



APOSTILA

DE

EMPREENDEDORISMO

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

O que é ser empreendedor?

“Empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

José Carlos Assis Dornelas

Eles possuem algo que os diferencia das demais pessoas? Sabe-se que o empreendedor possui atitudes e comportamentos que contribuem para o sucesso nos negócios, mas não se pode afirmar com certeza que uma pessoa com tais características irá alcançar sucesso como empreendedor.

As pesquisas sobre empreendedorismo são relativamente recentes e estão ligadas a importância que a pequena empresa exerce na economia mundial. O empreendedor é o “motor da economia”, aquele que produz mudanças.

Desde 1980, as maiores empresas citadas pela revista *Fortune* eliminaram 5 milhões de empregos. Na mesma época mais de 34 milhões de empregos foram criados nas pequenas empresas.

No empreendedorismo o *SER* é mais importante do que o *SABER*.

As características do comportamento do empreendedor

- O empreendedor tem uma pessoa como modelo, que o influencia:
Também o meio em que vive é determinante para a decisão da criação do próprio negócio. Se a pessoa pertence a uma comunidade onde o empreendedorismo é uma prática comum entre seus habitantes, ele tem mais possibilidades de criar seu próprio negócio.
- Tem iniciativa própria:
Sabe tomar decisões corretas na hora certa, tem autoconfiança, autonomia, otimismo e necessidade de realização.
- Trabalha sozinho:
Embora seja especialista em formar equipes. Planejam cada passo de seu negócio até a apresentação de plano a investidores, tendo sempre a visão de seu futuro negócio.
- Tem perseverança e tenacidade.
Não desanimam com facilidade.
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer.
Ele aprende com os resultados negativos.
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável.
Trabalham 24 horas por dia, 7 dias por semana, comprometendo até seus relacionamentos e a saúde.
- Sabe fixar metas e alcançá-las.
Luta contra padrões impostos, tem capacidade para ocupar espaços deixados por outros.
- Tem forte intuição.
Presente quando deve fazer as coisas.

- Tem alto comprometimento e acredita no que faz. Acredita que pode fazer a diferença.
- Cria feedback sobre seu comportamento. Utiliza estas informações para o seu aprimoramento
- Sabe captar, utilizar e controlar recursos.
- É um sonhador realista.

Embora racional

- É um líder, Sabe valorizar e estimar e recompensar seus funcionários e é respeitado por eles. Cria um sistema próprio de relação com empregados.
- É orientado para resultado a longo prazo, para o futuro.
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
- São bem relacionados(*networking*)”.

Amizades que possam ser utilizados como suporte para alcançar objetivos.

- Cultiva imaginação e aprende a definir visões.
- Conhece muito bem o ramo em que atua.

Procuram aprender continuamente. Este conhecimento pode ser obtido através de publicações, cursos, feira ou através de conselhos de outras pessoas.

- Traduz pensamentos em ações.
- Define o que deve aprender.

Para realizar suas visões.

- Cria um método próprio de aprendizagem.
- Tem alta capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida.
- Capacidade para assumir riscos moderados.

O empreendedor não é um aventureiro, ele assume riscos calculados.

- Tem alta tolerância a ambigüidade (indefinição) e à incerteza.

É hábil em definir a partir do indefinido.

- Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive.

É comprometido com a geração de empregos e dinamizando a economia e inovando sempre buscando soluções para melhorar a vida das pessoas.

TESTE – PERFIL EMPREENDEDOR

Seja sincero!

1. Diante de uma ordem passada por seu chefe, patrão ou superior, qual a sua reação mais provável?

- () Aceita a ordem sem questioná-la;
- () Questiona e só aceita depois de ser convencido de que a ordem é boa ou necessária;
- () Não aceita a ordem facilmente. Aliás, sente-se inclinado a rebelar-se contra a autoridade de quem a está passando.

2. Se, no trabalho ou em uma reunião social, surge uma atividade para o seu grupo fazer, qual a sua atitude mais comum?

- () Espera que o grupo se organize para ver a tarefa que lhe caberá realizar;
- () Tem tendência de tomar a frente do grupo, propor o que deve ser feito, dividir as tarefas pelos companheiros e dar início à ação;
- () Participa das discussões, mas não toma a frente do grupo, ficando sempre junto com todos, nem à frente, nem à trás.

3. O fato de ter que chegar na hora certa ao trabalho, de ter um momento determinado para almoçar e retornar ao emprego, e de, ao final do expediente, ter uma hora marcada para deixar o serviço e voltar para casa:

- a. () Deixa você com muita vontade de não precisar seguir horários e de ter tempo para fazer as coisas que você julga realmente importantes;
- b. () Mostra a você que seguir horários é importante, que a disciplina não faz mal a ninguém e que a liberdade pessoal vem depois das regras sociais;
- c. () Torna claro para você que os horários marcados fazem parte do emprego e têm que ser obedecidos por quem precisa trabalhar.
4. Quando, em uma reunião de família, surge uma tarefa muito importante e as pessoas lembram de você para assumir a responsabilidade e resolvê-la, você exclama:
- a. () Pôxa! Que lástima, essa sobrou para mim!
- b. () Já sei como resolvê-la, gente! Pode deixar comigo!
- c. () Bem, vou fazer força para tudo dar certo!
5. Quando alguém pede para você ajudar a encontrar uma solução para um problema importante, qual o seu comportamento mais provável?
- a. () Aceita o desafio, pensa um pouco e logo imagina mais de uma forma para solucionar o problema;
- b. () Pensa muito sobre o assunto, mas não consegue imaginar uma solução que valha a pena;
- c. () Prefere não ajudar, pois tem horror a problemas.
6. Quando uma máquina de sua casa está com defeito, qual a atitude que você, normalmente, toma?
- a. () Procura descobrir o defeito e encontrar uma forma de consertá-la, às vezes com arames, parafusos, borrachas ou outras coisas que você costuma guardar para essas ocasiões;
- b. () Encosta a máquina e a deixa desligada até que um técnico venha consertá-la;
- c. () Verifica se é uma coisa simples de solucionar e, se não é, chama um técnico.
7. Se você fosse despedido de seu emprego e tivesse dificuldades para arranjar, imediatamente, outro trabalho na mesma área, o que você faria com maior probabilidade?
- a. () Aceitaria isso como uma fatalidade e aguardaria um momento mais propício para arranjar emprego;
- b. () Procuraria alternativas para trabalhar e ganhar dinheiro, mesmo que não fossem, exatamente, aquilo que você costuma fazer;
- c. () Continuaría procurando emprego na área em que está acostumado a trabalhar, até arranjar alguma coisa.
8. Quando você pensa no que já fez em sua vida profissional, quais as lembranças que vêm mais rapidamente à sua mente?
- a. () Que sempre teve boas idéias, que de alguma maneira ajudaram a resolver problemas no trabalho;
- b. () Que algumas vezes, não muitas, teve boas idéias para melhorar o trabalho;
- c. () Que nunca pensou na melhoria da organização, mas sim em cumprir suas obrigações, trabalhando com afinco.
9. Se alguém lhe fizer uma proposta, como, por exemplo, utilizar um método de trabalho inovador, o que você faz com maior probabilidade?
- a. () Pensa na proposta, avalia os prós e os contras e, depois de muita reflexão e análise, imagina uma forma de aplicá-la aos poucos em seu trabalho;
- b. () Analisa com cuidado e, se a idéia lhe parecer boa, dedica-se à sua implantação com vontade e confiança de que ela vai dar certo;
- c. () Escuta e desconfia de que não pode dar certo e, assim, acha melhor continuar fazendo do jeito que sempre fez.
10. Você consegue lembrar-se das vezes em que teve de enfrentar uma grande dificuldade. Nessas ocasiões, qual a atitude que mais comumente você tomou?
- a. () Chegou a ficar desesperado, mas conseguiu forças e lutou, lutou muito;
- b. () Resistiu até onde foi possível;
- c. () Pensou e chegou à conclusão de que nem sempre vale a pena lutar contra a correnteza.
11. Entre seus amigos e familiares, acredita que a opinião deles a seu respeito é a de que:
- a. () "Você só põe o boné onde possa ganhar!", pois quando entra em uma luta é porque tem certeza de que pode vencer;
- b. () "Quando começa um projeto vai até o fim, custe o que custar", pois você é capaz de sacrificar tudo por um objetivo;
- c. () "Para você nem sempre a linha reta é o caminho", pois você prefere contornar as dificuldades que se apresentam pela frente.
12. Quando comete um erro, qual a atitude mais comum que você toma?
- a. () Avalia cuidadosamente o que fez, por isso não costuma repetir os mesmos erros;
- b. () Pára...pensa...sacode a poeira e segue em frente, pois acha que "errar é humano";
- c. () Lamenta profundamente a sua falha, pois detesta cometer erros.

13. Quando lembra das vezes que surgiu uma oportunidade de fazer um bom negócio, qual foi sua reação nessas ocasiões?
- a. () Parou e pensou, pensou cuidadosamente nessas oportunidades e, algumas vezes, passou tanto tempo analisando a situação que outros acabaram fazendo o negócio antes de você;
 - b. () Pensou um pouco, analisou cuidadosamente o negócio, e se achou viável foi em frente, com fé em Deus e confiança em si mesmo;
 - c. () Pensou um pouco e sempre preferiu esperar por um negócio mais seguro.
14. Quando analisa a vida das pessoas que conhece, o que você mais valoriza?
- a. () Os amigos que vivem se arriscando, mudando de casa, de emprego, de cidade e até de país;
 - b. () Aqueles que conseguiram progredir, muitas vezes, enfrentando situações difíceis e arriscadas;
 - c. () Aqueles pessoas que souberem escolher o caminho mais seguro.
15. Qual o seu conceito das pessoas que iniciaram negócios e fracassaram?
- a. () Elas tiveram uma oportunidade de aprender com os próprios erros e, certamente, saíram mais fortes dessas experiências;
 - b. () Acha que as pessoas não devem cometer erros e fracassos. Por isso, somente devem entrar em negócios seguros;
 - c. () As pessoas devem pensar muito antes de agir, mesmo que a oportunidade de iniciar um negócio passe. Afinal, outras oportunidades surgirão.
16. Se você tivesse que iniciar um negócio, logicamente, procuraria analisar com rigor a situação e, diante dos resultados dessa análise, que atitude tomaria?
- a. () Só abriria a empresa se o resultado demonstrasse que o negócio tinha 100% de chance de dar certo;
 - b. () Apostaria na idéia, mesmo que os resultados apontassem uma certa margem de risco;
 - c. () Só entraria no negócio se tivesse certeza de que haveria grande chance de dar certo.
17. Você costuma enfrentar uma situação difícil:
- a. () Com coragem, sangue frio e força de vontade;
 - b. () Com um certo receio, mas com fé em Deus;
 - c. () Com muito cuidado e, se necessário, voltando atrás para se preparar melhor.
18. Que atitude você acha que combina mais com sua personalidade, quando está diante de uma oportunidade de negócio?
- a. () De muita calma, cuidado e sensatez;
 - b. () De muita fé em Deus;
 - c. () De confiança em sua capacidade de avaliação e de talento para superar dificuldades com "jogo de cintura" e perseverança.
19. Quando lê ou assiste pela televisão alguma reportagem sobre um empresário de sucesso, qual a sua atitude mais provável?
- a. () Exclama: "Pôxa, que sorte que ele teve!";
 - b. () Pensa nas dificuldades que ele enfrentou e fica satisfeito com a sua vida modesta, porém tranqüila;
 - c. () Enche-se de vontade e acredita que, com o mesmo esforço, vontade e confiança, seria capaz de, também, alcançar o sucesso.
20. Quando a vida lhe apresenta obstáculos de difícil transposição, você:
- a. () Percebe que seria capaz de superar obstáculos bem mais difíceis;
 - b. () Sente-se acuado e pensa que a vida é um período de provações e sacrifícios;
 - c. () De início, sente-se atemorizado, depois acha que, com a ajuda de amigos ou familiares, pode superar os obstáculos.

