontos em Capacidade de Executar:** você pode dar um bom executivo, mas não um empreendedor.

**Entre 5 e acima de 10 pontos em Capacidade de Sonhar e entre 0 e 6 pontos em Capacidade de Executar:** você é um empreendedor impetuoso.

**Entre 5 e 8 pontos em Capacidade de Sonhar e entre 6 e 9 pontos em Capacidade de Executar:** você é um empreendedor moderado.

**Entre 8 e 15 pontos em Capacidade de Sonhar e entre 9 e 12 pontos em Capacidade de Executar:** você é um empreendedor pleno.

## Perfil

*Verifique suas características, de acordo com a sua avaliação.*

**Gostaria de ser empreendedor, mas não é** – sonhos e execução pouco definidos, baixo grau de iniciativa. É disciplinado, humilde, tem bom controle das emoções e dos relacionamentos. Julga-se um empreendedor, mas não o é de fato, pois não sabe aonde quer chegar e tampouco como chegar lá. Não sonha com os olhos abertos, nem se prepara para desfrutar das oportunidades quando elas cruzam o seu caminho.

Um bom executor, mas não empreendedor – embora os sonhos sejam pouco definidos, é um excelente executor. É bom planejador, sabe formar equipes e negociar, é persuasivo, disciplinado e humilde. Valoriza o processo, mas não sabe exatamente onde quer chegar. É avesso a ousadias, mas está sempre pronto a estabelecer e cumprir regras. Oferece um bom apoio ao sonho dos outros. Revela-se um excelente parceiro para empreendedores impetuosos.

**Empreendedor impetuoso** – tem sonhos muito definidos, porém não planeja e nem executa suas tarefas bem. Sabe claramente quais são os seus objetivos, mas não os prioriza. Quer fazer tudo ao mesmo tempo, vive com pressa

e estressado. É idealista, mas desorganizado. Humildade e paciência não combinam com seu jeito de ser. Em contrapartida, revela altas doses de iniciativa, criatividade, capacidade de sonhar alto, paixão pelo negócio, alta tolerância a incertezas e uma aguçada percepção de oportunidades.

**Empreendedor moderado** – seus sonhos são bem definidos, sabe como chegar lá e seus passos são seguros. Faz uma coisa de cada vez. É persistente, revela uma certa dose de humildade, além de capacidade para negociar. Embora consiga perceber as oportunidades, procura se associar a empreendedores mais arrojados.

**Empreendedor pleno** – os sonhos são muito bem definidos e a execução bem planejada e realizada. Sabe para onde quer ir e exatamente como chegar lá. Percebe as oportunidades e com frequência cria novos negócios. É um bom planejador, escolhe parceiros adequados, revela ousadia na medida certa da responsabilidade. Toma as rédeas dos negócios e faz acontecer com competência. Apresenta foco nas prioridades e apaixona-se pelas causas. É um bom líder e carismático.

Artigo extraído do site  
[http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL\\_INTERNET/BEMPR\\_INDEX/BEMPR\\_ARTIGO?\\_da d=portal&\\_boletim=13&\\_filtro=239&\\_artigo=4614](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/BEMPR_INDEX/BEMPR_ARTIGO?_da d=portal&_boletim=13&_filtro=239&_artigo=4614)

# Aula 3 - Características empreendedoras

## Objetivos:

- Discutir os diversas características do empreendedorismo e sua finalidade;
- Ampliar os conhecimentos adquiridos com atividades de aprendizagem.

## 3.1 Características do empreendedor

*"Tenha uma boa idéia e persiga-a até que ela se realize do melhor modo"*

*Walt Disney*

Existe uma grande pergunta que muitos pesquisadores se fazem: quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles tem algo diferente das outras pessoas? Para Filion, apud Dolabela (1999), acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa.

No quadro abaixo será apresentado um resumo dos traços do empreendedor segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982).

Tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.

Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.

Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.

Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.

Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.

É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.

Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.

Tem capacidade de descobrir nichos.
Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.

Para Drucker (1987) qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor., Tornar-se um empreendedor é ter um comportamento e não um traço de personalidade, pois suas bases e aprendizados são conceitos e teorias, não a intuição.

Segundo Brito (2003) as características a seguir são fundamentais para um empreendedor:

- Criatividade e Inovação: o empreendedor consegue enxergar oportunidades de negócios onde ninguém mais consegue notar.
- Habilidade para praticar criatividade: ele consegue focar esforços em um único objetivo.
- Força de vontade: o empreendedor acredita em suas habilidades para mudanças, tem forças e paixão para obter o sucesso.
- Foco na geração de valor: ele deseja fazer as coisas da melhor forma, do modo mais rápido e mais barato.
- Corre riscos: encurtando distância e quebrando barreiras.

## 3.2 Outras características

Outras características são notadas entre os empreendedores de sucesso, entre elas:

- Ser visionário: ter a visão de como será o futuro para o seu negócio, e conseguir implementar seus sonhos.
- Saber tomar decisões: saber tomar a decisão certa na hora certa, principalmente em momentos difíceis, implementando rapidamente suas decisões, sendo isso um fator indispensável para o seu sucesso.
- Fazer a diferença: transformar idéias em algo concreto e saber agregar valor aos serviços e produtos colocados no mercado.
- Explorar o máximo de oportunidades: para os empreendedores os grandes negócios são gerados através das idéias que todos conseguem ver, mas não enxergam algo prático para torná-las em oportunidades, pois um bom empreendedor é aquele que inova e consegue identificar uma oportunidade no mercado, sendo um indivíduo curioso, identificador e atento às informações.
- Determinação e dinamismo: são características essenciais o comprometimento, superação de adversidades, ultrapassar obstáculo, conformismo com a rotina e fazer acontecer.
- Dedicção: dedicação de 100% de seu tempo ao seu negócio, ser um trabalhador exemplar, mesmo quando encontrar obstáculos pela frente, ter energia para continuar,, ser incansável e louco pelo trabalho.
- Otimismo e paixão pelo que faz: adorar o trabalho que realiza, ter paixão é o combustível para manter animação e autodeterminação, isso faz com que venda cada vez mais seus produtos e serviços. O otimismo faz com que o empreendedor tenha visão de seu sucesso e não do fracasso.
- Independência e direção do destino: querer ser dono do próprio negócio, ser independente, determinar seus próprios passos, ser patrão e gerar empregos.
- Ficar rico: o verdadeiro empreendedor acredita que esse fator não seja o principal, e sim o sucesso, e o dinheiro por conseqüência.
- Ser líderes e formadores de equipe: saber que para obter sucesso precisa de uma equipe competente, tendo assim um senso de liderança incomum, recrutar as melhores cabeças e conseguir montar um time, sabendo valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los.