Bibliografia:

DOLABELA, Fernando – *O segredo de Luisa* – Cultura editores associados

DOLABELA, Fernando – *Oficina do Empreendedor* – Cultura editores Associados

DORNELAS, José Carlos Assis – *Empreendedorismo* – Transformando Idéias em Negócios.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O ato de empreender em nosso país foi desprezível até a proclamação da república. Do período colonial e imperial não se tem dados efetivos de ações empreendedoras. Pode-se notar algumas tentativas empresariais, mas todas recaíam nos interesses do Rei de Portugal ou nos interesses dos familiares do Imperador.

Com o fim da escravatura o conceito de trabalho foi modificado. De algo destinado a escravos e sem remuneração para uma atividade humana, remunerada e também estratégica.

A proclamação da república, no ano seguinte ao processo de libertação dos escravos, permitiu que surgisse o pensamento liberal, as iniciativas empreendedoras e a criação de empregos.

Surge então o fenômeno de imigração. Os primeiros imigrantes eram europeus. Trouxeram sua cultura e principalmente a habilidade em lidar com dinheiro e negócios. As regiões Sul e Sudeste do Brasil ainda apresentam influencia cultural dos europeus.

Posteriormente vieram outras raças e cabe destacar aqui um capítulo importante sobre os japoneses que tornaram-se reféns nos EUA e acabaram por optar em vir trabalhar em nosso país. E assim encontramos uma gigantesca massa de orientais em algumas cidades do estado de São Paulo.

Nesse período ainda temos um processo industrial precário. E dessa influencia restou-nos uma habilidade de país montador por excelência. Podemos influenciar na mudança de um projeto mas não elaboramos um projeto na íntegra. O nosso parque industrial vive dos sobrevive daquilo que outras nações dispensam. Falta-nos um pouco de maturidade técnica para criar modelos. Somos excelentes reprodutores de modelos e fatores de moldes.

A formação de nossa mão de obra ocorreu em escolas técnicas que ofereciam cursos destinados aos interesses das empresas multinacionais e agora com a modernização em nível global essas mesmas escolas não conseguem alunos para cursos que não despertam interesse e procura pela indústria moderna.

Um outro fenômeno interessante é que paralelamente ao surgimento de novos empregos na mão de estrangeiros o povo brasileiro de então fica dependente de patrões estrangeiros. Assim surgem os movimentos migratórios brasileiros onde a massa de migrantes expande o meio urbano através do êxodo rural.

Atualmente o nosso quadro é um pouco mais otimista. Somos uma miscigenação racial. Essa diversidade formatou um povo alegre mas sem noção política e econômica. Assim não fomos hábeis em desenvolver negócios. Os poucos que se destacam são isoladamente diferenciados da maioria. O que pensamos em termos de empreendedorismo ainda passa pela possibilidade de um bom emprego, carteira assinada ou talvez um cargo público.

O quadro pode ser mudado a longo prazo quando se passa a ensinar nas escolas as noções de empreendedorismo. No Brasil temos o seguinte quadro:

ESCOLAS DE NÍVEL SUPERIOR	
FGV	1981
USP	1984
UFSC	1992
UFPE	1992
UNINOVE	2000 (cursos gerencias)

O contexto até aqui verificado pode ser melhor analisado quando consideramos que os fatores históricos explicam um outro fenômeno que pode ser observado em alguns indivíduos de nossa sociedade. Os especialistas chamam de “Síndrome do empregado”. Veja algumas características de que se enquadra nesse perfil:

A pessoa...

- *É dependente, no sentido de que necessita de alguém para se tornar produtivo, para trabalhar.*
- *Descuida de outros conhecimentos que não sejam voltados à tecnologia do produto ou a sua especialidade.*
- *Domina somente parte do processo.*
- *Não é auto-suficiente: exige supervisão e espera que alguém lhe ofereça o caminho.*
- *Não busca conhecer o negócio como um todo: a cadeia produtiva, a dinâmica dos mercados, a evolução do setor.*
- *Não se preocupa com o que não existe ou não é feito: tenta entender e especializar-se somente no que existe.*
- *Não se preocupa em transformar as necessidades dos clientes em produtos e serviços.*
- *Não percebe a importância do marketing.*
- *Não lê o ambiente externo que oferece ameaças e oportunidades.*
- *Raramente é agente de inovações: não é criativo, não gera mudanças e não muda a si mesma.*
- *Mais faz do que aprende, executando de acordo com o que foi mandado.*
- *Não tem a preocupação em formar sua rede de relações, estabelece baixo nível de comunicação.*
- *Tem medo do erro (que é punido em nosso sistema de ensino e em nossa sociedade) e não o toma (o erro) como fonte de aprendizado.*

Empreendedorismo no Brasil e sua classificação

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo. Para ajustar o passo com o resto do mundo, o país precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia, em poucos anos o País ganhou estabilidade,

planejamento e respeito. A economia voltou a crescer. Só no ano 2000, surgiu um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram. Juntas essas empresas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em 3 áreas:

• **Técnicas:**

Envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.

• **Gerenciais:**

Incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).

• **Características pessoais:**

Ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistente, visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão pelo que faz. Pesquisas recentes realizadas nos Estados Unidos mostram que o sucesso nos negócios depende principalmente de nossos próprios comportamentos, características e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão quanto se imaginava até pouco tempo atrás. No Brasil, apenas 14% dos empreendedores têm formação superior e 30% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto que nos países desenvolvidos, 58% dos empreendedores possuem formação superior. Quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade.

Definição da palavra

• Robert Menezes - professor de Empreendedorismo da UFCG - comenta: "Empreendedorismo é aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal." (MTC - Metodologia para Gestão do Processo de Formação Empreendedora em Universidades - Locus Científico, Vol I,IV, 2007. pp.72-78))

• Eder Luiz Bolson disse que "empreendedorismo é um movimento educacional que visa desenvolver pessoas dotadas de atitudes empreendedoras e mentes planejadoras".

• Robert Menezes disse que "Empreendedorismo é a arte de fazer acontecer com motivação e criatividade." (Locus Científico, Vol I, IV, 2007. pp. 72-78))

• Robert Menezes disse que "Ser empreendedor é preparar-se emocionalmente para o cultivo de atitudes positivas no planejamento da vida. É buscar o equilíbrio nas realizações considerando as possibilidades de erros como um processo de aprendizado e melhoramento. Ser empreendedor é criar ambientes mentais criativos, transformando sonhos em riqueza."

• Louis Jacques Fillion disse que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

• Jeffry Timmons disse que o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.

• Marcio Benvenuto de Lima Disse que o empreendedor é aquele que conhece profundamente o que faz e ao mesmo tempo ama o que faz, se dedicando ao Máximo a sua

atividade e sempre buscando novos caminhos que o leve ao sucesso em seu empreendimento.

- Hélio Nascimento define o empreendedor como capaz de formar outro profissional melhor que ele.
- Marcelo Benvenuto define o empreendedor como sendo aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.
- George Bernard Shaw disse que "Alguns homens vêem as coisas como são, e perguntam: Por quê?. Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: "Por que não?".

Síndrome do Empregado

A palavra **síndrome do empregado** nasceu com o personagem "Seu André" do livro O Segredo de Luísa do autor brasileiro Fernando Dolabela. "Seu André" preocupado em explicar a ineficácia de grande parte dos empregados da sua indústria, disse: "eles estão contaminados com a síndrome do empregado".

A síndrome do empregado designa um empregado:

- Desajustado e infeliz, com visão limitada.
- Dificuldade para identificar oportunidades.
- É dependente, no sentido que necessita de alguém para se tornar produtivo.
- Sem criatividade.
- Sem habilidade para transformar conhecimento em riqueza, descuida de outros conhecimentos que não sejam voltados à tecnologia do produto ou a sua especialidade.
- Dificuldade de auto-aprendizagem, não é auto-suficiente, exige supervisão e espera que alguém lhe forneça o caminho.
- Domina somente parte do processo, não busca conhecer o negócio como um todo: a cadeia produtiva, a dinâmica dos mercados, a evolução do setor.
- Não se preocupa com o que não existe ou não é feito: tenta entender, especializar-se a melhorar somente no que já existe.
- Mais faz do que aprende.
- Não se preocupa em formar sua rede de relações, estabelece baixo nível de comunicações.
- Tem medo do erro, não trata como uma aprendizagem.
- Não se preocupa em transformar as necessidades dos clientes em produtos/serviços.
- Não sabe ler o ambiente externo: ameaças,
- Não é pró-ativo.

Razões do empreendedorismo

O empreendedorismo busca a auto-realização de quem utiliza este método de trabalho, estimular o desenvolvimento como um todo e o desenvolvimento local, apoiando a pequena empresa, ampliando a base tecnológica, criar empregos, evitar armadilhas no mercado que está incindido. E re-orientar o ensino brasileiro para a velocidade nas mudanças, novas tendências internacionais, adaptar-se ao novo mercado, com ética e cidadania. Situações que podem ser visualizadas com maior clareza nos sites do Sebrae e no site www.onegociocerto.com.br.

Partes envolvidas

Características	Gerente	Empreendedor	Intra-empresendedor
Motivação	Poder	Liberdade de ação, Auto-motivação.	Liberdade de ação e recompensa Organizacional
Atividades	Delega a sua autoridade	Arregaça as mangas, Colabora com os outros.	Delega mas colabora
Competência	Administração, Política	Negócios, Gerência e Política.	Empreendedor com mais habilidade Política
Interesses	Acontecimentos internos da empresa	Tecnologia e mercado	Dentro e fora da empresa, mercado
Erros	Evitar erros	Aprendizagem com erros	Erros são evitados, mas aprende-se com eles
Decisões	Interage do assunto para depois delegar	Visão e decisão própria, Acção versus Discussão	Fundamentação
Sistema	Burocracia o satisfaz	Se o sistema não o satisfaz, constrói o seu	Acomoda-se ou provoca curto-circuito
Relações	Hierarquia	Negociação	Hierarquia "amiga"

Caminhos do empreendedor

- **Caminho 1 (Auto-conhecimento):**
Espaço de si estreito (Teoria X) versus. Espaço de si amplo (Teoria Y).
- **Caminho 2 (Perfil do empreendedor):**
Comparação das características do empreendedor e da pessoa.
- **Caminho 3 (Aumento da criatividade):**
Dominar os processos internos para gerar inovação e criatividade.
- **Caminho 4 (Processo visionário):**
Desenvolver uma visão e aprender a identificar oportunidades.
- **Caminho 5 (Rede de relações):**
Estabelecer relações que possam servir de suporte ao desenvolvimento e aprimoramento da idéia do negócio e sua sustentação.
- **Caminho 6 (Avaliação das condições para iniciar um plano):**
Reunir e avaliar todas as condições para elaborar um plano.
- **Caminho 7 (Plano de negócio):**
Metas mensuráveis, flexibilidade no plano, indicadores de evolução, compromisso coletivo, revisão de metas, aprender com a experiência.
- **Caminho 8 (Capacidade de negociar e apresentar uma idéia):**
Cooperação entre pessoas, parceiros ou empresas para alcançar objetivos de tal forma que todos saiam ganhando.

Características

Uma pessoa empreendedora precisa ter características diferenciadas como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter auto-confiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros. Um empreendedor é um administrador, necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento.

• As coisas podem ficar melhores

Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento. Empreendedores gostam de mudanças.

• A arte de ver mais longe e evoluir com erros

Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduzem-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado know how de empreendedores em ambientes de negócios.

Quando há evolução, há melhora. Definitivamente, empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade ou mediocridade.

Empreendedores são antes de tudo, pessoas que tem a capacidade de enxergar o invisível. A isso, intitula-se a famosa máxima: Empreendedores possuem visão.

• Empreendedores adoram não como resposta

Inovações em corporações e corporações com inovações, surgem em sua maioria das vezes, em momentos de necessidade. Momentos de necessidade demandam grandes soluções, que por sua vez, demandam grandes idealizadores. Para qualquer solução necessária, exige-se riscos e tentativas. Riscos e tentativas costumam estar presentes em ambientes dinâmicos e hostis. Em resumo, alguém precisa ter "estrutura" profissional e emocional para ir em direção contrária do fluxo praticado. Em primeira estância e, em 99% das vezes, o primeiro *feedback* solicitado trará péssimos incentivos. "Não, isto não vai dar certo". Empreendedores adoram não como resposta, eles seguem adiante exaurindo possibilidades e visionando o por vir.

O Empreendedor VENCEDOR

Características que transformam o empreendedor em vencedor

Iniciativa - O empreendedor não fica esperando que os outros (o governo, o empregador, o parente, o padrinho) venham resolver seus problemas. O empreendedor é uma pessoa que gosta de começar coisas novas, iniciá-las. A iniciativa, enfim, é a capacidade daquele que, tendo um problema qualquer, age: arregaça as mangas e parte para a solução.

Autoconfiança - O empreendedor tem autoconfiança, isto é, acredita em si mesmo. Se não acreditasse, seria difícil para ele tomar a iniciativa. A crença em si mesmo faz o indivíduo arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar tarefas desafiadoras, enfim, torna-o mais empreendedor.

Aceitação do risco - O empreendedor aceita riscos, ainda que muitas vezes seja cauteloso e precavido contra o risco. A verdade é que o empreendedor sabe que não existe sucesso sem alguma dose de risco, por

esse motivo ele o aceita em alguma medida.

Sem temor do fracasso e da rejeição - O empreendedor fará tudo o que for necessário para não fracassar, mas não é atormentado pelo medo paralisante do fracasso. Pessoas com grande amor próprio e medo do fracasso preferem não tentar correr o risco de não acertar, ficando, então, paralisadas. O empreendedor acredita.

Decisão e responsabilidade - O empreendedor não fica esperando que os outros decidam por ele. O empreendedor toma decisões e aceita as responsabilidades que acarretam.

Energia - É necessária uma dose de energia para se lançar em novas realizações, que usualmente exigem intensos esforços iniciais. O empreendedor dispõe dessa reserva de energia, vinda provavelmente de seu entusiasmo e motivação.

Automotivação e entusiasmo - O empreendedor é capaz de uma automotivação relacionada com desafios e tarefas em que acredita. Não necessita de prêmios externos, como compensação financeira. Como consequência de sua motivação, o empreendedor possui um grande entusiasmo pelas suas idéias e projetos.

Controle - O empreendedor acredita que sua realização depende de si mesmo e não de forças externas sobre as quais não tem controle. Ele se vê como capaz de controlar a si mesmo e de influenciar o meio de tal modo que possa atingir seus objetivos.

Voltado para equipe - O empreendedor em geral não é somente um fazedor, no sentido obreiro da palavra. Ele cria equipe, delega, acredita nos outros, obtém resultados por meio de outros.

Otimismo - O empreendedor é otimista, o que não quer dizer sonhador ou iludido. Acredita nas possibilidades que o mundo oferece, acredita na possibilidade de solução dos problemas, acredita no potencial de desenvolvimento.

Persistência - O empreendedor, por estar motivado, convicto, entusiasmado e crente nas possibilidades, é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente.

Com base nas reflexões e leituras de nossas aulas, responda:

1) Como você define empreendedorismo?

2) Assinale (V) Verdadeiro ou (F) Falso

- a) Empreendedores são natos, nascem para o sucesso ()
- b) Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos ()
- c) Os empreendedores são ótimos líderes ()
- d) São independentes e constroem seu próprio destino ()

CASES:

Internet

Era só o que faltava

Site vende arquivos de som como drogas digitais que devem produzir efeito psicodélico virtual

Montagem sobre fotos de Alexandre Schneider



Jackson Araújo, que testou algumas das "drogas"
uma pesquisa: só barulho

Um computador, um arquivo sonoro, um par de fones de ouvido e disposição para ouvir durante meia hora sons desconexos em alto volume. Essa estranha combinação tem atraído milhares de internautas para o site I-Doser. O motivo é que tais ruídos são vendidos como drogas digitais, com poder de provocar sensações idênticas às de drogas reais, como cocaína, maconha e heroína. Os efeitos prometidos não têm respaldo científico algum. Mas despertam curiosidade. Na semana passada, o site lançou 25 novos produtos – entre eles LSD e orgasmo. Em 24 horas, foram feitos 150.000 downloads de seu novo aplicativo. O catálogo contém 75 produtos que chegam por e-mail, a preços entre 2,50 e 4,50 dólares a dose. Há ainda a opção de testar amostras grátis, direto da página do I-Doser.

A idéia de usar sons como droga surgiu em 2001 com John Ashton, um programador de áudio nova-iorquino de 31 anos. Sua primeira invenção foi a maconha, lançada em 2005. "Demorou muito para as pessoas acreditarem no potencial do I-Doser", disse Ashton a VEJA. O princípio da droga digital é a técnica binaural beats, descrita pelo físico alemão Heinrich Dove em 1839. Segundo o cientista, se frequências distintas são reproduzidas em cada ouvido, o cérebro produz um terceiro sinal, correspondente à diferença entre os sons originais. A nova frequência teria o poder de alterar o estado de consciência do usuário.

Quase 170 anos depois, a eficácia da técnica não foi comprovada. Nos últimos anos, foram publicados sete estudos sobre a binaural beats em jornais científicos internacionais. Todos com resultados inconclusivos. "As promessas do I-Doser não são sustentadas por nenhuma evidência científica", afirma Helané Wahbeh, pesquisadora americana que coordenou dois estudos sobre a técnica na Faculdade Nacional de Medicina Natural, em Portland. Para Helané, o mais provável é que os arquivos sejam placebos, ou seja, drogas de mentira, com resultados provenientes de auto-indução. O I-Doser tem pelo menos uma vantagem real: não é ilegal. "São experiências sonoras. Não há incitação ao tráfico ou ao uso de drogas", observa Antônio Cabral, do Centro de Tecnologia e Sociedade da FGV-RJ.

O site chamou a atenção da consultoria brasileira Box1824, que estuda tendências de comportamento, e motivou um projeto de pesquisa. Jackson Araújo, de 42 anos, foi um dos que testaram o I-Doser a pedido da consultoria. Com as doses de ópio e maconha, ele teve apenas uma sensação de sossego, semelhante à provocada por outras músicas relaxantes. Já a dose de cocaína causou irritação, ansiedade e uma baita dor de cabeça. "Não agüentei nem dez minutos. Parecia uma turbina de avião", diz.



A página da empresa na internet: 75 produtos

Disponível em : http://veja.abril.com.br/090507/p_090.shtml. Consulta em 10/01/2008.

Tecnologia Tudo para facilitar a vida

Graças à eletrônica e à criatividade, vive-se a idade de ouro dos produtos para solucionar os pequenos problemas do cotidiano
Carlos Rydlewski

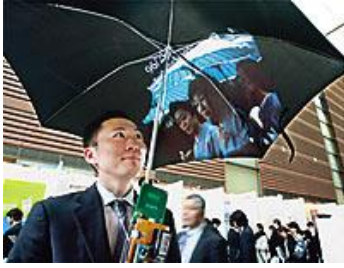
Peter Drucker, o papa da administração moderna, dizia que era possível contar nos dedos de uma só mão o número de produtos realmente inéditos, mesmo em períodos de acentuada inovação. Na Revolução Industrial do fim do século XVIII, a máquina a vapor basicamente impulsionou processos já existentes. Na era da informação, o prêmio principal

vai para o computador – mas, Drucker que nos perdoe, já não é possível contar novidades nos dedos de uma ou mesmo de duas mãos. Soluções engenhosas para facilitar a vida das pessoas e resolver os pequenos problemas do cotidiano surgem em profusão. Saem igualmente da prancheta dos projetistas das grandes corporações e da garagem dos inventores de fundo de quintal. São abridores para tampas de potes, dispositivos que permitem ao motorista melhor visão do que está atrás do carro, sensores para avisar quando o churrasco está pronto ou mesmo o instante de vencimento do filtro solar.

A regra por trás dessa explosão criativa pode ser resumida num conceito: se há um problema, logo surge uma solução engenhosa. Muitos fatores contribuem para criar essa idade de ouro das utilidades. Da perspectiva tecnológica, um dos mais relevantes é a inclusão de recursos digitais em velhos dispositivos. Uma geladeira pode ser um item desprezado da cozinha, mas, equipada com um software para gerenciar o consumo de energia e uma tela de LCD, retoma o posto de vedete. O mesmo pode ocorrer com uma lupa, um artigo em desuso, mas que ganha nova graça e maior utilidade se for renovado pela tecnologia dos dígitos. Algumas dessas conversões para o mundo dos bits são inusitadas, como o guarda-chuva desenvolvido pelo estudante Takashi Matsumoto, no Japão. Ele leva acoplado um dispositivo que projeta imagens no tecido e pode ser conectado à internet. Outras são surpreendentes, como o Celestron SkyScout, uma espécie de luneta digital, mas com um banco de dados de milhares de estrelas, planetas e constelações. A convergência de tecnologias é outro elemento que contribui para renovar o fluxo de produtos nas prateleiras. Já não basta que um telefone celular tire fotos ou reproduza MP3. Para não cair na vala comum da obsolescência, precisa incorporar um programa de GPS, a capacidade de receber e transmitir e-mail e oferecer alguns recursos de edição que até pouco tempo atrás só existiam num computador.

Menos visível, a padronização de alguns dispositivos eletrônicos também favorece o surgimento de novos aparelhos. Foi justamente por ter um único padrão para a troca de dados, uma só língua para unir diferentes máquinas, a do protocolo TCP/IP adotado nos anos 70, que a internet se tornou universal. No pequeno mundo das utilidades engenhosas, isso atualmente ocorre com os equipamentos que usam o cabo universal serial bus (USB). Essa conexão é mais eficiente que aquela usada anteriormente nos computadores, a serial, e foi adotada em larga escala pela indústria. Um cabo USB pode transferir dados a uma taxa sete vezes maior do que a do serial. Estabelecido como padrão, o USB facilitou a criação de novos produtos. Está em luminárias, ventiladores e brinquedos. Todos podem ser conectados ao computador para recarga ou mesmo para troca de dados. Esses recursos tecnológicos não são a única explicação, evidentemente, para o aparecimento de tantas novidades no mercado. As vendas pela internet ou por meio dos canais de compras da televisão desempenham um papel importante no processo. Permitem que fabricantes de produtos destinados a nichos atinjam com facilidade seus consumidores potenciais. Nesta página, uma pequena mostra do fascinante mundo das invenções e soluções tecnológicas.

Fotos Yoshikazu Tsuno/AFP, The New York Times e divulgação



Internet na chuva
A indústria se agita na busca de uma plataforma móvel e confortável para a internet. Abrir o guarda-chuva foi a resposta encontrada pelo estudante Takashi Matsumoto, da Universidade Keio, no Japão. Ele acoplou um miniprojetor ao cabo do guarda-chuva, que lança a imagem sobre o tecido. Trata-se de um protótipo, mas até pode prosperar, considerada a necessidade de unir conexão com portabilidade

Só para os olhos de quem usa
O PD-20 é mais do que um teleprompter. É um projetor que, no estilo Missão Impossível, lança as imagens diretamente ao globo ocular de quem usa o aparelho. A projeção não é vista por mais ninguém. Foi criado pela israelense Lumus, que ainda não divulgou o preço do produto



Disponível em: http://veja.abril.com.br/090507/p_074.shtml. Acesso em 10/01/2008.

A importância da Criatividade e da Visão de Oportunidade no empreendedorismo

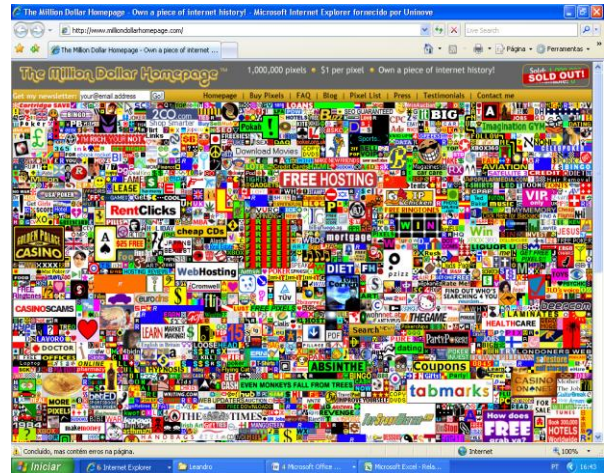
Ovo de Colombo de US\$ 1 milhão.