- Bem relacionamento: saber construir uma rede de contatos, com clientes, fornecedores e a sociedade.
- Organizados: alocar recursos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros, usando para o melhor desempenho de sua empresa.

### 3.3 Time dos sonhos

Saiba quem são e quais as características mais marcantes dos 30 superempreendedores de todos os tempos, no Brasil e no mundo:

EMPREENDEDOR	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
1. Abílio Diniz	Presidente do Conselho do Grupo Pão de Açúcar	Humildade; Superação e aprendizagem; facilidade de criar redes de relacionamento
2. Abraham Kasinsky	Fundador da Kasinski	Coragem e ousadia
3. Akio Morita	Fundador da Sony	Criatividade e inovação
4. Alair Martins	Fundador do Grupo Martins	Persistência
5. Alberto Saraiva	Fundador do Habib's	Autoconfiança
6. Amador Aguiar	Fundador do Bradesco	Disciplina
7. Anita Roddick	Fundadora da The Body Shop	Persuasão
8. Antonio Ermírio de Moraes	Presidente do Grupo Votorantim	Disciplina
9. Bill Gates	Fundador da Microsoft	Autoconfiança
10. Constantino de Oliveira Júnior	Fundador da Gol Linhas Aéreas	Iniciativa
11. David McDonnell	Fundador da Avon	Capacidade de detectar oportunidades
12. Henrique Meyerfreund	Fundador da Garoto	Superação e aprendizagem
13. Howard Schultz	Fundador da Starbucks Corporation	Liderança
14. Jeffrey Bezos	Fundador da Amazon.com	Intuição e visão de futuro
15. Jerry Yang	Criador do Yahoo!	Coragem e ousadia
16. Luiz Seabra	Fundador da Natura	Intuição e visão de futuro
17. Luiza Helena	Superintendente do Magazine Luiza	Liderança
18. Michael Dell	Fundador da Dell Computadores	Habilidade comercial
19. Miguel Krigsner	Fundador de O Boticário	Objetivos bem definidos
20. Norberto Odebrecht	Fundador da holding Odebrecht	Facilidade de criar redes de relacionamento
21. Oprah Winfrey	Fundadora da Harpo Productions e da Oxigen Media	Humildade
22. Ray Kroc	Fundador do Mc Donald's	Capacidade de detectar oportunidades
23. Richard Branson	Fundador do Virgin Group	Criatividade e inovação
24. Roberto Marinho	Fundador das Organizações Globo	Iniciativa
25. Rolim Amaro	Fundador da TAM Linhas Aéreas	Paixão pelo negócio
26. Sam Walton	Fundador do Wal Mart	Persistência; Objetivos bem definidos
27. Samuel Klein	Fundador das Casas Bahia	Habilidade comercial
28. Steve Jobs	Fundador da Apple	Capacidade de sonhar
29. Thomas Edison	Inventor da Lâmpada	Curiosidade
30. Walt Disney	Fundador da Disney	Capacidade de sonhar

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios, 2005

## Resumo

Nesta aula estudamos as características empreendedorismo e suas qualidades. Entramos em contato com grandes empreendedores para que tenha possibilidade de realizar a atividade de aprendizagem proposta.

## Atividades de Aprendizagem



### ENTREVISTA COM UM EMPREENDEDOR

*(roteiro da pesquisa extraída do livro: Oficina do empreendedor, Fernando Dolabela, 1999)*

Este será um trabalho muito interessante, é quando vocês alunos, sairão para o trabalho prático. Até aqui vimos muitos conceitos sobre o que é empreendedorismo, quais são as características de um empreendedor. Agora vocês conversarão com quem já passou por todas as etapas do processo de ter um empreendimento. O trabalho deverá ser realizado em equipe, de no mínimo 3 e máximo 5 pessoas. Devem procurar uma empresa da área de informática, e ter uma conversa com o empreendedor dessa empresa. Abaixo estão as perguntas que devem ser feitas para pessoa, deixem a pessoa bem a vontade para responder, caso exista uma questão que ela não queira responder não há necessidade.

Temos alguns pontos importantes a serem abordados. Esses pontos servem como roteiro, não é necessário responde-los em forma de pergunta/resposta, ao final vocês elaborarão um relatório com as principais questões que acharam pertinentes para o seu conhecimento sobre tema, tentando extrair ao máximo a experiência que nosso Empreendedor teve para conseguir abrir sua empresa.

### Então, mãos a obra!

Pontos que devem ser esclarecidos ao entrevistado antes da entrevista:

- Deve-se explicar ao entrevistado que não serão abordados temas de natureza confidencial. O entrevistador compreenderá e respeitará, caso haja perguntas que não queira responder.
- Não há a intenção de julgar a forma como a empresa é administrada. A empresa é vista pelo entrevistador como um laboratório.
- Apesar de a entrevista exigir um tempo considerável, não é tempo perdido: a maior parte dos empresários acha essa experiência estimu-

lante, pois lhes permite revisar os processos de sua administração estratégica.

### *A PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA*

- Identifique perguntas específicas que você gostaria de ver respondidas e as áreas gerais sobre as quais gostaria de ter informações.

### *A ENTREVISTA*

#### **1. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família, pais, tios, primos.**

- Existe algum empresário em sua família?
- Tem alguém como modelo?
- O que seus pais fazem?(ou faziam)
- Você poderia falar um pouco sobre sua formação?
- Foi bom aluno? Gostava de estudar? Como você aprende mais?

### *CONCEITO DE SI*

#### **2. Como você se vê como pessoa?**

- Quais em sua opinião são suas características pessoais mais importantes para sua empresa?

### *VISÃO*

#### **3. Como surgiu a idéia de ser empreendedor?**

#### **4. Como é que a sua empresa começou?**

- Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio? Já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como uma opção de vida?