O nerd Alex Tew, com algum conhecimento em informática, teve uma idéia milionária e... ficou milionário. Resolveu abrir na internet a venda de pixels, exatamente um milhão de pixels, a um dólar cada um. Como aconteceu o fenômeno, que acabou virando case discutido desde as universidades à poderosa Nasdaq?

Ele criou uma página chamada "The Million dollars pixels Home Page" e a vendeu para quem quisesse nela anunciar qualquer coisa que fosse, pelo módico e insignificante preço de um dólar por cada espaçozinho unitário, que numa tela de computador se chama pixel.

E não apenas vendeu rapidamente todos os seus um milhão de pixels, que é o total que coube em apenas uma única página, como cobra a singela e modesta quantia de um dólar/mês por cada um deles!!

Visite a página em <http://www.milliondollarhomepage.com/> e ajude, assim, a Tew continuar muito rico.



Canadense troca clip de papel por casa usando a internet
JEREMY COOKE da BBC Brasil

Um canadense que se propôs a usar a internet para trocar um clip de papel por uma casa disse que conseguiu vencer o desafio. Kyle MacDonald, de 26 anos, fez ao todo 16 trocas pela internet ao longo de um ano e diz estar prestes a se mudar para a nova casa.

Uma maçaneta de porta alternativa, um fogareiro de acampamento, um pequeno barril de cerveja e uma tarde com o astro do rock Alice Cooper foram algumas das conversões feitas por MacDonald no processo. MacDonald é hoje o proprietário de uma casa na cidadezinha de Kipling, na província de Saskatchewan, que ele ainda não viu.

A casa é uma prova do poder da internet e da determinação pessoal de Kyle MacDonald.

O rapaz sempre disse estar certo de que seria capaz de trocar o clip de papel vermelho por uma casa própria. Agora conseguiu.

Passo a Passo

- O clip de papel foi trocado por uma caneta com forma de peixe.

- A caneta foi trocada por uma maçaneta de porta com desenho especial, a maçaneta por um fogareiro de acampamento e o fogareiro por um gerador.
- Em seguida, o gerador se transformou em um pequeno barril de cerveja acoplado a um anúncio de neon.
- Demonstrando bom senso de marketing, MacDonald apelidou o barril de "kit de festa instantânea".
- O kit foi trocado por um um carro adaptado para viajar sobre o gelo. Este foi trocado por férias na província de British Columbia, no noroeste do Canadá.
- As férias foram convertidas em uma caminhonete, que por sua vez virou um contrato para gravar um disco.
- O contrato foi trocado por um ano de moradia sem pagamento de aluguel em uma casa em Phoenix, no Estado do Arizona, nos Estados Unidos. O desafio poderia ter terminado aqui, mas MacDonald estava determinado a ir até o fim.
- A oferta de moradia gratuita por um ano foi trocada por uma tarde com o roqueiro Alice Cooper.
- A tarde com o roqueiro foi - em uma transação um tanto quanto surpreendente - convertida em um globo de neve.
- O ator americano Corbin Bernsen, colecionador ávido desse tipo de brinquedo, decidiu que tinha de ser dono do globo de neve e ofereceu em troca um papel, com remuneração, no seu novo filme.
- Os moradores de Kipling, cidade com 1.140 habitantes na província de Saskatchewan, no Canadá, decidiram que gostariam que alguém da comunidade conseguisse o papel.
- Eles ofereceram em troca - sim! - uma casa na cidade.
- MacDonald disse que ficou boquiaberto com a notícia e está se preparando para se mudar para a cidade, que ele nunca visitou.

Site : <http://oneredpaperclip.blogspot.com>

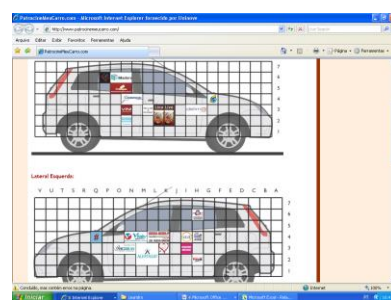
A importância da Criatividade e da Visão de Oportunidade no empreendedorismo
 'Quer comprar um pedacinho do meu carro?' por Lilian Martins
 [22/01/2008]

Muito além do que garantir sucesso nas redes de relacionamento e na blogosfera, inovar na web também pode render um dinheirinho. E quem sabe até um carro zero

Eram cinco ônibus por dia. Do trabalho pra faculdade, da faculdade pra casa, lá ia Felipe Matos pelas ruas de Belo Horizonte. Talvez as ladeiras da capital mineira tenham sacolejado demais a cabeça do estudante de Administração de 24 anos, balançado tanto que a idéia para dar um jeito na rotina desgastante acabou aparecendo: criar um blog e angariar patrocinadores para a compra de um carro zero.

A solução poderia parecer maluca e levar os mais descrentes à certeza de que nunca daria certo, mas Felipe resolveu arriscar.

Numa madrugada de inspiração em novembro 2006 criou o blog, deixou de lado aquela história de que mineiro que é mineiro come quieto e divulgou o



PatrocineMeuCarro.com com o máximo de alvoroço que conseguiu. "Pedi ajuda aos amigos. A partir daí fiz propaganda no Orkut, em blogs e na mídia em geral, gerando demanda para os demais", conta Felipe.

Apesar de ter ficado conhecido entre os blogueiros, o projeto de Felipe estacionou por um ano. "O excesso de trabalho, e principalmente, a habilitação de motorista que teimou em demorar a chegar jogou um balde de água fria na minha motivação com o projeto".

Depois de várias tentativas, Felipe tirou a carteira de motorista e retomou o projeto. Entrou em contato com os patrocinadores que apoiaram a idéia logo que o blog foi lançado e deu entrada no carro no final do ano passado.

Os espaços do carro de Felipe reservados para os investidores voltaram a ser vendidos: " Dos 30 anunciantes, conheço apenas 5. Os demais vieram mesmo espontaneamente pela divulgação".

'por que eu não pensei nisso antes?'

Como era de se esperar, muita gente também tentou vender seu pedacinho do paraíso na web, mas as idéias não tinham mais o gostinho de novidade e irreverência, tão importante para abocanhar internautas. Conclusão: quase tudo caiu no buraco negro da invisibilidade.

O que fez Felipe acreditar que também não ficaria no meio do caminho? Além de investir na divulgação na mídia e fazer a notícia saltitar pelos blogs da rede, o PatrocineMeuCarro precisava, como ele define, "ter um apelo interessante."

Um carro todo quadriculado circulando pelas ruas da metrópole mineira poderia, no mínimo, ser considerado um apelo bem interessante. Antes mesmo do veículo ser comprado, Lauro Strazzabosco Dorneles, empresário do HotMedia - uma das empresas hoje estampada na lataria do carro - decidiu investir. "Resolvemos patrocinar por acharmos a idéia interessante. Pensamos em visibilidade muito mais pelo fato de estar patrocinando um projeto inovador do que para atingir um grande público", conta o empresário.

_de parar o trânsito

Depois de conseguir 53 anúncios e mais de R\$ 5 mil para a entrada, o carro foi comprado e colocado nas ruas de BH. "Tomo muitas buzinas. Às vezes, acho que estou fazendo algo errado no trânsito e quando vou ver era o carro chamando atenção. Todo mundo olha, alguns gritam, perguntam, chamam de carro maluco, mas o que eu mais ouço é que é 'o carro do homem-aranha'", conta Felipe que prefere chamar seu carro de Kilt, uma homenagem às quadriculadas saias escocesas.



Levar a idéia para além dos limites virtuais certamente chamou atenção dos internautas. Agora se Felipe vai conseguir vender todos os outros 287 espaços desenhados na lataria do seu carro, é difícil apostar. "No Brasil, a cultura da Internet ainda está em desenvolvimento. Para conseguir algo, o empreendedor tem que conquistar um público grande. Audiência é a palavra-chave de quem quer ter sucesso na rede", comenta Rafael Buzon, pesquisador de marketing online.

O próprio Felipe tem os pés no chão. “Não dá para dizer que o PatrocineMeuCarro.com deu certo, porque cumpri só 20% da meta. Mas também não posso dizer que deu errado, pois dei entrada no carro, cumpri o prometido colocando os anúncios plotados no carro e ganhei algum dinheiro.”

Por enquanto o saldo é positivo, a não ser por Felipe não conseguir fazer valer o jeitinho mineiro discreto de andar por aí. “De vez em quando me ligam perguntando: ‘Felipe, o que você estava fazendo na avenida tal ontem à noite?’. Então, tenho que andar na linha pelos próximos meses”, diverte-se.

Disponível em: <http://www.revistaparadoxo.com/materia.php?ido=5225> – Acesso em 25/01/2008

Perfil empreendedor dentro da empresa – Intra-empendedorismo

Para entender como o intra-empendedor pode se desenvolver e crescer dentro de uma empresa é preciso deixar de lado conceitos como “bom tarefeiro”.

Há anos, as empresas buscam melhores patamares de resultados, porém esta expectativa muitas vezes acaba não ocorrendo, já que a forma como os funcionários trabalham pouco se modernizou. O caminho é investir no espírito empreendedor. A prática, conhecida como Intra-empendedorismo, é um sistema desenvolvido para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor aproveitamento dos seus talentos. O desafio é conseguir desenvolver os comportamentos empreendedores para que os participantes possam atuar como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio.

Para estimular e trabalhar o espírito intra-empendedor, algumas empresas estão investindo em

programas de desenvolvimento para seus colaboradores. O consultor Joacir Martinelli, que estuda e

trabalha com esta ferramenta há quatro anos, diz que empreender significa levar adiante uma idéia.

“Não podemos considerar empreendedora apenas aquela pessoa que tem um negócio próprio. Um atleta, um artista, um funcionário dentro da sua área, pode empreender e conseguir realizar mais do que a maioria das pessoas”, explica.

Mas, por que é tão difícil implementar projetos pessoais e profissionais? Para Martinelli, não é difícil identificar pessoas que no dia-a-dia conseguem efetivar seus objetivos, mesmo diante de adversidades. Outras, entretanto, não obtêm o mesmo êxito, ainda que em condições favoráveis. “Podemos concluir que, além do preparo técnico específico para a efetivação de um projeto e de um ambiente favorável, existem também aspectos pessoais que aumentam a probabilidade de levar a cabo qualquer desafio. O que se espera são pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso comercial”, diz o consultor. Para ele, os intrapreneurs (empreendedores internos), fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. “O custo de se perder talentos empreendedores é maior que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de uma área administrativa específica”, ensina.

Segundo Martinelli, para entender como o intra-empendedor pode se desenvolver e crescer dentro de uma empresa é preciso deixar de lado conceitos como “bom tarefeiro”.

“Existem duas necessidades que fazem com as companhias deixem de desejar apenas

'bons tarefeiros'. A primeira é a de estar constantemente atualizando produtos, por causa da concorrência e novos nichos de mercado. Esta necessidade é suprida pela aguçada visualização de oportunidade que se manifesta em pessoas com perfil empreendedor. A segunda está voltada para "dentro da empresa": a busca da melhoria contínua em todos os processos, o que também exige empreendedores para efetivar as mudanças necessárias.

Uma pesquisa feita pela ONU - Organização das Nações Unidas, levantou e agrupou algumas características que fazem a diferença entre uma pessoa empreendedora e uma que não possui este perfil. Com base nestas informações e reunindo técnicas dos melhores programas mundiais neste assunto, a Duomo - Desenvolvimento Humano, consultoria com sede em Curitiba, em parceria com a Management Systems International (Washington - DC), criou o Programa Exli.

Pesquisas como a da ONU demonstram que as diferenças estão no comportamento, não importando em que área as pessoas estão atuando. O intra-empendedor já é um realizador, mas algumas falhas comportamentais limitam a capacidade de realização dele. Dentro de um programa de desenvolvimento intra-empendedor, estas falhas são diagnosticadas e trabalhadas. Foi o que aconteceu com a coordenadora de marketing da ALL - América Latina Logística - Delara, Sara Castanheira, que há dois anos participou do Desenvolvimento Exli. "Costumo brincar que o treinamento foi um divisor em minha vida profissional. Existe a Sara de antes e depois do Exli. Nada é dito diretamente, nós é que identificamos o que é preciso mudar", conta ela, que na época era trainee na companhia. "Consegui visualizar que liderava de maneira autocrática, era muito autoritária. As pessoas que trabalham comigo perceberam e comentam como eu mudei".

O espírito intra-empendedor não é um atributo ensinável, porém como se trata de comportamento pode ser treinado e aprimorado. Para que o profissional possa desenvolver um espírito empreendedor é necessário que ele tenha aspectos em sua personalidade que sejam compatíveis com esse perfil. A importância dos profissionais empreendedores está no fato de que eles são os verdadeiros agentes de mudança nas empresas. Para a coordenadora de Desenvolvimento de Gente da ALL, Márcia Cristine Baena, é importante que os colaboradores não vejam a empresa como um "emprego", mas tenham o perfil de dono de um negócio. "A postura de dono de negócio é a chave para o sucesso de nossa empresa. Respeitamos cada colaborador como se fosse dono de seu pequeno negócio, dentro de nosso

grande negócio. O Intra-empendedorismo é fundamental para isto", diz Márcia. No ano passado, 22 funcionários da ALL participaram do Desenvolvimento Intra-empendedorismo. Para este ano, já estão marcadas turmas para mais 90 pessoas. "O treinamento é referência entre os participantes e todos os que fizeram tiveram crescimento dentro da companhia", reforça a coordenadora.

Você é um intra-empendedor? Conceito cada vez mais difundido nas organizações, o Intraempendedorismo é a versão em português do termo francês "intrapreneur", que significa empreendedor interno. O intra-empendedor é aquele profissional que a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade.

Como saber se você é ou não um intra-empendedor?

Seguem algumas características que diferenciam os funcionários empreendedores:

- Tem visão sistêmica: não tem olhos apenas para o seu departamento, mas consegue visualizar a companhia como um todo. • Atribui significado pessoal a tudo o que faz: tanto pelo trabalho como pela empresa onde atua. Isso inclui acreditar no negócio e ter a sensação de que a experiência está valendo a pena.
 - Tem capacidade de implementar as idéias: implanta projetos com começo, meio e fim. Não basta ser um poço de idéias, é preciso implementá-las. • É persistente: faz de tudo para que os projetos e negócios dêem certo. Tem capacidade de encontrar saídas para obstáculos que apareçam.
 - É pró-ativo e se antecipa ao futuro: Faz as coisas antes mesmo de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Consegue antecipar a necessidade e vai além do pré-estabelecido.
- Joacir Martinelli.- matéria publicada no jornal Gazeta do Povo, 22/06/*

Nichos de Mercado

Um Nicho de Mercado é um segmento de mercado cujo público tem necessidades de consumo muito particulares, mas ainda pouco ou nada exploradas por empreendedores. Esse tipo de público, na maioria das vezes, é numericamente pequeno e não desperta o interesse das grandes empresas; no entanto, podem proporcionar uma excelente oportunidade de negócio para os pequenos empreendedores.

A característica mais interessante dos nichos de mercado é a extraordinária capacidade que alguns segmentos demonstram de, em poucos anos, deixar a condição de quase inexplorados para transformarem-se em grandes mercados. Os melhores exemplos são os restaurantes japoneses, que no Brasil dos anos 90 eram apreciados por um público muito seletivo na cidade de São Paulo; mas com o passar dos anos teve um considerável aumento no número de pessoas interessadas. Contudo, ao analisar o público de uma outra cidade, que ainda não conhece esse tipo de restaurante, é possível ver que tal mercado ainda é um segmento inexplorado, ou seja, um nicho de mercado.

Por outro lado, existem outros segmentos de mercado que parecem estar eternamente na condição de nichos de mercado, como por exemplo: as tabacarias, as lojas de brinquedos antigos e os

antiquários. No entanto, existem também aqueles segmentos de mercado que no passado poderiam ser considerados grandes mercados, mas nos dias de hoje são perfeitamente classificáveis como nichos de mercado, por exemplo: os ateliês de costura e as alfaiatarias.

Portanto, o bom empreendedor deve sempre observar o mercado onde atua, identificar as segmentações e tentar perceber as tendências e as oportunidades de negócios. Neste sentido, o empresário que identifica um nicho de mercado deve observar dois aspectos: o primeiro é o **objeto** a ser oferecido, e o segundo é o **público consumidor** que demonstra interesse por ele. Ao analisar esses aspectos, o empreendedor vai perceber que o público do nicho costuma ser mais exigente quanto a qualidade e, muitas vezes, disposto a pagar mais para ter satisfeita a necessidade de consumo; conseqüentemente, o empresário deve concluir que, tornar-se um **especialista** no ramo escolhido é condição determinante para o sucesso do empreendimento. É justamente esse aspecto que surge como vantagem do pequeno varejista sobre as grandes empresas, que procuram sempre conquistar os "filões" de mercado e nem sempre conseguem manter a excelência em todos os segmentos.

Perceba que somente os pequenos empreendedores podem se dar ao luxo de escolher um determinado nicho de mercado e ter condições de se dedicar totalmente ao assunto, objetivando assim, ser o melhor ou talvez o único naquele segmento. Nestas condições, um empreendedor consegue (inevitavelmente) desfrutar de liderança na segmentação que escolheu. Em outras palavras, talvez só uma frase popular tenha a capacidade de traduzir o conceito de nicho de mercado: "*mais vale ser cabeça de ratinho que rabo de leão*". **C**

(Autor: Luiz Antonio R. da Silva. Disponível em:
<http://www.cafedocomercio.com/empreendedorismo/nichosdemercado.php#>

EMPREENDEDORISMO – APRENDER A EMPREENDER

Num mercado tão dinâmico como o atual é necessário a elaboração de processos que estimulem o aprendizado e capacitações da população economicamente ativa.

Tais processos são aplicados aos empreendedores. Não importa se é na criação de uma empresa ou na inovação de um processo, pois o que se torna importante é a preparação para inovar e transformar uma situação em algo lucrativo.

Indicamos abaixo as fases de processo em criação de negócios e abertura de empresas.

Fase	Definição	Ação
1	Da inovação à idéia inicial	Estratégias para identificação de uma oportunidade
2	Da idéia inicial ao Plano de Negócios	Estratégias para agarrar uma oportunidade
3	Do plano de negócios ao início das operações	Estratégias para buscar e gerenciar os recursos necessários para aproveitar oportunidade.

Um empreendedor é caracterizado pelo comportamento e pelo conjunto de ações inovadoras ou transformadoras que executa em qualquer atividade humana. Destaca-se pelo fato romper como os modelos tradicionais (padrões preestabelecidos) e a criação de novos modelos, novos processos e demais inovações que não descaracterizam o que já existe mas implementa novidades que melhoram desempenhos e elevam o resultado positivo, ou seja, dão lucro.

Veja o quadro abaixo para comparar o convencional do empreendedor:

Convencional	Empreendedor
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo – aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador. Os participantes geram conhecimento
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas	O que se sabe pode sofrer mudanças
Currículo e sessões fortemente programadas	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos do ensino são impostos	Objetivos do aprendizado são negociados
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente são vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear usando a parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro, aumento da racionalidade
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos

Resistência à influencia da comunidade	Encorajar a comunidade em exercer influencias
Ênfase no mundo exterior. A experiência interior é considerada imprópria ao ambiente educacional	Experiência interior serve de contexto para o aprendizado. Sentimentos incorporados à ação
A educação é um processo que ocorre por tempo determinado	A educação é um processo contínuo, dentro e fora da escola
Erros não são aceitos	Erros são encarados como fonte de conhecimento

A parte instrumental do processo de aprender a empreender é mais uma forma do empreendedor analisar a si próprio e o meio que o rodeia.

Destacam-se aqui sete instrumentos que auxiliam no processo de aprendizado:

O conceito de si – todos nós temos uma idéia formada a nosso respeito. Muitas vezes somos compelidos a manter certa modéstia ou a falta dela. Entretanto devemos considerar o que temos de pontos fortes e mostrá-los ao mundo. Os pontos fracos devem ficar guardados e tratados de modo a serem superados ou vencidos.

Perfil do empreendedor – como já foi visto, os empreendedores possuem comportamento específico. Se aquelas qualidades não são totalmente enquadradas em seu modo de agir então pelo menos considere aquelas que se aproximam, que fazem fronteira sobre suas ações freqüentes e assim inicia-se a definição de perfil de empreendedor em você.

Depoimentos – há uma série de reportagens em revistas e na TV. Muitas historias de sucesso através dos tempos. Analise-os e veja o que faria se estivesse no lugar de certos inventores ou administradores.

Entrevistas – procure falar com pessoas que são ativas e inovadoras. O comercio está cheio desses profissionais. Tente entender o funcionamento de certa lojas. Como sobrevivem há mais de 15 anos na praça, onde apresentam diferencial de atendimento. Essa modalidade de entrevistar pessoas vai nos dar a idéia de ações empreendedoras num mercado competitivo

Desenvolvimento da criatividade – antes de qualquer atitude deve-se entender que todos os seres humanos são criativos. Existem diferenças no tempo em que cada um manifesta essa criatividade. É necessário treinar o tempo gasto em apresentações criativas. Trata-se de um processo mental em resolver problemas do modo mais rápido possível

Processo visionário e aproveitamento de oportunidades – sempre que possível compare ações de terceiros com suas ações, num mesmo problema. Tente guardar na memória o que se fazia no passado e se faz agora. Projete suas ações no futuro. Há profissões e serviços que desaparecerão e novos serviços surgirão como novos problemas, portanto, ganha quem souber vender soluções para o futuro.

A rede de relações e o padrinho – todo ser humano deve saber que é um ser gregário, ou seja, que vive em grupo e necessita dos outros ao seu redor. No processo de empreendedorismo é necessário manter uma rede de pessoas influentes e questionadoras, que acrescentem em idéias e motivação. Assim também se faz necessário a idéia de um padrinho. Um empreendedor que atua no mesmo ramo e disponha-se a ser um conselheiro durante todo o processo de um plano de negócios.

Aprender é um processo contínuo da existência humana. Aprendemos em qualquer idade e lugar. Para alguns é necessário um ambiente que favoreça o aprendizado e para outros basta o descanso do dia anterior para aprender.

Para facilitar a compreensão do aprender, vamos considerar o aprendizado como uma fórmula onde:

APRENDER = COMPREENDER + FIXAR
Se compreendermos apenas e não fixamos então não sabemos explicar.
Se fixarmos, decoramos e a qualquer momento podemos esquecer.

O aprendizado é constante e deve ser treinado. Aqueça seus neurônios e bons negócios.

ESTUDO DAS OPORTUNIDADES

Em nossa cultura é muito comum lamentarmos a perda de oportunidades. Sempre que deixamos “escapar” uma oportunidade somos tomados de uma depressão e parece que acreditamos na impossibilidade de surgir novas oportunidades.

Vamos dar um exemplo onde um jogador de futebol perde um gol fácil aos trinta segundos do primeiro tempo. Este profissional é tomado de uma tristeza e lamenta-se profundamente, ignorando que se mantiver o espírito de luta novas oportunidades irão surgir.

Para um empreendedor é preciso acreditar que as oportunidades não passam mas aparecem de modo diferente e desafiador. Segundo Whitney Young Jr. “é melhor estar preparado para uma oportunidade e não ter nenhuma do que ter uma oportunidade e não estar preparado” .

Para dirigir a conceituação de oportunidades a um patamar racional e de certa forma otimista damos a seguir algumas características de oportunidades (empreendedoras):

- Surgem em função da identificação de desejos e necessidades insatisfeitos, da identificação de recursos potencialmente aproveitáveis ou subaproveitáveis, ou quando se procuram aplicações (problemas) para novas descobertas (soluções);
- Estão em qualquer lugar;
- São um presente para a mente preparada;
- São simples na sua concepção: coisas complicadas raramente dão certo;
- As oportunidades exigem grandes esforços, não podem ser tratadas superficialmente;
- Devem se ajustar ao empreendedor (o que serve para uma pessoa não serve para outra);
- São atraentes, duráveis, tem hora certa, ancoram-se em um produto ou serviço que cria, ou adiciona valor para o seu comprador;
- São alvos móveis: se alguém as vê, ainda há tempo de aproveitá-las;
- Um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde outros nada vêem, ou vêem muito cedo ou tarde demais;
- São as fagulhas que detonam a explosão do empreendedorismo;

- Boas oportunidades de negócios são menos numerosas que as idéias;
- Identificá-las representa um desafio: uma oportunidade pode estar camuflada em dados contraditórios, sinais inconsistentes, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado (quanto mais imperfeito o mercado, mais abundante são as oportunidades).