### *O TRABALHO COMO EMPREENDEDOR*

#### **5. Como você identifica oportunidades?**

#### **6. Como você aprende hoje? Tem um método próprio?**

**7. Tem um sistema para solução de problemas?**

**8. Como lida com o fracasso?**

**9. Qual é seu trabalho em sua empresa?**

- Quais são as áreas que você gosta de se concentrar?
- Você se envolve com a rotina com as operações do dia-a-dia? Você tem quantas pessoas que se reportam a você? Você delega?
- Você tem parceiros no negócio?

**10. Como é que você obtém informações sobre o que está acontecendo na empresa, e como é que você controla as coisas?**

**11. Qual o percentual de solução representado pela tecnologia do produto? Ou seja, a tecnologia do produto representa qual percentual do sucesso da sua empresa?**

#### *ENERGIA*

**12. Quantas horas você trabalha por dia? Sábado, domingo?**

- Você tira férias?
- Você pensa em se aposentar?

#### *RELAÇÕES*

**13. Qual a importância que você dá às relações internas e externas da empresa?**

- E para você qual a importância das relações externas? Quais contatos são mais importantes: fornecedores, clientes, pessoas de influencia?

#### *LIDERANÇA*

**14. Como você faz com que as pessoas realizem seu sonho?**

**15. Como você descreveria a si próprio como líder de sua empresa?**

- Você poderia explicar como sua equipe se desenvolveu?

- Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?
- O que você diria que é diferente na maneira como você comanda seus negócios?
- Para onde você direciona seus esforços ao comandar a empresa?
- Você vê as coisas de forma diferente, mudou seu estilo de gerenciamento, desde que fundou sua empresa?
- O que lhe dá mais satisfação ao comandar uma empresa?
- O que você pensa sobre o poder como instrumento de trabalho?

### *CRIATIVIDADE E IMAGINAÇÃO*

**16. O que você acha do erro? Como trata os colaboradores que erram? A sua empresa erra muito?**

**17. O que é que lhe dá mais prazer no processo de empreender? O que é que o torna criativo?**

**18. O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso?**

**19. O que intuição para você? Qual a importância da intuição no seu negócio?**

**20. Como você lida com a incerteza, ambigüidade?**

### *A EMPRESA*

**21. Qual o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?**

**22. Quais são as principais potencialidades e fraquezas de sua empresa?**

**23. Você utiliza consultores e outros profissionais, como advogados?**

**24. Quais critérios você utiliza na seleção de pessoal?**

**25. Fale do seu sistema de gestão?**

**26. Você tem descrição escrita dos trabalhos e políticas da empresa?**

**27. Você estabelece metas?**

**28. Qual é a posição de mercado de seus produtos/serviços?**

**29. Quais argumentos você utiliza para persuadir os clientes a comprar os seus produtos?**

*ENCERRAMENTO*

**30. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?**

**31. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?**



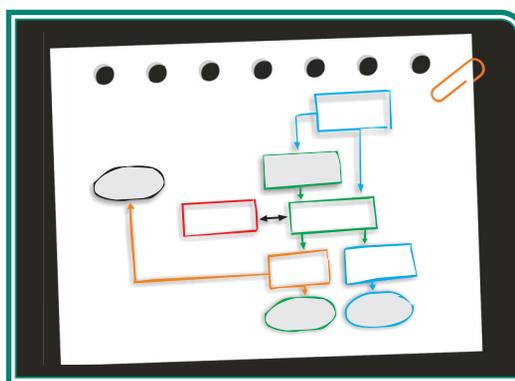
# Aula 4 - Plano de negócios

## Objetivos:

- Entender porque planejar é importante e como desempenhar isso com eficiência e eficácia.
- Conhecer alguns exemplos de plano de negócios.
- Desenvolver atividades de aprendizagem que possam reforçar os conceitos estudados, fazendo um comparativo com o dia-a-dia de cada aluno.

## 4.1 Planejamento

Nos capítulos anteriores estudamos o histórico do empreendedorismo, as características do empreendedor e as tendências do empreendedorismo. O objetivo deste capítulo, é que você consiga identificar as principais características de um plano de negócios bem como os seus principais objetivos e também conheça modelos que possam ser aplicados em cada realidade. Estamos quase concluindo parte de nossa jornada. Vamos em frente!



Imagine que você queira comprar a sua casa ou mesmo construir o seu próprio empreendimento é preciso primeiramente fazer um planejamento, certo?

O **planejamento** é o ponto de partida ao se pensar em plano de negócios bem como planejar significa especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos.

Portanto vamos conhecer agora as principais funções que um verdadeiro empreendedor deve se preocupar:

1. **Planejar** onde se deseja chegar e decidir o que será feito para se chegar ao lugar desejado;
2. **Organizar** os recursos (humanos, financeiros, matérias-prima) e começar a caminhada;
- 3) **Dirigir** a Organização, colocando em prática tudo o que foi planejado;
4. **Controlar** o que está acontecendo dentro e fora do Empreendimento, acompanhando as atividades e resolvendo os problemas que vão aparecendo ao longo do tempo.

O primeiro item, referente ao **Planejamento**, é importante para que possamos observar, desde o início do Empreendimento:

\* "A maioria das pessoas não planeja a falha, e sim falha no planejamento."  
(John L. Beckley)

- o **motivo** pelo qual ele **existe**\*;
- **onde** ele quer chegar;
- **como** ele vai chegar.

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Ainda que ninguém desenvolva uma atividade sem ter um objetivo em mente, deixar claro esses objetivos através da condução de um processo de Planejamento coerente, bem feito, passo a passo e por escrito tem como vantagens (DORNELAS, 2001);

- Deixar claro a todos os envolvidos o que se pensa para o futuro;
- Buscar um consenso entre os participantes do grupo (o quê, sem dúvida, reduzirá conflitos e frustrações no futuro);
- Estimular a reflexão e o debate a respeito do propósito e dos objetivos do Empreendimento;
- Ter um registro do que se pensa hoje, criando uma base para a tomada de decisões no futuro;
- Fazer com que o grupo tenha uma postura ativa em relação ao seu negócio. A idéia não é que o grupo se prenda ao seu Planejamento, mas sim que defina o que deve ser feito prioritariamente.