“Um otimista vê uma oportunidade em cada calamidade. Um pessimista vê uma calamidade em cada oportunidade”.

Winston Churchill

Recomenda-se uma auto análise ao nos depararmos com uma “oportunidade”. Sendo pessimistas ou otimistas sempre estaremos diante de uma oportunidade. No entanto pode-se cair no erro de cair no oportunismo: vender guarda-chuva em dia de temporal, vela em dia de finados etc.

A boa oportunidade deve ser analisada sob alguns prismas: a compatibilidade com o empreendedor, sua carga de valores éticos e morais, preferências, visões de mundo e sonhos. É preciso confrontar as exigências sugeridas pela oportunidade e as forças e fraquezas individuais. No sentido de ajudá-lo elencamos uma lista de erros a evitar:

- paixão pelo produto (o rato morre porque se apaixona pelo queijo);
- paranóia do negócio: não posso mostrar a idéia, porque será roubada;
- perfeccionismo (a idéia não fica pronta, acabada);
- muito tarde ou muito cedo (atemporalidade);
- não reconhecer a concorrência;
- preço baixo como estratégia de entrada: complexo de comprar caro e vender barato;
- impaciência: 30 dias ou arrebenta;
- desejo e necessidade de obter lucros rapidamente: queime tudo no lançamento.

Frases para pensar:

Esta geringonça tem inconveniente demais para ser levada a sério como meio de comunicação. Ela não tem nenhum valor para nós.

Memorando interno da Western Union, em 1876, a respeito do telefone

Quem se interessaria em ouvir os atores?

H.M. Warner, da Warner Brothers, no auge do cinema mudo em 1927

Visão - Oportunidade – Criatividade

- Visão – Capacidade De Ver A Luz
- Visão Do Empreendedor – Capacidade De Ver A Luz Que Ilumina O Futuro
- O Que Fazer No Futuro...
- O Que O Mercado Deseja...
- Como Pode Ser O Processo...
- Quem Dominará A Economia...
- Que Forma De Governo Predominará No Planeta...

Categorias De Visão

- *Emergente – Idéias Ou Produtos Que Desejamos Lançar*
- *Central – Resultado De Uma Ou Mais Visões Emergentes*

Elementos De Suporte Para A Formação Da Visão

Conceito de si:

- *Auto-Imagem*
- *Auto-Estima*
- *Julgamento da Capacidade Pessoal*
- *Como a pessoa se vê*
- *Em que modelos se enquadram*

Energia

- *Quantidade e qualidade de o tempo dedicado ao trabalho*
- *Limites e fôlego*
- *Espírito de liderança*
- *Ânimo-anima-alma*

Conhecimento

- *Compreender+Fixar*
- *Articular O Que Se Faz Com O Que Se Deseja*
- *Orientar Outros*
- *Convencer Através Do Exemplo*

Oportunidade

- *Capacidade De Identificar, Agarrar E Transformar Uma Situação Em Algo Lucrativo, Durante Certo Tempo E Dar Continuidade Nesse Processo De Transformação E Lucratividade.*

Criatividade

- *Resultado Do Treinamento Das Resoluções Mentais Para Resolver Situações Desafiadoras Em Tempo, Espaço E Condições Adversas.*

Bloqueios Da Criatividade

- *Insistir No Resultado Das Seguintes Expressões?*
- *Resposta Certa*
- *Isso Não Tem Lógica*
- *Siga As Normas*
- *Seja Prático*
- *Evite Dúvidas*
- *É Proibido Errar*

- *Brincar É Falta De Criatividade*
- *Não Seja Bobo*
- *Eu Não Sou Criativo*

IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES

Como já vimos, oportunidade é a capacidade de identificar, agarrar e transformar uma situação qualquer em algo lucrativo. Para realizar a identificação de uma oportunidade é necessário que o empreendedor liberte-se de alguns valores e conceitos prévios a respeito de oportunidade. Também é necessário diferenciar *oportunidade* de *oportunismo*. São condições distintas para movimentar um negócio qualquer. Ser oportunista não é pecado, mas valer-se dessa prática também não garante lucro por muito tempo. O oportunismo vicia e limita a criatividade de quem o pratica, portanto faça a sua escolha.

Para identificar oportunidades são necessários dois ingredientes: *predisposição e criatividade*.

A predisposição consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios. Através do fato de se dispor previamente a olhar para o mundo, o empreendedor pode identificar oportunidades. Ir a feiras, convenções, congressos e manter-se informado via rede e demais canais de publicações a respeito são atitudes que completam a empreitada.

A criatividade é a resolução de problemas no momento em que tudo conspira em sentido contrário. Encontrar respostas rápidas e oferecer soluções adequadas aos problemas que nos são apresentados é o papel do agente criativo. Ajuda muito exercer o papel de observador. É importante que tal papel esteja revestido de caráter analítico pois não adianta observar por um viés do positivismo apenas.

ELEMENTOS BÁSICOS EMPREENDER A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A escolha diante da diversidade – descubra o que ainda não foi satisfeito. Onde há descontentamento há oportunidade de negócio. Ao olhar para as ofertas de mercado é possível descobrir o que ainda não foi ofertado ou descobrir as críticas feitas pelo mercado consumidor.

Observação das deficiências – quando identificamos oportunidades também estamos propensos a destruir modelos ou a melhorar o que já existe. A correção de certos produtos é um grande mercado para oportunidades

Análise de tendências – a mudança é um processo constante e de certo modo imperativo. Ela não consulta os envolvidos para ocorrer pois simplesmente ocorre.

É vital que se desenvolva algum tipo de mecanismo capaz de observar e registrar o que acontece ao nosso redor. A partir desse registro é que criamos um relatório sobre tendências de mercado em criar novos negócios.

Devemos considerar que os negócios ocorrem em ciclos. São períodos de crescimento, estagnação e desaparecimento. Os três momentos antecedem ao que chamamos de tendência.

Derivação da ocupação atual – As oportunidades podem estar escondidas na área em que atuamos e que por cansaço ou acomodação não percebemos o potencial de negócios ali

embutidos. A maioria dos empreendedores de sucesso conhecem muito bem o ramo em que atuam e ao derivarem a partir do conhecido acabam montando um novo negócio com algum sucesso.

Em menor escala de acontecimento mas de importância significativa podemos citar outros elementos que tem gerado negócios interessantes e alavancado a economia.

Exploração de hobbies – a industria do lazer

Lançamento de moda – a incubação de idéias originais

Imitação criativa – a partir de uma idéia original, surge uma idéia similar e útil para outra área.

ÁREAS DISPUTADAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Setor de energia – pela demanda de produção, distribuição e conceituação. Um dos maiores desafios para a humanidade é a de atender a demanda de energia para sustentar os interesses da sociedade que construímos.

Animais domésticos e produtos afins – sobram ações ecologicamente corretas e outras nem tanto para adquirir e preservar animais domésticos. O mercado de saúde e alimentação para bichos está longe da exaustão.

Produção de alimentos – O século passado explorou os conceitos da física e da química e neste século a exploração da biologia parece óbvia. Os alimentos transgênicos e bioengenharia oferecem oportunidade de negócios a serem inventados.

Substituição de material – quando o primeiro engenheiro petroquímico afirmou que os pára-choques de carros seriam de plástico, a população leiga não acreditou no que ouvia e hoje nenhum carro é fabricado com essa peça em aço que aumenta o peso, necessitando de aumento de potencia no motor.

Controle da poluição – A água é uma substancia de três átomos apenas e quimicamente não oferece perigo em situação normal mas quando misturada pode ser letal. A matéria, enquanto conceito científico, pode e deve ser reciclada, portanto nova oportunidade de mercado.

Treinamento em informática – os negócios em informática diminuiram em volume. Isto se deve muito mais aos fatores econômicos do que a uma possível saturação de mercado. Se forem baratos os novos equipamentos e seus novos programas serão implantados e para qualquer situação em informática é necessário o treinamento.

PROBLEMAS A SEREM EVITADOS

Falta de objetividade com a idéia de negocio

Desconhecimento do mercado

Erro na estimativa das necessidades financeiras

Falta da diferenciação

Desobediência à lei

Falta de critérios para escolha de sócios ou a base de escolha é emocional.

Localização definitivamente inadequada para implantar um negócio

EMPREENDEDORISMO, PEQUENAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A década de 1990 e os primeiros anos do novo milênio têm sido marcados por diversas aquisições, megafusões e alianças estratégicas entre grandes empresas, inclusive em âmbito internacional.

Essa tendência pode nos levar a crer que estaria havendo uma concentração de negócios realizados pelas grandes empresas, com oportunidades cada vez mais reduzidas para novos negócios nas micro e pequenas empresas (MPEs). Muitos levantamentos, no entanto, vêm mostrando justamente o contrário. Na realidade, a participação das MPEs no total de empresas apresenta números expressivos, em número de empresas, em participação no PIB (Produto Interno Bruto) e no percentual de pessoas empregadas.

Em 2002, as micro e pequenas empresas brasileiras respondiam por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial (Sebrae-SP, 2006). Essas empresas representam em torno de 28% do faturamento total e apenas cerca de 2% da participação no valor total das exportações brasileiras. Se considerarmos apenas as microempresas (até nove empregados no comércio e serviços e até 19 na indústria), observa-se um crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002 e elevando a participação de pessoas ocupadas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Com base nessas e em outras informações pode-se dizer que uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do país é a de servirem de colchão amortecedor do desemprego.

Outro levantamento realizado pelo Sebrae-SP (2001) mostra que a proporção das MPEs paulistas é mais acentuada nos setores de comércio e de serviços. Em 1999, comércio e serviços representavam, respectivamente, 43% e 31% do total das MPEs no Estado de São Paulo, enquanto as indústrias representavam apenas 12%. Quando se consideram apenas os novos negócios, essa diferença é ainda maior. Do total dos negócios abertos em 1999, 64% foram registradas como empresas comerciais, 27% como empresas de serviços e somente 9% como empresas industriais (Sebrae-SP, 2001). Entre os novos registros de empresas na indústria destacam-se a construção civil e as confecções. No comércio, os segmentos de atividade que se destacam são exatamente aqueles que já lideram o ranking em termos de número de empresas existentes: comércio varejista de material de construção, comércio varejista de vestuário e minimercados. O mesmo ocorre no setor de serviços, liderado por segmentos de alojamento e alimentação (bares, restaurantes, lanchonetes e hotéis),

transportes terrestres e serviços de assessoria às empresas. Essa característica de as novas empresas estarem surgindo justamente naqueles segmentos nos quais já se encontram a maior parte das empresas pode ser explicada pelo fato desses segmentos apresentarem menores barreiras à entrada: a tecnologia é de fácil acesso e a necessidade de capital é relativamente baixa. Porém, essa facilidade à entrada pode implicar também maior concorrência, menor rentabilidade e maior número de “saídas”, ou seja, maior volume de empresas que fecham suas portas. Outro ponto que chama a atenção na pesquisa é o baixo grau de qualificação dos novos empreendedores. Cerca de 14% possuem apenas o ensino fundamental incompleto, 22% possuem o fundamental completo, 41% concluíram o ensino médio e 23% possuem superior completo ou mais.

As estatísticas apresentadas não deixam dúvidas de que o desenvolvimento econômico, especialmente nos países emergentes, dependerá cada vez mais de um aumento da atividade empreendedora. Só assim será possível gerar crescimento econômico e novos empregos. Porém, não é qualquer tipo de novo negócio que solucionará a situação. Muitos negócios abertos no Brasil apresentam características de “auto-emprego” – empresas criadas para o simples sustento do empreendedor e de sua família, que muito freqüentemente trabalha na microempresa, sem registro ou carteira assinada.

Quase metade dos novos negócios abertos no Brasil não possui nenhum empregado e, mesmo entre aqueles que conseguem sobreviver aos três ou cinco primeiros anos de vida, terão um crescimento bastante limitado, com baixa capacidade de empregar.

Muitos desses negócios não são criados porque o seu fundador identificou uma real oportunidade, ao contrário, eles surgem sem um estudo de mercado e da concorrência, sem um diferencial efetivo em relação ao que existe no mercado e sem qualquer inovação. Esses empreendedores são classificados como “empreendedores de necessidade”, contrapondo-se aos “empreendedores de oportunidade”. O desenvolvimento econômico brasileiro somente será sustentável na medida em que se crie novos negócios, inovadores nos produtos e processos, com potencial de crescimento em rede. O EMPREENDEDORISMO É O COMBUSTÍVEL PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO DE UM PAÍS.

EMPREENDEDORES DE NECESSIDADE E OPORTUNIDADE

Essa preocupação crescente com a questão do empreendedorismo e seus impactos na economia fez que a Babson College (Estados Unidos) e a London Business School (Inglaterra) coordenassem um estudo internacional, o Global Monitor Entrepreneurship (GEM), para conhecer o grau de empreendedorismo de cada país. Tendo como parceiros no Brasil o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o GEM tem como objetivo aprofundar o conhecimento acerca de questões relacionadas ao empreendedorismo. Desde 1999, quando realizou seu primeiro ciclo, até 2005, o estudo envolveu mais de 40 países de todos os continentes e dos mais variados graus de desenvolvimento econômico e social, tornando-se a investigação de maior escopo em sua área (IBQP-PR, 2005).

A principal medida GEM de empreendedorismo é a Taxa de Atividade Empreendedora Total (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta economicamente ativa (entre 18 e 64 anos). O Brasil participa do estudo desde 2000 e, em 2005, como nos anos anteriores, permanecia entre os dez países com maior nível de atividade empreendedora, dentre os 35 países que participaram do levantamento naquele ano. Porém, o próprio estudo deixa evidente que o tipo de empreendedorismo praticado no Brasil é o de necessidade, movido mais por falta de oportunidade do empreendedor no mercado de trabalho do que o de oportunidade.

Considerando-se os dados acumulados entre 2002 e 2005, conclui-se também que há pouca inovação nos produtos e nos serviços. Entre os empreendedores entrevistados, mais de 80% consideravam não estar oferecendo produtos ou serviços novos, enquanto apenas cerca de 5% ofereciam novidades para todos os seus clientes. Quase um terço dos empreendedores não tinham expectativa de contratar nenhum funcionário nos cinco anos

seguintes. Mais de dois terços dos empreendedores brasileiros acreditavam que enfrentariam muita concorrência em seu setor de atuação. Menos de 5% acreditavam não ter concorrência alguma.

Isso é reflexo provável da pequena barreira de entrada para novos negócios. A tecnologia adotada reforça esse ponto, visto que aproximadamente 98% dos empreendedores alegavam estar adotando tecnologias que já estavam disponíveis no mercado havia pelo menos um ano.

Alinhado a conclusões dos estudos do Sebrae (2005), que mostravam evolução da participação da mulher empreendedora, chegando a um total de aproximadamente 40% dos novos negócios.

BRASIL, PAÍS DE EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE

Nos últimos anos, o Brasil tem figurado entre os países mais empreendedores do mundo. Na pesquisa realizada pelo **Global Entrepreneurship Monitor** (GEM) em 2005, ficou em 7ª posição no ranking dos mais empreendedores, em 37 nações pesquisadas.

É importante observar que a capacidade empreendedora no Brasil tem se mantido, apesar das condições extremamente desfavoráveis, como escassez de investimentos, pesada carga tributária, poucas políticas públicas voltadas para a micro e pequena empresa (MPE), renda extremamente desigual e dificuldade de acesso ao crédito. Veja o que o relatório da pesquisa GEM 2005 comenta sobre isso:

“Para o empreendedor brasileiro, as restrições financeiras são uma forte barreira à abertura de negócios, seja pelas dificuldades de acesso ao capital, seja pelas próprias condições econômicas desfavoráveis de uma população empobrecida, a cuja maioria faltam recursos para sobreviver e abrir negócios viáveis. O sistema financeiro formal, quando abre suas portas, o faz impondo uma série de barreiras que elevam o custo do dinheiro. Por um lado, as taxas de juros àqueles que não têm acesso a programas especiais de financiamento estão entre as mais elevadas do mundo. Por outro lado, a isso, somam-se as exigências de garantias reais e excessos burocráticos para aprovação dos empréstimos.”

Outra característica que se manteve, no Brasil, é a alta taxa de empreendedores por necessidade. Segundo a definição do GEM, empreendedor por necessidade é aquele que é motivado pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. Ele é comum nos países mais pobres. Já o empreendedor por oportunidade é aquele que percebe um nicho de mercado em potencial e tenta ocupá-lo – isso é mais comum nos países desenvolvidos. O Brasil ocupa o 4º lugar entre os países que empreendem por necessidade, atrás apenas de

Venezuela, China e Jamaica. Um dos desafios do Brasil, recomenda a pesquisa GEM, é melhorar as condições para os empreendedores por necessidade.

Contudo, a própria pesquisa aponta para um cenário futuro bastante positivo. Em 2005 foi aprovada a Lei nº 11.196/2005, decorrente da chamada MP do Bem (Medida Provisória 255), que implementa medidas de incentivo à pesquisa, à informatização e à exportação, duplicou o teto para enquadramento ao Simples, entre outras melhorias.

Mudar nossa relação com o trabalho

Além de fatores sociais e econômicos, outra barreira ao desenvolvimento do empreendedorismo, menos palpável e por isso mais difícil de transpor, são os valores brasileiros em relação ao trabalho. Esse é o principal desafio que a educação e a sociedade precisam superar, para estimular de fato o empreendedorismo.

Empreender é sonhar e trabalhar para alcançar esse sonho. Ou, como afirma o estudioso canadense Louis Jacques Fillion, é alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão. No Brasil, trabalhar para realizar um sonho é algo pouco valorizado. A socióloga Lívia Barbosa e o estudioso Fernando Dolabela apontam alguns desses motivos:

- A alienação do trabalho, presente nas grandes indústrias e empresas, que separa o trabalhador do restante do processo produtivo;
- A conseqüente idéia do trabalho como algo negativo, uma “obrigação”. Na nossa cultura, trabalho raramente é associado ao prazer;
- A descrença na capacidade do indivíduo de transformar a realidade segundo seu esforço;
- Herança dos valores da cultura ibérica, em que a dignidade e o status estavam mais ligados à ociosidade do que à ocupação;
- A valorização do emprego e da estabilidade financeira e carreira em todos os grupos sociais (escola, família, universidade, empresa etc);

Empreendedorismo e desenvolvimento

O empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. Essa é a conclusão do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) quando começou sua pesquisa mundial sobre empreendedorismo, em 1999. Para o grupo, que reúne pesquisadores da Fundação Kauffman, do Babson College e da London Business School, a principal ação de qualquer governo que queira promover o desenvolvimento de um país é apoiar o empreendedorismo.

Em geral, países com maior cultura empreendedora têm economia mais dinâmica e menos dependente das grandes empresas, conseguem enfrentar problemas sociais diminuindo o desemprego e distribuindo melhor a renda, além de alcançar melhor desempenho no que diz respeito à inovação tecnológica.

Em seu livro “Oficina do Empreendedor”, Fernando Dolabela aponta alguns motivos para se estimular a cultura empreendedora:

- O empreendedorismo oferece graus elevados de auto-realização, porque faz com que trabalho, prazer e desafio pessoal andem juntos. A alienação do trabalho, comum nas grandes empresas, não acontece no empreendedorismo.
- Desenvolvimento econômico, já que uma comunidade que estimula o empreendedorismo é capaz de gerar inovação de valores, concepções e processos produtivos e intelectuais.
- Desenvolvimento local, já que o modelo econômico voltado para as grandes empresas entrou em decadência na década de 80, gerando desemprego e desigualdade social. A partir daí as micro e pequenas empresas (MPEs), dependentes da comunidade local, passaram a ser grandes geradoras de postos de trabalho.
- A pequena empresa atende a necessidades e lacunas de mercado não atendidas pelas grandes empresas.
- A inovação tecnológica é o grande impulsionador econômico desde fins do século XX. Os centros de pesquisa tem alto potencial para criar empreendimentos baseados em conhecimentos altamente especializados, valorizados internacionalmente.
- As relações de trabalho baseadas no emprego e nas grandes empresas se esgotaram. Elas se voltam para as pequenas empresas, formando pessoas com uma nova atitude diante do trabalho e do mundo.
- Diminuir a taxa de falência entre MPEs, preparando o novo empreendedor para criar um negócio de sucesso e enfrentar as armadilhas do mercado.
- Reorientar o ensino brasileiro para as novas relações de trabalho, não mais voltadas para o emprego. Os colégios técnicos e as universidades precisam preparar profissionais com alto grau de empreendedorismo. Ou seja, capazes de buscar soluções por si mesmos, de definir e perseguir um sonho, se automotivar, se adaptar a mudanças e ter um olhar amplo sobre a empresa e o mercado.

<http://www.inova.ufmg.br>

O que é preciso saber para montar um plano de negócios?

1 - Conhecer o ramo de atividade – É preciso conhecer alguns dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, possibilidades de atuação dentro do segmento (ex. confecção é o ramo; pode-se atuar com jeans, malha, linho...para público infantil, adulto, feminino...).

2 - Conhecer o mercado consumidor – O estudo do mercado consumidor é um dado importante para o empreendimento, pois abrange as informações necessárias à identificação dos prováveis compradores. O que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto. Essas são algumas indagações que podem ter respostas mais adequadas quando se conhece o mercado consumidor.

3 – Conhecer o mercado fornecedor – Para iniciar e manter qualquer atividade empresarial, a empresa depende de seus fornecedores – o mercado fornecedor. O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa. Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

4 - Conhecer o mercado concorrente – O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que você pretende oferecer. Este mercado deve ser analisado criteriosamente, de maneira que sejam identificados: quem são meus concorrentes? que mercadorias ou serviços oferecem? quais são as vendas efetuadas pelo concorrente? quais os pontos forte e fracos da minha concorrência? os seus clientes lhes são fiéis?

5 - Definir produtos a serem fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados - É preciso conhecer detalhes do seu produto/serviço. Ofereça produtos e serviços que atendam as necessidades de seu mercado. Defina qual a utilização do seu produto/serviço, qual a embalagem a ser usada, tamanhos oferecidos, cores, sabores...

6 - Analisar bem a localização de sua empresa – Onde montar o meu negócio? A resposta certa a essa pergunta pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Tudo é importante para esta escolha e deve ser observado e registrado.

7 - Conhecer marketing – Marketing, como muitos pensam, não é só propaganda. Marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda desejos e necessidades de seus clientes. As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing. São eles: Produto, Pontos de Venda, Promoção (Comunicação) e Preço.

8 - Processo operacional - Este item trata do como fazer. Devem ser abordadas tais questões: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; e quando fará. É preciso

verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo: você? um futuro sócio? ou um profissional contratado?

9 - Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços - É prudente que o empreendedor ou empresário considere: a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal; a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

10 – Projeção da necessidade de pessoal – Identifique o número de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório.

11 - Análise financeira – É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimento em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Referências

Bibliográficas:

VALE, Gláucia M. Vasconcellos, AGUIAR, Marco Antônio de Souza, ANDRADE, Nair Aparecida de. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Belo Horizonte : SEBRAE, 1998. 72 p.
ALMEIDA, Flávio de. Ser dono do nariz sem quebrar a cara. Belo Horizonte : Instituto Brasileiro de Empreendedorismo, 1998. 136 p.
PEREIRA, Heitor José (Org). Criando seu próprio negócio : como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília : SEBRAE, 1995. 316 p.
SEBRAE/ES. Como abrir sua empresa. Vitória, 1996. 51 p.
SEBRAE/RS. Pesquisa de mercado para pequenas empresas. Porto Alegre, 1997. 28 p.
DOLABELA, Fernando. O segredo de Luíza. Brasília : Cultura Editores Associados, 1999.
Disponível em: <http://www.sebraees.com.br>.