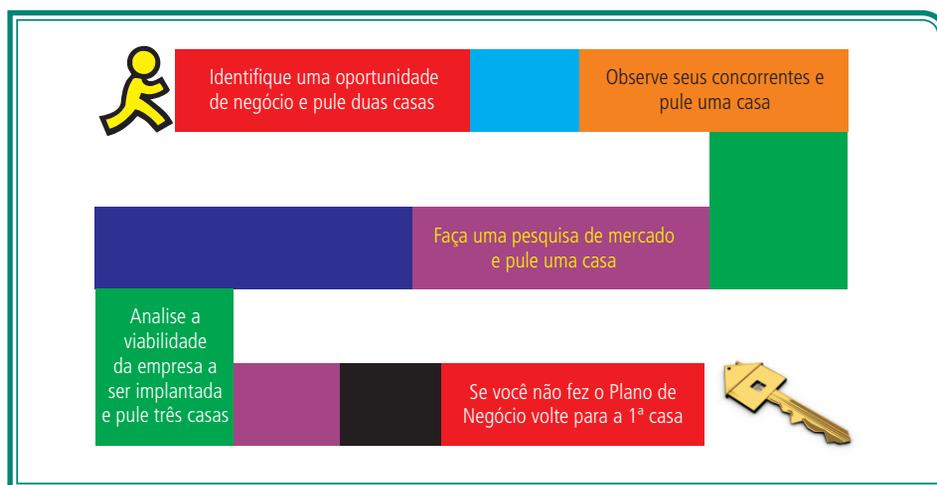
## 4.2 Plano de Negócios

Como citado anteriormente, antes de elaborar um Plano de Negócios é preciso saber o que deseja fazer, qual será o seu negócio, é necessário ter uma “idéia”.



Um Plano de Negócios nada mais é do que o produto deste processo formal de Planejamento, isto é, um documento onde você pode organizar formalmente as suas idéias. Ou seja, é preciso observar:

- A descrição do Empreendimento;
- A forma como trabalhamos (como gera renda e quais os gastos envolvidos nesse processo);
- E o que pretendemos para o seu futuro.



O Plano de Negócios também é utilizado para apresentar o Empreendimento para outros grupos interessados em conhecê-lo, seja para fazer empréstimos e financiamentos, seja para firmar parcerias. A maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados a modelos pré-determinados e que não convencem ao próprio empreendedor. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, ou a própria empresa internamente?

Por isso, lembre-se de que o maior usuário do seu plano é você mesmo.

Alguns exemplos dos públicos-alvos de um plano de negócios são:

- Bancos e outras instituições financeiras, que querem saber o quão sério é o Empreendimento para o qual eles estão emprestando dinhei-

ro, avaliando, assim, a probabilidade de que esses “dêem um calote” ou “quebrem”;

- Patrocinadores, que querem saber se os recursos doados para o grupo vão ser bem utilizados;
- Parceiros, que, além de seriedade, buscam elementos em comum entre eles mesmos e o Empreendimento.
- Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e que permitem ao empreendedor utilizar a sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público alvo do plano de negócios em questão. No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve não apenas mostrar a empresa aonde se quer chegar ou situação futura, mas também aonde a empresa está no momento, mostrando os valores de seus reais indicadores de desempenho.



**IMPORTANTE:** O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

## **b) Tipos de Planos de Negócios**

Devemos discernir que tipo de plano deve optar, pois há profissionais que orientam você fazer um plano específico (resumido) voltado para obter financiamento, onde se destaca a potencialidade, rentabilidade e retorno financeiro do negócio e dá pouco ou quase nenhum destaque para a operacionalidade do negócio.

Esta observação é importante, pois se você quer um plano para te ajudar no dia-a-dia, deve compor um plano mais abrangente, com detalhes e base de suporte, que sempre devem ser colocados em destaque no apêndice, por exemplo: Fundamentação teórica, entrevistas, gráficos, análises (produtos, serviços, mercado, atratividade), balanço patrimonial, demonstrativo de resultado, fluxo de caixa, planilha de custos e receitas estimados, fluxo de investimentos e financiamentos, resultado de pesquisas, documentos afins, etc.

## **b) Estrutura de um plano de negócios**

Apresentamos a seguir, a estrutura de um plano de negócios. Não existe uma estrutura rígida ou específica, porém cada plano de negócios deve possuir um número mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento comple-

to do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano a entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Para quem está começando, um plano de negócios vai ajudar a identificar se o negócio escolhido é consistente ou apenas um modismo onde as oportunidades são passageiras.

Um plano de negócios bem estruturado pode ajudar você definir qual caminho a seguir quando se defrontar com problemas potenciais e de estrutura organizacional e, principalmente quando sua empresa requer financiamento de capital de giro.

**IMPORTANTE:** Um plano bem definido tem que no mínimo três partes básicas: conceito, ambiente e financeiro do empreendimento.



- **Conceito de negócio:** É onde você descreve de forma consistente de como funciona a sua atividade, a estrutura, seus produtos ou serviços e como você planeja levar seu empreendimento a obter sucesso.
- **Ambiente:** É onde você descreve e analisa os clientes potenciais, onde eles estão o que eles fazem, compram, assim por diante. Aqui você também analisa o ambiente interno da sua empresa. Com esta análise você se posicionará frente aos competidores, clientes e fornecedores.
- **Financeiro:** Aqui contém a potencialidade financeira do seu negócio, onde está definida fonte de receita, custos, fluxo de caixa, análise de rentabilidade, indicadores de desempenho, aplicações de recursos, fontes de recursos, etc. Neste item é importante que você tenha detalhes em planilha eletrônica.

Inicialmente, convém descrever a situação atual do Empreendimento, ou seja, descrever tudo o que já existe nele. A idéia é estabelecer uma base para as reflexões dos próximos pontos.

## 4.3 Elaboração de seu plano de negócios

Um plano de negócios deve conter, segundo Dornelas (2001) os seguintes pontos:

1. Capa
2. Sumário Executivo

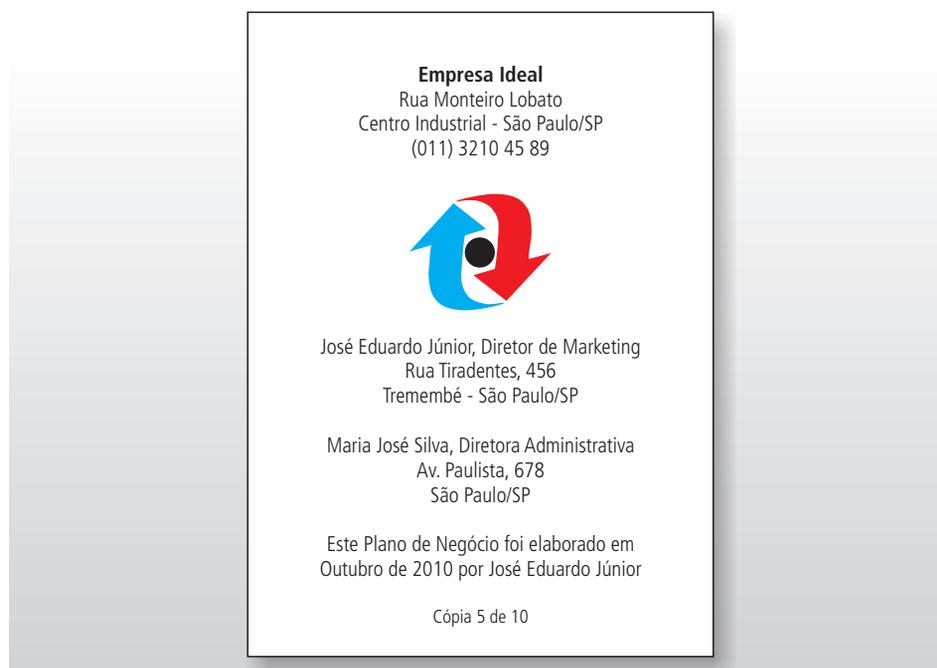
3. Descrição do Negócio
4. Definição Estratégica
5. Análise de Mercado
6. Plano de Marketing
7. Fatores Financeiros

## Capa

A primeira página de seu Plano de Negócios será a capa. Ela serve como a página de título e deve conter as seguintes informações:

- Nome da empresa (empresa).
- Endereço da empresa.
- Telefone da empresa (incluindo DDD).
- Logotipo, se a empresa tiver um.
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do gerente e principais pessoas-chave da empresa).
- Mês e Ano em que o plano foi feito.
- Número da cópia.
- Nome de quem fez o Plano de Negócios.

A seguir, você poderá observar um exemplo de uma capa para um Plano de Negócios:



## 4.4 Sumário executivo

O sumário executivo, segundo SEBRAE 2007, é um resumo do **Plano de Negócio**. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos.

IMPORTANTE: É preciso lembrar que o Sumário Executivo é a principal seção de seu Plano de Negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse (DORNELAS, 2001).

Embora o Sumário Executivo apareça no início do Plano de Negócios, deve ser o último a ser escrito durante a elaboração do plano. É muito melhor escrever uma síntese depois de se preparar o texto básico. Por isso saiba que o sumário executivo não deve ter mais que duas páginas ao se tratar de um plano de negócios completo ou no máximo uma página em um plano de negócios resumido. Por isso é fundamental ser objetivo ao elaborar um sumário executivo.

## 4.5 Descrição do negócio

Nesta etapa do plano na qual vamos apresentar um breve resumo da organização do negócio. Como por exemplo, a sua história, seu status atual e suas projeções futuras para a implantação do novo negócio ou o desenvolvimento do que já existe.

Para isso é preciso descrever as características do produto ou serviço e dizer como você pode beneficiar o cliente. Identifique o que você espera conseguir em três ou cinco anos.

Segundo Dornelas (2001) a descrição legal da empresa deve conter os seguintes itens:

**Nome da empresa:** O nome da empresa deve estar registrado legalmente antes da abertura do negócio.

**Tipo de empresa e enquadramento:** micro, pequena ou média empresa, sociedade anônima, companhia limitada, corporação etc. Cada tipo tem diferentes vantagens e desvantagens em relação à legislação (impostos, financiamentos, obrigações etc.) e também em relação ao ambiente externo (bancos, fornecedores etc).

Por isso a descrição do negócio consiste na definição da “cadeia fornecedor-cliente” da instituição, ou seja, no reconhecimento de toda a cadeia de agregação de valor.



Você poderá conhecer um modelo da descrição de negócio no site

<http://www.planodenegocios.com.br/files/texto6.pdf>

Cadeia de valor é um conjunto interligado de atividades criadoras de valores classificadas em dois grandes grupos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas que agregam valor direto ao produto ou serviço. Já as atividades de apoio, não menos importantes, agregam valor às atividades primárias, ou seja, agregam indiretamente valor ao produto ou serviço.

## Resumo

Você estudou nesta aula como é importante planejar para desempenhar suas tarefas com eficiência e eficácia. Conheceu também alguns exemplos de planos de negócios, de modo que está apto para desenvolver o assunto que se refere à próxima aula.



## Atividades de Aprendizagem

Para auxiliar na preparação do Sumário Executivo, procure responder às seguintes perguntas (DORNELAS, 2001):

### O quê?

Ex.: Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é ou será a sua empresa? Qual é ou será o seu produto/serviço?

---

---

---

---

---

---

---

**Onde?**

Ex.: Onde sua empresa (empresa) está ou estará localizada? Onde está seu mercado/clientes?

---

---

---

---

---

---

---

**Por quê?**

Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado?

---

---

---

---

---

---

---

**Como?**

Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)?

---

---

---

---

---

---

---

### Quanto?

Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quando?

Ex.: Quando seu negócio foi criado ou será criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

---

---

---

---

---

---

---

---

Responda a questões como quando e porque esta empresa foi criada, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu, e o que está sendo planejado para o futuro?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 5 - Definição estratégica

## Objetivos:

- Aprender como estruturar um plano de negócios de acordo com a realidade de cada empreendimento.
- Desenvolver atividades de aprendizagem que possam reforçar os conceitos estudados, fazendo um comparativo com o dia-a-dia de cada aluno.

## 5.1 Estratégias

A elaboração das estratégias do Negócio pode ser dividida em etapas, conforme mostra a figura 1 abaixo.

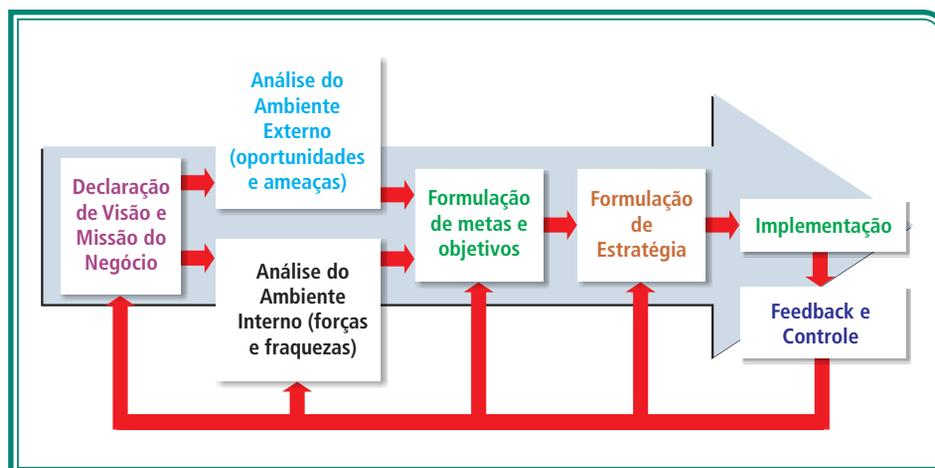


Figura 1 - O processo de planejamento estratégico do negócio (Kotler, 1999)

Para a elaboração das estratégias de um negócio deve-se discutir qual é a razão de ser da empresa. E para permanecer competitivo, a empresa precisa encontrar a sua razão de competir, deve ter sonhos e uma vontade arraigada por dias melhores.

Por isso, é fundamental que a empresa tenha Visão, ou seja, uma imagem compartilhada do que a empresa aspira.

Ter visão significa desenvolver a capacidade de observar analiticamente os acontecimentos, se antecipar a eles e ser pró-ativo, estabelecendo uma missão a realizar e definindo como esta missão será cumprida. É fundamental que a visão tenha um conceito claro, objetivo, exprimindo algo que valha a pena perseguir, mesmo que ainda não percebido como atingível,

Já a missão é a forma como a empresa e seus colaboradores realizam o sonho, conduzem os negócios para o atingir a visão, buscando identificar as necessidades dos clientes alinhadas com as singularidades que a empresa possui e que lhe permita conquistar e manter clientes, respeitando os seus próprios valores. A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa.

Como sugestão vocês poderão utilizar os passos abaixo para definir a Visão da empresa:

- Selecione um pequeno grupo de funcionários dedicados de vários níveis de sua empresa;
- Peça ao grupo que identifique os valores da empresa, ou seja, o conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações da empresa, independente de seu porte;
- Abra um espaço para que as pessoas manifestem livremente suas idéias;
- Quando a equipe estiver satisfeita com seu trabalho, acrescente detalhes finais e envie a alta gerência.

A seguir mostraremos alguns exemplos da visão de algumas empresas:

- *"Ser a Melhor... nos serviços aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam."* The Allstate Corporation (Empresa de Seguros)
- *"Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr esse objetivo."* Merck, Inc. (Indústria Farmacêutica)
- *"Garantir que nossos clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável."* The Applewood Café (Pequeno Restaurante)

- "*Mudar o mundo através da tecnologia.*" Apple Computer, Inc. (Indústria de Computadores)

Disponível em: [http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=27](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27)

A Missão deve ser vaga o bastante para não restringir as possibilidades de atuação e específica o bastante para dar um foco para o trabalho do grupo. A restrição deve ser o suficiente para possibilitar a Análise de Mercado.

Leia o seguinte exemplo de Missão, de uma empresa de alimentação:

- "Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Gerar renda para os proprietários, contribuindo para o crescimento dos membros do grupo."

Observe que a missão deve conter quatro pontos básicos:

- 1. Benefício externo:** é a contribuição que o grupo espera dar para a sociedade. Qual necessidade das pessoas o grupo vai atender? No exemplo acima, "atender as necessidades de alimentação do ser humano" é o Benefício Externo do grupo.
- 2. Benefício próprio:** é o que os integrantes do grupo esperam ganhar com o Empreendimento. Ao proporcionar um benefício externo para a sociedade, o que o grupo irá ganhar em troca? Encontramos o benefício interno no exemplo no trecho "gerar renda para os proprietários".
- 3. Caminho:** é o que exatamente o grupo irá fazer para gerar o benefício externo e interno, que tipo de produto ou serviço ele irá oferecer. "Produtos saborosos e saudáveis" é o Caminho da empresa no exemplo.
- 4. Valores:** quais os princípios e valores que embasam as atividades do grupo. No exemplo, "contribuindo para o crescimento dos membros" é um valor defendido pela empresa.

A missão também dá base para as decisões do grupo. Logo, no exemplo, a empresa de alimentação não escolheria por vender um produto muito gorduroso (não saudável) ou que não gerasse renda para seus proprietários.

Antes de partir para a difícil, mas importante, tarefa de declaração da missão de sua empresa, procure responder, segundo Dornelas (2001), às seguintes perguntas:

- Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
- Que produtos ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
- Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
- Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
- Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
- Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
- Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
- Qual é a atitude da sua empresa em relação aos seus funcionários?
- Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?

Conheçam agora alguns exemplos de missão de empresas:

- "Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro."
- "Oferecemos os produtos da mais alta qualidade, de valor incomparável, a todo o setor, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores".
- **Empresa de alimentos.** Servir alimentos saborosos e de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.
- **Locadora de veículos.** Oferecer soluções em transporte, por meio do aluguel de carros, buscando a excelência.
- **Hospital.** Promover a melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas, praticando a melhor medicina, por meio de uma organização hospitalar auto-sustentável.

## 5.2 Análise de mercado

Esta é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios. Portanto fique atento de como realizar esta etapa. Algumas características pontuais do empreendimento e de como ele se vê dentro de tal mercado são pontos já

abordados, em termos gerais, dentro da Missão. Na Análise de Mercado vamos tratar deste assunto de forma mais específica, buscando conhecer todos aqueles que participam do mercado em questão.

Há dois componentes do plano de negócios que se relacionam com o marketing da organização: a Análise de Mercado e a Estratégia de Marketing. A Análise de Mercado, segundo Dornelas (2001), apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localiza, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

A definição do mercado leva em conta:

- a) Análise do setor;
- b) Segmento de Mercado;
- c) Análise SWOT do produto ou serviço;
- d) Análise da Concorrência.

### **a) Análise do Setor**

Analisando o setor devemos apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura em que seu negócio está inserido. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos.

### **b) Segmento de Mercado**

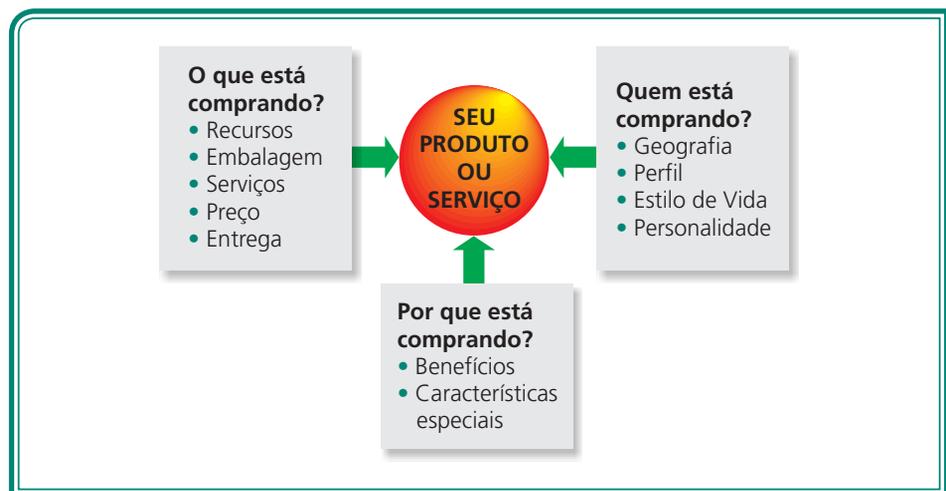
O segundo passo é conhecer quem são os clientes e qual o grupo que pretende conquistar.

- Mercado: são todas as pessoas que estariam dispostas a comprar os produtos do Empreendimento. Definido com base na Missão descrita anteriormente.
- Segmento de Mercado: divisão do Mercado em grupos de clientes com necessidades e vontades semelhantes.

Para uma análise inicial, segundo Dornelas (2001) procure responder às seguintes questões:

- Qual o *market-share* (participação de mercado) dentre os principais concorrentes?
- Qual o potencial de mercado?
- O mercado encontra-se bem atendido?
- Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

É observado por Dornelas (2001) que um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões você tem para dividi-los em grupos. A figura abaixo apresenta uma forma esquemática de como definir o segmento de mercado para seu produto/serviço.



Visão rápida de segmentos de mercado

### c) Análise *SWOT* do produto ou serviço

Para se fazer a análise *swot* é preciso conhecer melhor o próprio negócio e o ambiente que o cerca. O termo está em inglês e se refere à análise do ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos) e externo (oportunidades e ameaças) do Empreendimento, explicados abaixo. Para isso é importante realizar primeiramente a análise do Ambiente Interno, ou seja, analisar os pontos internos do grupo, os que estão sob controle e que podem favorecer ou prejudicar o seu desempenho.

- **Pontos Fortes:** aspectos que favorecem o bom funcionamento do grupo. O grupo é bom em fazer o quê? Um exemplo de Ponto Forte

seria o bom conhecimento das necessidades e vontades dos Segmentos de Mercado;

- **Pontos Fracos:** aspectos que prejudicam o andamento do grupo. Quais são as falhas do grupo? Um exemplo de Ponto Fraco seria a falta de comprometimento dos membros.

Já a análise do ambiente externo é composto por todas as instituições e aspectos da sociedade que de alguma forma se relacionam com o Empreendimento, mas que ele não pode controlar como, por exemplo, a Legislação Sanitária.

- **Oportunidades** são os aspectos do Ambiente Externo que podem contribuir para o alcance da Missão;
- **Ameaças** são os aspectos externos que podem prejudicar o desempenho do Empreendimento, por exemplo, podemos considerar as Barreiras de Entrada como ameaças.

#### d) Análise da Concorrência

Segundo o SEBRAE (SC) você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências.

Lembre-se de que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.



A concorrência também deve ser vista como uma situação favorável. Bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria.

## 5.3 Plano de marketing

É uma parte muito importante em um plano de negócios, pois é nesta etapa que você deverá descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados.

Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio. Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Quando decidir melhorar um produto ou um serviço, pense sempre sob o ponto de vista do cliente (SEBRAE, SC).

Para fazermos um plano de marketing é preciso conhecer os 4 P's: Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção.

### a) Produto

Para definirmos o produto é preciso observar os seguintes tópicos:

- Características físicas do produto, sua finalidade e seu desempenho (embalagem, conteúdo e para que serve o produto);
- Principais qualidades com relação aos produtos concorrentes;
- Identificar as metas de vendas, ou seja quantas unidades desse produto pretende-se vender para cada Segmento em um determinado período (um mês, por exemplo).

### b) Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço segundo Dornelas (2001) está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.



Verifique se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos vendidos por você.

Faça as seguintes perguntas:

- De que maneira são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

### c) Ponto de Venda

O Ponto de venda é muito importante em um plano de negócios sendo que nesta etapa é preciso observar onde o grupo irá vender seus produtos ou serviços. Para escolher seu Ponto-de-Venda, o grupo precisa considerar onde seus

clientes costumam comprar. Lembre-se de que o Ponto-de-Venda transmite fortemente a imagem do grupo, assim como o Produto e o Preço.

O Ponto-de-Venda não precisa necessariamente ser um lugar. O grupo pode pensar em algum sistema de entrega de produtos.

#### **d) Promoção**

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. A promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que segundo o SEBRAE (SC) você poderá utilizar:

- propaganda em rádio, jornais e revistas;
- internet;
- amostras grátis;
- mala direta, folhetos e cartões de visita;
- catálogos;
- carro de som e faixas;
- brindes e sorteios;
- descontos (de acordo com os volumes comprados);
- participação em feiras e eventos.



Lembre-se de que a Promoção deve divulgar a imagem definida na Proposta de Valor.

## **5.4 Fatores financeiros**

Nessa etapa no plano de negócios, você irá determinar o total de recursos a ser investido para que você possa abrir o seu negócio. É o planejamento da movimentação do **dinheiro** do seu negócio. Esses fatores financeiros podem ser feitos através de diversas maneiras, como por exemplo a demonstração do Fluxo de Caixa (espécie de tabela que apresenta todo o dinheiro que entrou e que saiu em determinado período (passado ou futuro)).

Por isso é muito importante que o investimento total seja formado pelos:

- Investimentos fixos: todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada.

- Capital de Giro: o capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.
- Investimentos pré-operacionais: representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida ao multiplicarmos a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

## Resumo

Você aprendeu neste capítulo que o Plano de Negócios é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o seu mapa de percurso, ele deve ser consultado e acompanhado constantemente.

Portanto, você pode seguir as seguintes etapas: Capa, Sumário Executivo, Descrição do Negócio, Definição Estratégica, Análise de Mercado, Plano de Marketing e Fatores Financeiros



## Atividades de Aprendizagem

Avalie cada uma das informações deste capítulo e lembre-se de que o plano de negócios é extremamente importante para o sucesso de seu empreendimento. Para exercitar o que aprendemos elabore agora o sumário executivo de seu negócio. Siga as orientações que foram estudadas no início do capítulo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Referências

SEBRAE. **Educação SEBRAE** – Apresentação. Disponível em: <[www.educa-sebrae.com.br](http://www.educa-sebrae.com.br)>. Acesso em: 30 out. 2007.

MANUAL iniciando um pequeno grande negócio. [Brasília]: **SEBRAE**, [19--].

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PLANO DE NEGÓCIOS. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com>. Acesso em 10 de março de 2010. **CONTABILIDADE**. Disponível em: <http://contabilidadelouredo.blogspot.com> Acesso em 10 de março de 2010.



# Curso técnico em informática

## Caro estudante:

Os avanços tecnológicos na área de informática e comunicação, associados a modelos pedagógicos que são apoiados pelo uso de tecnologia, deram origem à modalidade de ensino chamada Ensino a Distância ou, simplesmente, EaD.

A característica desse modelo é a separação física entre aluno e professor. Para suprir a distância, a interação, entre o aluno e o professor, é mediada tanto por recursos tecnológicos quanto pelo material impresso. Nessa modalidade de ensino, o material impresso, juntamente com recursos de vídeo, videoconferência e um Ambiente Virtual de Aprendizagem, são as bases tecnológicas, às quais você terá acesso durante sua formação.

Todos esses recursos são meios de comunicação entre professor e aluno. Cada recurso possui uma característica própria e necessita de um canal específico de comunicação. Para assistir aos vídeos, participar de videoconferência ou realizar as atividades do Ambiente Virtual de Aprendizagem, você precisará ter acesso a computadores e a internet. Porém, tais recursos tecnológicos nem sempre estão disponíveis em tempo integral, por isso a importância do material impresso, que permitirá a você ter acesso ao conhecimento independentemente de possuir a sua disposição as tecnologias de informática e comunicação.

Aliado às atividades presenciais e às atividades a distância, o material impresso irá, também, apoiá-lo na realização das atividades de estudos, estimulando-o a participar de forma mais ativa em seu processo de ensino-aprendizagem, construindo progressivamente o conhecimento de maneira interativa. Assim, o professor deixa de ser a única fonte de informação. O distanciamento físico não será impedimento para o processo de cooperação e interação entre você e o professor. O educador criará oportunidades para que você participe de forma ativa durante seu processo de aprendizagem. Dessa maneira, você será parte essencial na construção de seu próprio conhecimento.

O material foi elaborado visando à formação de Técnicos em Informática, segundo os parâmetros do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos. O profissional formado deverá ter qualificação para atender à demanda regional em consonância com as tendências tecnológicas. Além disso, deve estar ancorado em um conhecimento científico-tecnológico, de relacionamento interpessoal e comunicação oral. Deve também ter pensamento crítico e racional, capacidade para resolver problemas de ordem técnica, capacidade criativa e inovadora, capacidade de gestão e visão estratégica. Essa base lhe tornará competitivo no mercado de trabalho.

Mas isso somente não é suficiente. Você deve demonstrar: honestidade, responsabilidade, adaptabilidade, capacidade de planejamento, ser ágil e ter capacidade de decisão. Além de ser possuidor de um espírito crítico, uma formação tecnológica generalista e uma cultura geral sólida e consistente.

Foi pensando nessa formação que equipes de professores da rede pública federal de educação elaboraram seu material. Professores que atuam tanto no ensino médio quanto no ensino superior. Todos profissionais conceituados em suas respectivas áreas de atuação. O objetivo desses profissionais é auxiliar você em sua formação profissional.

Tanto os recursos didáticos pedagógicos, quanto os profissionais envolvidos fazem parte do projeto Escola Técnica Aberta do Brasil, e-Tec Brasil. Um projeto que estabelece parceria entre Instituições de Ensino Público Federal, no papel de formadores, e município, ou Estado, que disponibilizam os pólos que receberão os cursos oferecidos na modalidade de EaD.

Mas lembre-se: simplesmente ter acesso aos recursos didáticos e tecnológicos, além de ter a disposição uma equipe especializada de profissionais, não é suficiente. É necessário que esse material seja utilizado intensamente, de forma a tornar-se fonte de conhecimento que lhe auxiliará em todos os momentos de sua formação.

Cientes de que esse também é o seu desejo, a equipe do e-Tec Brasil deseja a todos ótimo processo de aprendizagem.

Atenciosamente,

Equipe de formadores do curso de Informática da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

## Currículo das professoras-autoras

**Patrícia Battisti** Graduada em Administração pela Faculdade Mater Dei (2004), especialista em Administração Global pela Universidade Independente de Lisboa (convênio UDESC – SC - 2005). Possui conhecimentos na área administrativa, têm também experiência na área da docência, trabalhando como professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - campus Pato Branco. Ministra disciplinas como Empreendedorismo, Plano de Negócios, para o curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas, e Gestão de Projetos, Administração Geral, Gestão da Qualidade e Empreendedorismo, para outros cursos na Universidade.

É aluna do Programa de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente exerce a função de Supervisora, no Projeto UAB – Universidade Aberta do Brasil, no curso de Bacharelado em Administração à Distância na modalidade a distância na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

**Greici Weinzierl** Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC. Professora-tutora do curso de Pós-Graduação em Gestão por Resultados Produtividade e Inovação pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC em parceria com o Ministério da Saúde. Supervisora da tutoria do curso de Graduação em Administração modalidade à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Membro da Comissão de Humanização do Hospital Universitário - UFSC. Experiência em Projetos na área da Saúde, Humanização no atendimento e Educação a Distância.





**e-Tec Brasil**  
*Escola Técnica Aberta do Brasil*

ISBN: 978-85-8018-014-5