EXEMPLO PARA O PLANEJAMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS SIMPLIFICADO

O planejamento pode ser entendido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de forma mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, quando fazer, estando de acordo com os objetivos da empresa e seu mercado. No planejamento é importante manter um plano integrado de acordo com os objetivos e metas da empresa, devendo ser analisado constantemente. O Plano de Negócios pode ser visto como um mapa que indica os caminhos a serem percorridos pelo empreendedor. Ele pode ser dividido em duas etapas:

1.- PRIMEIRA ETAPA: GERAÇÃO DE IDÉIAS DE EMPRESAS

A partir de um brainstorming, os “futuros empreendedores” deverão responder “Qual empresa gostaria de criar?”. A escolha de uma idéia deverá envolver todos os participantes, que sem censura, irão sugerindo tipos de empresa que se ajuste às características e potencial do grupo. Importante lembrar que as idéias sugeridas devem ser viáveis.

2.- SEGUNDA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS SIMPLIFICADO

O modelo do Plano de Negócios Simplificado é conjugado com a terceira etapa, para a qual fornece informações.

PLANO DE NEGÓCIOS – Faça você mesmo

INTRODUÇÃO

Para montar uma empresa, antes de começar a colocar em prática os passos necessários para a sua legalização, é preciso que o futuro empresário tenha uma série de conhecimentos fundamentais, como: conhecer o ramo de atividade onde vai atuar, o mercado, fazer um planejamento do que vai ser colocado em prática na nova empresa, estabelecer os objetivos que se pretende atingir, entre outros.

O Plano de Negócios é um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como, para expansão de sua empresa.

Para se abrir uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é preciso prevenir-se contra eles.

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome do Negócio: _____

Tipo de Negócio: _____

Data de Fundação: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

Nome dos Sócios (alunos): _____

2. CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A questão visa conhecer a finalidade do plano de negócios: criando um negócio (implantação), expandindo um negócio já existente ou modificando a localização de sua empresa (relocalização).

() Implantação
Relocalização

() Expansão/Modernização

()

Faça uma síntese do tipo de empreendimento que você pretende implementar.

A pergunta pretende identificar de forma clara e objetiva, o ramo em que pretende atuar e os motivos que o levaram a tomar esta decisão. É interessante oferecer detalhes sobre o empreendimento. Por exemplo: se deseja montar um restaurante, qual é a proposta? self-service (a kg ou preço único) ou a la carte?; se é um comércio, atacadista ou varejista? e assim por diante.

3. ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Descreva quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento.

Muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências. Estas tendências merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade.

Quais são as principais ameaças ao seu negócio?

As ameaças também são uma constante e surgem de todas as esferas: do desinteresse do mercado consumidor por seu produto à entrada de novos concorrentes com importantes diferenciais competitivos, passando pela carência de insumos e matérias-primas. Por isso, sua atenção às mudanças, chamadas sinais de mercado, deve ser total e contínua, de modo a lhe permitir interagir com previsibilidade e consistência.

4. LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO

Faça uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local a ser instalado sua empresa. Abaixo é apresentado um modelo com vários fatores para que se possa fazer uma classificação pelo grau de importância. A escala é de um a cinco em ordem crescente, com cinco sendo o valor mais favorável para sua empresa.

Através do preenchimento do quadro, você poderá ter um melhor direcionamento quanto as vantagens e desvantagens do local a ser escolhido.

Fatores	1	2	3	4	5
Área comercial movimentada					
Área para vitrines					
Bom acesso rodoviário					
Concorrente mais próximo					
Entrada de serviço para entregas					
Estado do imóvel					
Facilidade de entrada e saída					
Facilidade de estacionamento					
Fluxo de tráfego					
Histórico do local					
Localização da rua					
Melhorias exigidas na locação					
Passagem de pedestres					
Preço do aluguel					
Serviços urbanos					
Taxa de ocupação do local					
Tempo de contrato do aluguel					
Transporte público					
Zoneamento adequado					

O quadro acima poderá ser aplicado para diversos locais e após a definição. Justifique abaixo os motivos que o levaram a esta decisão.

A escolha do local e o espaço físico onde você pretende instalar seu negócio são decisões muito importantes para o sucesso do empreendimento. O local deve oferecer uma infra-estrutura necessária a seu negócio, ter acesso facilitado aos clientes e fornecedores, enfim, propiciar o seu crescimento.

Defina um layout para suas instalações.

A alocação e distribuição de seus diversos recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, depósitos e outros) em suas instalações também são importantes para a integração das atividades a serem executadas para a conquista de níveis de produtividade satisfatórios ao seu negócio. O benefício que um bom arranjo físico (layout) pode trazer é, por exemplo: uma maior facilidade de localização dos itens por parte do cliente, um fluxo mais ágil dos materiais, uma disposição mais adequada, etc.

5. CONSUMIDOR

Qual o seu mercado potencial?

Mercado potencial significa identificar seu público principal – para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. Deve-se priorizar os mercados identificados.

Dimensione seu mercado principal.

As informações quanto ao raio de atuação da empresa, tamanho de mercado, número de clientes/clientes potenciais dentre outras variáveis, podem ser obtidas através da consulta em bancos de dados, de censos econômicos e demográficos, publicações especializadas do setor, associações comerciais e de classes, sindicatos, órgãos do governo federal, estadual e municipal, com os concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado junto ao mercado-alvo.

O setor possui sazonalidade no consumo?

A sazonalidade está ligada diretamente a variação da demanda dos produtos/serviços da empresa. Por exemplo: uma sorveteria tem como pico de vendas no período de verão e uma queda acentuada no consumo desse produto em meses de climas mais frios. Ao conhecer as oscilações que seus produtos/serviços possam sofrer em determinadas épocas do ano, o empresário deve pensar em alternativas para resolver o problema (Exemplo: inserção de novos produtos, promoção, etc.).

6. FORNECEDOR

Identifique seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.

Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades.

6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular	2 Ruim	1 Muito Ruim
----------------	----------------	----------	--------------	-----------	-----------------

Item	Seu Fornecedor Atual	Fornecedor "A"	Fornecedor "B"	Fornecedor "C"	Fornecedor "D"
Atendimento					
Capacidade de Entrega					
Condições de Pagamento					
Facilidade de Acesso					
Garantias dos Produtos					
Localização					
Lote Mínimo de Compra					
Pontualidade de Entrega					
Preço					
Qualidade do Produto					
Relacionamento					

O setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?

Deve ser observado que a disponibilidade de matéria-prima durante os diversos períodos do ano podem sofrer alterações. Logo, é fundamental que a empresa analise a possibilidade de insumos substitutos para que não comprometa a sua cadeia de produção.

7. CONCORRENTE

Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.

6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular	2 Ruim	1 Muito Ruim
Item	Sua Empresa	Concorrente "A"	Concorrente "B"	Concorrente "C"	Concorrente "C"
Atendimento					
Atendimento Pós-Venda					
Canais de Distribuição					
Divulgação					
Garantias Oferecidas					
Localização					
Política de Crédito					
Preços					
Qualidade dos Produtos					
Reputação					

8. PESSOAL

Dimensione sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados.

Nesta etapa deve ser feito um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa. Inicialmente você deve fazer um organograma de sua empresa definindo claramente as funções e linhas hierárquicas, isso com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar. Defina o número de pessoas, quais serão seus cargos, funções e responsabilidades e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho a contento. Com estas informações, você terá condições de procurar no mercado o profissional adequado às necessidades de sua empresa aliado aos recursos disponíveis.

Cargo	Quantidade	Salário (R\$)	Encargo Social (R\$)	Total (R\$)
Total				

9. PRODUTOS E SERVIÇOS

Relacione os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características.

Ao descrever o seu produto ou serviço, deverá deixar bem claro suas vantagens e benefícios. Citar aspectos que levarão o consumidor a escolher o seu produto/serviço, em vez de outros disponíveis no mercado. Deve-se aqui, estabelecer áreas de diferenciação. Listar as vantagens de seu produto em relação aos concorrentes, tais como patente, registro de marca, exclusividade, etc. Se no final, chegar à conclusão que a vantagem está do outro lado, registre modificações que serão feitas para reverter este quadro. Lembre-se: o seu produto/serviço deve ser melhor do que os dos outros.

Estime a capacidade instalada para o primeiro ano de atividade.

Para evitar ociosidade ou até mesmo desperdício de recursos, é importante que a empresa faça um dimensionamento de suas instalações, volume de atendimento, número de funcionários, dentre outras variáveis que poderão fazer parte desta análise.

10. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Defina uma estratégia competitiva com base nas variáveis: liderança no custo e diferenciação.

Definir uma estratégia é fundamental para traçar um direcionamento do seu negócio. Essa estratégia pode ser alcançada através de um controle efetivo dos custos ou até mesmo buscar um diferencial no que se refere a qualidade dos produtos/serviços, atendimento, tecnologia, marketing, etc.

11. PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?

Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, "rádio poste", faixas, jornal, telemarketing) que sua empresa irá utilizar, sua frequência e custo.

Descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar.

A forma com que você vai levar o produto/serviço ao mercado irá influir no alcance do seu cliente potencial, na sua capacidade de atingir novos mercados e no seu dimensionamento. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como: vendedores internos e externos, representantes, franquias, internet, etc.

Defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços

Uma marca bem trabalhada pode contribuir de forma efetiva para o sucesso de seu negócio. Ela está associada a qualidade de seu produto/serviço, a credibilidade da empresa junto aos clientes, enfim, consolida uma imagem no mercado. Você deve estar atento para sua facilidade de pronúncia e de memorização, para fácil lembrança e associação com o produto/serviço.

Defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.

A ação visa buscar uma afinidade com o seu cliente potencial. Pretende direcionar todo esforço de marketing no sentido de associar o seu negócio às diversas características que são atribuídas ao mercado. Exemplo: “empresa tradicional”, “empresa jovem”, “empresa de vanguarda”, etc.

12. INVESTIMENTOS

Relacione os investimentos necessários para a implantação de seu negócio.

O quadro abaixo está sendo apresentado de forma simplificada. Todavia, o empreendedor poderá detalhar alguns itens, identificando a quantidade, o valor unitário, o total de cada um deles, etc.

Investimentos	R\$
Obras Civas	
Terraplanagem	
Construção	
Projeto	
Instalações	
Custo de compra/aluguel	
Melhorias/reformas	
Outros	
Equipamentos	
Móveis, estantes, prateleiras, gôndolas	
Máquinas e equipamentos	
Veículos	
Informática	
Outros	
Total	

13. RESUMO 'PASSO A PASSO' DE UM PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Passo 1

Levantar o investimento fixo (máquinas, instalações, móveis e utensílios). Ver valor total no quadro de investimentos.

Investimento fixo

Passo 2

Estimar os custos fixos mensais.

Custos Fixos	R\$
Retirada dos sócios	
Encargos sociais sobre a retirada	
Salários	
Encargos sociais sobre os salários	
Seguros	
Despesas bancárias	
Juros	
Honorários contábeis	
Material de expediente	
Aluguel	
Despesas de viagens	
Água	
Luz	
Telefone	
Manutenção e conservação	
Propaganda	
Depreciação	
Ônibus, táxi, correios	
Financiamentos existentes	
Outros	
Total	

Sumário Executivo

O Resumo Executivo é comumente apontado como a principal seção do plano de negócios, pois através dele é que o leitor perceberá se o conteúdo a seguir o interessa ou não e, portanto, se continuará, ou não, a ler o documento. Portanto, é no resumo executivo que o empreendedor deve "conquistar" o leitor.

Nesta seção do plano o empreendedor apresenta informações básicas da empresa ou negócio, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão. É importante que esteja explícito ao leitor o objetivo do documento (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, apresentação de projeto para ingresso em uma incubadora etc.). Devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo.

Também devem ser apontadas perspectivas de futuro do negócio (oportunidades identificadas, o que se pretende fazer para abraçá-las, o que é preciso para tal, porque os empreendedores acreditam que terão sucesso, etc). Tudo isso, de maneira sucinta, sem detalhes, mas em estilo claro. Recomenda-se que esta seção tenha cerca de 01 a

02 páginas, no máximo.

É importante salientar que o empreendedor apenas terá condições de elaborar o sumário executivo ao final da elaboração do plano de negócios, pois ele depende de todas as outras informações do plano para ser feito.

OBS:

O Plano de Negócios por você desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve, sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e retroalimentado permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.

O planejamento também deve ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá ajudá-lo, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais.