

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 2

O EMPREENDEDOR E AS OPORTUNIDADES DE MERCADO

MANUAL DO ALUNO

Brasília-DF
2013

© 2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Capacitação Empresarial – UCE

SGAS 605, Conjunto A Asa Sul CEP: 70.200-904 – Brasília – DF

Telefone: (61) 3348-7529 – Fax: (61) 3349-4563

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Flávia Azevedo Fernandes

Coordenação Estadual Sebrae SP

Ana Maria de Araújo Brasília

Marcos Evandro Galini

Consultores Conteudistas

Mauro Pedro Lopes

Revisão de conteúdo

Elimara Clélia Rufino – R&R Associados Ltda.

Revisão Ortográfica

Grupo Informe Comunicação Integrada

Projeto gráfico e Diagramação

Grupo Informe Comunicação Integrada

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
ENCONTRO 1	8
Anotações empreendedoras	9
Ideias e oportunidades	10
Pesquisa – como identificar oportunidades no mercado	23
ENCONTRO 2	24
Anotações empreendedoras	25
Negociação.....	26
Comunicação eficaz	32
ENCONTRO 3	38
Anotações empreendedoras	39
Empreendedores e oportunidades	40
Inovação, cooperação, sustentabilidade, outras demandas e tendências.....	41
Identificando oportunidades na prática.....	54
ENCONTRO 4	66
Anotações empreendedoras	67
Avaliação de oportunidades de negócio	68
Análise do ambiente externo e do ambiente interno	77
Desafio empreendedor – planejamento	96
ENCONTRO 5	102
Comunicação empreendedora	103
Anotações empreendedoras	104
Planejamento empreendedor – o desafio.....	105
Oportunidades de negócios – um novo olhar.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111



APRESENTAÇÃO

Caro (a) Aluno (a),

O objetivo deste módulo é propiciar o exercício da identificação de oportunidades, conhecendo caminhos empreendedores de estudo sobre o mercado.

Encontros planejados no Módulo 2	Tempo de realização de cada Encontro	Carga horária do módulo
5	4 horas	20 horas

São tópicos de conteúdo do **Módulo 2 – O empreendedor e as oportunidades de mercado**:

- ◇ Ideias e identificação de oportunidades;
- ◇ Mercado: conceitos básicos;
- ◇ Inovação, cooperação e sustentabilidade: demandas da sociedade e outras tendências;
- ◇ Identificação de oportunidades na prática;
- ◇ Definição de oportunidade de negócio;
- ◇ Análise de ambiente interno e externo;
- ◇ Comunicação e negociação no contexto empreendedor;
- ◇ Planejamento empreendedor - introdução ao Plano de Negócios.

Bom aprendizado empreendedor!



ENCONTRO 1

Anotações empreendedoras

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões, aprendizados e o que mais julgar interessante com relação às atividades realizadas neste Encontro.



Ideias e oportunidades

Você participará de uma atividade para geração de ideias. Acompanhe as orientações do professor e registre suas conclusões e, claro, suas ideias!



TEXTO

O EMPREENDEDOR E O CAMINHO DAS IDEIAS ÀS OPORTUNIDADES.

Ideias surgem da inspiração do empreendedor ou diversas outras fontes externas a ele. É possível ter ideias caminhando pela rua, estudando, lendo um livro, numa festa com os amigos, no almoço em um restaurante, enfim, em diferentes momentos e circunstâncias.

Podemos dizer que uma ideia é:

- ◇ Uma representação mental de uma coisa concreta ou abstrata;

- ◇ Uma elaboração intelectual, ou concepção;
- ◇ Um projeto, plano;
- ◇ Uma invenção ou criação.

Ideias são sempre bem recebidas, são bem vindas a qualquer momento. É normalmente da combinação de várias ideias ou da adaptação e evolução de uma ideia que as oportunidades começam a ganhar vida.

As ideias precisam ser valorizadas e tratadas com a importância que tem. Algumas dicas:

- ◇ Não julgue as ideias precipitadamente, eliminando-as ou desconsiderando-as;
- ◇ Registre de alguma forma as suas ideias – crie um arquivo pessoal de ideias;
- ◇ Valorize seu conhecimento e experiência;
- ◇ Interaja com as pessoas;
- ◇ Busque informações e aprenda sobre novos assuntos - saia do seu quintal e explore outras áreas, percorra outros caminhos;
- ◇ Seja flexível e tenha abertura para ser receptivo aos fatos e acontecimentos ao seu redor;
- ◇ Reveja seus pontos de vista;
- ◇ Mude a rotina;
- ◇ Fique atento ao óbvio e lembre-se que os detalhes também são valiosos;
- ◇ Exercite olhar a situação de longe, tendo a visão de um quadro geral; identifique um aspecto e olhe mais de perto tal detalhe;
- ◇ Observe a situação e pense o que pode ser acrescentado, eliminado, invertido, alterado, adaptado, associado a outros aspectos;
- ◇ Use e abuse da pergunta “E se?”

Diante de tantas ideias, como saber aquelas que representam oportunidades?

Primeiramente é preciso ficar claro que não existe nenhuma forma que garanta 100% de sucesso neste processo de avaliar ideias e identificar oportunidades. Isso por que as oportunidades de mercado, como o próprio nome diz, se concretizam no dinamismo do mercado, o que confere naturalmente certo grau de risco à situação.

A ideia é ligada ao empreendedor no sentido de ser algo pensado e visualizado por ele e sua equipe, se for o caso. A oportunidade é ligada ao que outras pessoas esperam e precisam – é ligada ao mercado. Para se qualificar uma boa oportunidade de mercado, o produto ou serviço imaginado deve atender a uma necessidade real, considerando que se apresentará a funcionalidade, a qualidade, a durabilidade e o preço esperados e compatíveis com as expectativas. Uma ideia se transforma em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado, quando existem pessoas que necessitam daquilo que se pretende oferecer.

Para podermos identificar e avaliar uma oportunidade é necessário, previamente, uma busca de informações, afinal, quanto mais soubermos do que se trata a oportunidade, dos riscos, dos desafios, das vantagens e desvantagens, menor será o risco de agirmos só pela emoção de uma ideia empolgante.

Também é necessário conhecer e refletir sobre a sua **motivação**: o que te agrada? O que você tem prazer em realizar? Com que tipo de atividades se identifica e não se identifica? Você se vê fazendo 'isso'? Que valores são determinantes para sua decisão?

Outro aspecto é refletir sobre seus **conhecimentos e habilidades**: quais são seus pontos fortes? O que você sabe fazer, já conhece, tem experiência, cursos na área ou formação específica? Quais são os aspectos que representam em você um diferencial competitivo?

E, como já sabemos, é fundamental pensar nas **necessidades e expectativas do mercado**: o que o mercado precisa? O que está em falta ou que já existe, mas é mal atendido? O que as pessoas precisam, querem e não encontram? O que as pessoas valorizam e desejam?

Analisar os **recursos disponíveis e parcerias possíveis** é outro aspecto que colabora na identificação de oportunidades: o que você já tem (hoje) para começar tal atividade empreendedora? Quais as possíveis fontes de recurso? Como pretende dispor de recursos como tempo, motivação, energia para tal atividade? Quais as possíveis parcerias?

Estes aspectos podem ser alinhados numa tabela que facilite a visualização de informações, por exemplo:

Olhar para si ↑		Olhar para o mercado ↑		
Motivação	Conhecimentos e Habilidades	Necessidades e expectativas de mercado	Recursos disponíveis e parcerias possíveis	OPORTUNIDADES DE MERCADO (visão prévia – identificação)
O que me agrada? O que me dá prazer em realizar? Com que tipo de atividades me identifico e não me identifico? Vejo-me fazendo o que na vida? Que valores são determinantes para minhas decisões?	Quais são meus pontos fortes? O que eu sei fazer, já conheço, tenho de experiência, cursos na área ou formação específica? Quais são os aspectos que representam em mim um diferencial competitivo?	O que o mercado precisa? O que está em falta ou é atendido de forma inadequada, ineficiente? O que as pessoas precisam, querem e não encontram? O que as pessoas valorizam e desejam?	O que eu já tenho (hoje) para começar tal atividade empreendedora? Quais as possíveis fontes de recurso? Como pretendo dispor de recursos como tempo, motivação, energia para tal atividade? Quais as possíveis parcerias?	Observando os quatro aspectos, o que eu visualizo como oportunidades de mercado?

Nas próximas atividades da Disciplina de Empreendedorismo você terá a oportunidade de exercitar a identificação de oportunidades na prática. Desde já, pode utilizar esta tabela para registrar quaisquer anotações e ideias sobre este assunto!

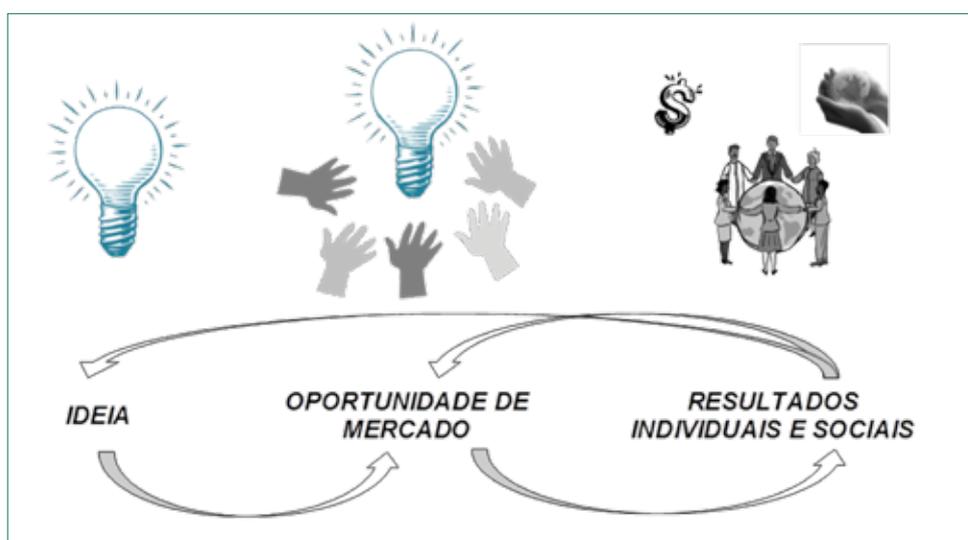
A partir da visualização de oportunidades, um olhar mais atento a elas poderá direcionar a tomada de decisão pela concretização da mesma, avaliando previamente:

- ◇ Qual a real demanda (ela existe mesmo?)?
- ◇ Quais as reais necessidades e expectativas do público-alvo?
- ◇ Como é a concorrência (quantidade e estratégias)?
- ◇ Quais são os fornecedores e condições de fornecimento?

- ◇ Quantas pessoas e com qual perfil precisarei junto comigo? Qual a estrutura mínima para tal atividade?
- ◇ Qual é o investimento necessário e o período de retorno estimado?
- ◇ Qual a estratégia inicial pensada para a atividade empreendedora?

Como se vê, para identificar oportunidades de mercado é necessário tempo de dedicação e trabalho de pesquisa e análise, sem contar com uma boa dose de criatividade, inovação, visão estratégica e disponibilidade de correr riscos calculados.

E é preciso lembrar que ideias e oportunidades formam um ciclo contínuo de realização: ideias fomentam oportunidades e oportunidades geram novas ideias. Por isso, como empreendedor, exercite constantemente a geração de ideias e a identificação de oportunidades, como ações norteadoras de desenvolvimento de uma prática inovadora na condução de seus projetos.



Referências Bibliográficas:

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida, organizadores. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2003.

SEBRAE SP. Manual Oficina **Planeje sua Empresa**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

ANEXO 1

Artigo: Uma pequena fábula sobre como empreendedores percebem oportunidades



A história do americano Jim Poss pode ser um exemplo de como nascem as boas ideias. Residente de Boston, ele chamou a atenção de estudiosos de uma universidade situada na sua cidade, nada mais nada menos que a prestigiosa Harvard University. Poss é o fundador da BigBelly Solar, uma empresa que faturou US\$ 4 milhões produzindo compactadores de lixo movidos a energia solar. A tecnologia bombou – ele já vendeu seu produto a empresas e cidades de 30 estados americanos e 17 países. Agora Poss está colhendo os frutos de sua inovação e figura entre os empreendedores sociais mais proeminentes dos Estados Unidos. Mais que seu sucesso, porém, o que ele gosta de celebrar é a trajetória percorrida entre a concepção da ideia e a transformação em um produto.

Em um dia de 2003, Poss andava pelas ruas de Boston quando notou um caminhão de lixo bloqueando o tráfego. Espalhando detritos pelo chão e soltando fumaça como um charuto, o veículo não era um exemplo de eficiência e sustentabilidade. Intrigado com o que vira, Poss estudou melhor o problema. Descobriu que os caminhões de lixo consumiam mais de 3,5 bilhões de litros de diesel por ano nos EUA. Pior ainda, só rodavam cinco quilômetros com um galão de combustível, o equivalente a 3,7 litros. Na época, havia um debate entre os municípios sobre a viabilidade de adquirir veículos mais eficientes e traçar rotas de coleta mais inteligentes.

Não era a melhor opção, na visão de Poss. Mais viável e barato que organizar um processo de coleta mais eficiente, por que não reduzir a frequência das viagens? Se as lixeiras comportassem mais lixo, não precisariam ser esvaziadas tão constantemente. Se o lixo não precisasse ser coletado tão frequentemente, os custos e a poluição seriam reduzidos. E, se as lixeiras não transbordassem, não haveria muitos detritos nas ruas.

Ele levou a discussão para um grupo de amigos interessados em causas sociais. O debate engrossou e choveram sugestões. As ideias, somadas à experiência prévia de Poss com tecnologias solares, resultaram na criação da lixeira com compactador, capaz de armazenar cinco vezes mais lixo que as convencionais. Com a invenção, a frequência das coletas caiu, e os custos e as emissões diminuíram cerca de 80%.

Jim Poss usou três práticas comuns a empreendedores de sucesso, afirmam os estudiosos H. James Wilson, Danna Greenberg, and Kate McKone-Sweet. Eles estudaram 1.500 empresas, atrás de padrões para identificar o nascimento de boas ideias. Confira abaixo as descobertas.

Contar com conhecimento próprio e social. Empreendedores criam oportunidades dentro do contexto de quem são, do que sabem e de quem conhecem. Poss começou com um problema percebido por ele em sua vida cotidiana. Ele aplicou seus conhecimentos prévios e conectou as ideias com seus pares. É uma trajetória de inovação consagrada.

Usar cognição ambidestra. O que os pesquisadores querem dizer é que Poss foi capaz de oscilar entre a previsão e a criação no que diz respeito a seus pensamentos e ações. A previsão é baseada na análise usando informações disponíveis, que funciona melhor em condições com baixos níveis de incerteza. Já a criação se refere ao esforço para gerar informações que não existem ou não estão acessíveis. Poss usou a previsão quando analisou as informações financeiras e operacionais sobre o consumo de combustível pelos caminhões. Quando as informações não estavam disponíveis, ele as criou por meio de conversas e protótipos.

Em um esforço consciente, uma dessas maneiras de pensar pode ser usada para informar e ampliar a outra, com abordagens complementares. Ao intercalar previsão e criação, os empreendedores são capazes de criar mais valor do que usando apenas uma das formas de pensar.

Considerar simultaneamente valores sociais, ambientais e econômicos. Essa visão holística é capaz de analisar todo o escopo de impactos que os empreendedores precisam levar em consideração. Poss foi capaz de considerar, simultaneamente, os benefícios para os clientes (redução de custos para os municípios) e o impacto ambiental (menos emissões de poluentes) sem desprezar a busca pelo lucro ou privilegiar um aspecto mais que o outro.

Escrito por Thiago Cid em 20/09/2011.

Referências Bibliográficas:

CID, Thiago. **Uma pequena fábula sobre como empreendedores percebem oportunidades.** Papo de Empreendedor: online. Disponível em: <<http://www.papodeempreendedor.com.br/sustentabilidade/uma-pequena-fabula-sobre-como-empreendedores-percebem-oportunidades/>>. Acesso em: 16 dezembro 2012.

Artigo: Como saber se uma ideia é maluca ou genial?



Deu na *Fast Company*¹: uma empresa japonesa está trabalhando na criação de um elevador espacial, capaz de levar passageiros até o espaço sideral, a uma velocidade de 200 km/h. De acordo com os executivos da Obayahí, o elevador, que utilizará energia magnética, deve ficar pronto até 2050. Maluquice ou inovação? Somente o tempo dirá. A verdade

¹ Revista americana com foco editorial em inovação e tecnologia, ethonomics (economia ética), liderança e design – <http://fastcompany.com>.

é que o mundo empreendedor está repleto de ideias tão ou mais malucas do que essa. Só que, na maioria das vezes, estas ficam abandonadas em uma gaveta – quando poderiam se transformar em produtos originais e lucrativos. A grande questão é: como saber se uma ideia é genial ou simplesmente maluca?

Segundo o consultor Kaihan Kripendorff, especialista em inovação e colunista da *Fast Company*, existe um método bastante eficaz para fazer a distinção. Com essa ferramenta, seria possível estabelecer quais ideias realmente valem a pena, antes de partir para pesquisas de mercado e criação de protótipos.

O primeiro passo é avaliar a ideia segundo dois critérios: impacto e viabilidade. Para medir o impacto, imagine que você tem na mão uma varinha mágica, capaz de concretizar qualquer ideia em questão de segundos. Então, reúna todas as ideias apresentadas por seus sócios e funcionários e responda às questões a seguir. Qual dessas ideias teria mais impacto sobre os lucros da empresa? Qual delas ajudaria o negócio a crescer? Usando esse critério, classifique as ideias em alto impacto, impacto médio e baixo impacto.

Depois, passe para a viabilidade. Avalie o grau de dificuldade de cada proposta. Quanto custa colocar a ideia em prática? Com que rapidez isso pode ser feito? Sua empresa tem capacidade e conhecimento para implementá-la? Qual a complexidade da sua execução? Usando esses critérios, classifique as ideias em alta viabilidade, viabilidade média ou baixa viabilidade. Juntando as duas avaliações, você poderá classificar as ideias em quatro tipos.

Vencedoras

São as que têm alto impacto e alta viabilidade. Coloque esses projetos na rua imediatamente.

Corretas

São ideias fáceis de executar, mas que não terão alto impacto sobre a situação da empresa. Você pode até colocar em prática, mas não deve ser sua prioridade.

Nocivas

São ideias de baixo impacto e baixa viabilidade, ou seja, difíceis de realizar. Jogue fora imediatamente, para evitar o desperdício de recursos.

Malucas

Apresentam baixa viabilidade, mas teriam um alto impacto sobre os lucros e o crescimento da empresa. A maioria dos empreendedores tende a descartar esse tipo de projeto, pois acha que são uma perda de tempo. Já os mais ousados se debruçam sobre essas ideias, investindo tempo e recursos para torná-las realidade. Elas descobriram que a verdadeira fórmula da inovação está em transformar ideias “malucas” em ideias “vencedoras”.

Escrito por Marisa Adán Gil em 06/03/2012.

Referências Bibliográficas:

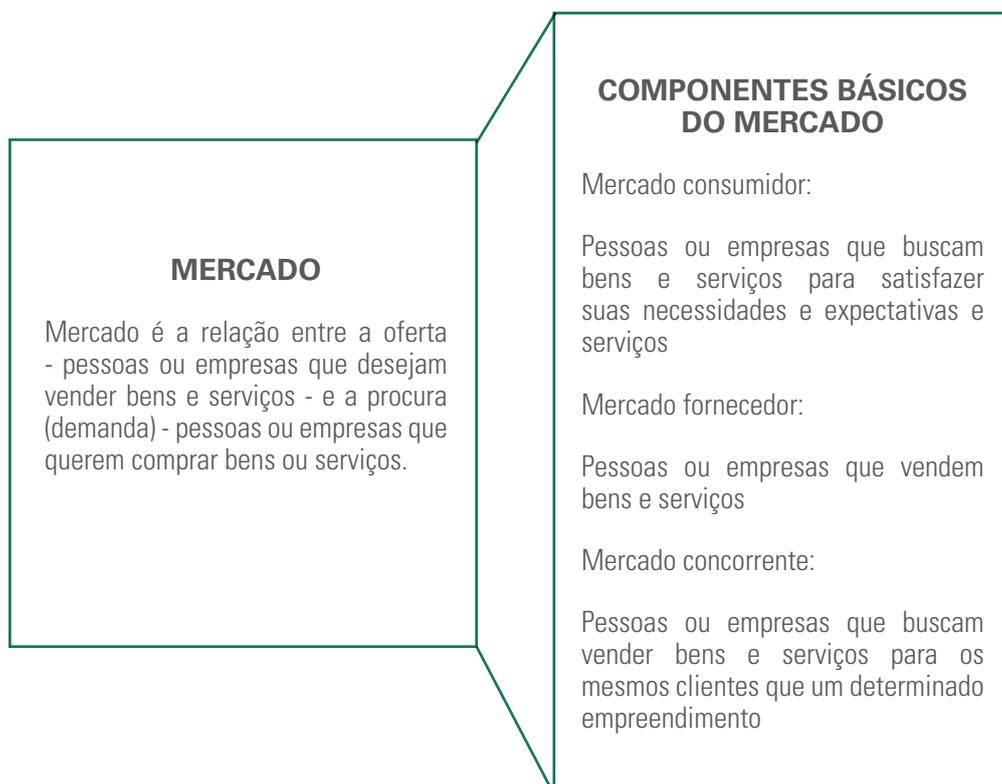
GIL, Marisa Adán. **Como saber se uma ideia é maluca ou genial? Papo de Empreendedor**: online. Disponível em: <<http://www.papodeempreendedor.com.br/inovacao/como-saber-se-uma-ideia-e-maluca-ou-genial/>>. Acesso em: 16 dezembro 2012.

Texto:

ENTENDENDO O MERCADO

O empreendedor precisa estar atento ao dinamismo do mercado em que atua ou pretende atuar. Para isso é fundamental buscar informações e conhecer alguns conceitos relacionados ao tema Mercado.

Perceba como as características do comportamento empreendedor são praticadas ao se trabalhar na busca de identificar oportunidades de mercado, em especial, busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa e planejamento e monitoramento sistemático.



Análise do ambiente interno e externo

É preciso buscar informações e analisar fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente as atividades empreendidas, considerando:

- ◇ **Ambiente interno:** os fatores internos são aqueles que são controláveis pelo empreendedor, pois se referem ao ambiente interno da atividade desenvolvida.
- ◇ **Ambiente externo:** os fatores externos precisam ser identificados para definição de estratégias de convivência com os mesmos, pois acontecem alheios à vontade do empreendedor e se referem ao ambiente externo da atividade desenvolvida.

ASPECTOS DE ANÁLISE NO AMBIENTE EXTERNO

- ◆ Aspectos econômicos globais e locais;
- ◆ Fornecedores;
- ◆ Concorrentes;
- ◆ Clientes;
- ◆ Legislação;
- ◆ Características do setor de atuação: cadeia de suprimentos, tendências, inovação;
- ◆ Sustentabilidade;
- ◆ Acesso a linhas de financiamento;
- ◆ Aspectos naturais e geográficos;
- ◆ Outros.

ASPECTOS DE ANÁLISE NO AMBIENTE INTERNO

- ◆ Estrutura;
- ◆ Organização;
- ◆ Pessoas;
- ◆ Processos;
- ◆ Gestão;
- ◆ Outros.

COMPETITIVIDADE

A competitividade de uma atividade empreendedora pode ser compreendida como a capacidade de explorar de forma estratégica a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua ou quer atuar e, assim, conseguir rentabilidade em longo prazo.

VALOR AGREGADO

Agregar valor ao produto ou serviço é exceder a sua finalidade básica, sendo que tal valor é determinado pela percepção do cliente.

O valor agregado é a percepção que o cliente (consumidor) tem de um produto ou serviço que atenda seu conjunto de necessidades considerando a relação entre benefício e preço em comparação com outro produto ou serviço disponível na concorrência. É atributo de qualidade (não tangível), um diferencial que na percepção do cliente justifica sua escolha entre demais bens substitutos ofertados no mercado.

Referências Bibliográficas:

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida, organizadores. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2003.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e de gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Sebrae. **Manual Oficina SEI Sebrae Empreendedor Individual: Vender**. Brasília: Sebrae, 2011.

Sebrae SP. **Manual Curso Formação de Jovens Empreendedores**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

Sebrae SP. **Manual Oficina Planeje sua Empresa**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

Pesquisa – Como identificar oportunidades no mercado

Conforme orientações do professor realize uma pesquisa junto a um empreendedor sobre o processo de identificação de oportunidades. Utilize este espaço para registrar como a pesquisa será realizada e outras anotações.



The background is a dense, repeating pattern of various office-related icons in shades of grey and teal. These icons include books, folders, calculators, pens, paperclips, speech bubbles, envelopes, clocks, and glasses. A large, semi-transparent green hexagon is centered on the page, serving as a backdrop for the title text.

ENCONTRO 2

Anotações empreendedoras

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões, aprendizados e o que mais julgar interessante com relação às atividades realizadas neste Encontro.



Negociação

Registre suas observações sobre a atividade de negociação que você realizará.



Texto:

NEGOCIAÇÃO

Negociação é um processo de interação (relacionamento) entre duas ou mais pessoas que procuram resolver pontos de vista diferentes e/ou acertar interesses. Em outras palavras: é um caminho que duas ou mais pessoas percorrem buscando um acordo que traga satisfação para os dois lados.

As pessoas negociam para conseguir um resultado melhor do que teriam se não negociassem. Negociar faz parte do nosso dia a dia. As pessoas se relacionam, profissionalmente ou não, e enfrentam diferenças de ideias, sentimentos, medos, atitudes, princípios e necessidades.

A toda hora estamos negociando na nossa vida. Negociamos até com nós mesmos. Negociar é escolher entre diferentes alternativas buscando a harmonia nos diferentes interesses de todas as partes envolvidas.

Toda negociação inicia pela determinação do que se quer. Lembre-se da importância de saber a diferença entre o que se quer, o que se pode e o que se necessita para uma negociação.

Cada vez que você tiver uma negociação para fazer defina tais parâmetros:

O que quero?

Aspectos desejáveis na negociação.

O que eu posso?

Aspectos possíveis de mudança, concessão, adequação na negociação.

O que eu devo?

Aspectos dos quais não é possível abrir mão na negociação. É o mínimo necessário para alcançar um resultado positivo na negociação.

Também é importante saber quais são os limites do outro negociador. Precisamos procurar saber o que a outra pessoa quer, necessita e pode. Ou seja: quais são suas pretensões, necessidades, desejos.

Quando o negociador descobre o que a outra pessoa realmente quer, ele pode mostrar-lhe a maneira de obtê-lo, enquanto, ao mesmo tempo, consegue o que quer. Ou seja: união para encontrar uma forma em que os dois ganham.

Numa negociação, você deve tomar alguns cuidados. Procure sempre que possível:

- ◇ Manter o foco nos interesses, naquilo que os dois necessitam;
- ◇ Evitar ser inflexível em coisas que não têm importância e podem ser adequadas;
- ◇ Separar o que está sendo negociado das pessoas que estão negociando;
- ◇ Negociação não é uma disputa que exige um vencedor. Não acuse a pessoa durante a negociação; exponha fatos e argumentos relacionados ao objetivo da negociação;
- ◇ Persistir em resolver a situação com base nos fatos. Não traga para o espaço de negociação antigos ressentimentos ou mágoas;
- ◇ Preparar uma última melhor alternativa, em caso de tudo sair errado.

Desafios comuns nas negociações e dicas para torná-las mais produtivas

1º desafio: Percepção

Dicas:

- ◇ Coloque-se no lugar das outras pessoas;
- ◇ Não deduza a intenção dos outros a partir de seus medos, pensamentos ou ideias;
- ◇ Discuta a percepção de cada um;
- ◇ Não desconsidere as expectativas dos outros envolvidos – procure compreendê-las;
- ◇ Questione para ouvir as posições dos outros negociadores;
- ◇ Não monopolize as argumentações;
- ◇ Conheça seus limites para a negociação e mantenha segurança.

2º desafio: Emoção

Dicas:

- ◇ Primeiramente reconheça e compreenda as emoções, tanto as deles quanto as suas;
- ◇ Torne as emoções explícitas e reconheça-as como legítimas;
- ◇ Deixe o outro lado desabafar;
- ◇ Não reaja a explosões emocionais;
- ◇ Utilize gestos simbólicos e também cuide para sua postura não demonstrar irritação ou incredulidade.

3º desafio: Comunicação

Dicas:

- ◇ Ouça ativamente;
- ◇ Fale com o outro lado;
- ◇ Fale sobre você mesmo, seus argumentos e pontos de vista, não sobre os outros;
- ◇ Fale segundo um interesse determinado para a negociação;
- ◇ Minimize o impacto negativo de ruídos do ambiente: telefone, pessoas falando ao lado, música, etc.

Outras dicas:

Concentre-se nos interesses, não nas posições

Você identifica os interesses:

- ◇ Perguntando “Por quê?”
- ◇ Perguntando “Por que não?”
- ◇ Percebendo se cada lado possui interesses múltiplos.

Lide com interesses opostos:

- ◇ Falando sobre os interesses;
- ◇ Fazendo com que seus interesses venham à tona;
- ◇ Reconhecendo os interesses deles como parte do problema;
- ◇ Colocando o problema antes da sua resposta;
- ◇ Olhando para frente, não para trás;
- ◇ Sendo justo, mas flexível;
- ◇ Sendo duro e firme na busca solução esperada, e amigável com as pessoas.

Evite quatro obstáculos principais que inibem a criação de opções durante uma negociação:

1. O julgamento prematuro;
2. A procura por uma resposta única;
3. Acreditar fixamente que o leque de possibilidades e alternativas é formado somente pelas ideias pensadas previamente por você;
4. Pensar que “a solução do problema deles é problema deles”.

Crie opções:

- ◇ Separe a criação da decisão. Promova a geração de ideias;
- ◇ Amplie e aumente suas opções;
- ◇ Procure o ganho mútuo;
- ◇ Facilite a decisão deles.

Use critérios objetivos:

- ◇ Concorde com padrões e procedimentos justos;
- ◇ Discuta critérios objetivos com o outro lado:
 - ◆ *Formate cada tópico como parte de uma busca conjunta de um critério objetivo;*
 - ◆ *Raciocine e esteja aberto aos raciocínios sobre quais padrões são mais apropriados e como deveriam ser aplicados;*
- ◇ Negocie e molde-se conforme aos princípios, não às pressões.

Referências Bibliográficas:

FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William L. **Como chegar ao sim**. 2ª edição. São Paulo: Imago, 2005.

SEBRAE; BURTET, Douglas. **Manual Oficina Negócio Bom é para dois**. Brasília: Sebrae, 2011.

Comunicação eficaz

Registre suas observações sobre a atividade de comunicação da qual você participará.



Texto:

PREPARE-SE PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ.

A comunicação é o grande veículo de interação entre as pessoas, nos mais diversos ambientes.

A comunicação pode ser verbal ou não verbal. Estudiosos afirmam que é impossível não se comunicar; até o silêncio é uma forma de comunicar que não se quer comunicar, por exemplo. A comunicação não só transmite informação, mas, ao mesmo tempo, representa um comportamento.

Em toda comunicação, há uma mensagem que transmite alguma informação. Isso pode ser considerado o conteúdo da comunicação. A este conteúdo é dada uma forma para chegar até aquele que deve receber tal informação.

A comunicação é clara e flui produtivamente quando o emissor envia um estímulo positivo e o receptor, da mesma forma positiva, envia a resposta.

- ◇ Se você, como emissor, emite um estímulo positivo e a resposta é negativa, cabe a você a responsabilidade de entrar no convite da negatividade ou insistir na positividade.
- ◇ Se você emitir um estímulo em tom negativo, gritando, por exemplo, o outro poderá responder negativamente e ambos se sentirão mal no processo comunicativo.

Os conflitos na comunicação se dão principalmente em função da forma como a comunicação se estabelece entre as partes envolvidas.

Nem sempre um processo de comunicação ocorre da forma esperada ou traz os resultados desejados

Um dos segredos de uma comunicação eficaz é saber ouvir.

Dar atenção e ouvir seus interlocutores é de fundamental importância em qualquer processo de comunicação, inclusive numa negociação.

Lembre-se que a comunicação é o resultado que você obtém dela. Isto significa que transmitir uma informação pura e simplesmente não significa que tenha sido entendida

pelo outro: preste atenção no “*feedback*” (retorno) que esta pessoa lhe dá como consequência do que você quis transmitir.

Outro segredo de uma comunicação eficaz é, sem dúvida, se preparar a comunicação.

Dicas para tornar sua comunicação mais eficaz:

Evite:

Diante de interlocutores (seja 1 ou sejam 2, 10, 20, 100, 500, ou mais) evite:

- ◇ A mania de colocar a mão no bolso, mexer nos botões da roupa, lápis, folha de papel ou no fio do microfone;
- ◇ Roer unhas;
- ◇ Cruzar de maneira descontrolada braços e pernas;
- ◇ Andar sem rumo de um lado para o outro, sem propósito;
- ◇ Tossir, pigarrear;
- ◇ Olhar através das pessoas, para um ponto no infinito, para o chão, ou fechar os olhos constantemente;
- ◇ Falar sempre no mesmo ritmo sem alterar a voz;
- ◇ Gesticular em demasia;
- ◇ Falar sem ter se preparado com antecedência;
- ◇ Imaginar cenas pessimistas e desastrosas sobre o processo de comunicação e seu resultado;
- ◇ Não demonstrar emoção, comportando-se com frieza, apatia.

Mantenha uma linguagem apropriada

- ◇ Escolha o vocabulário ideal aos interlocutores. Se você não estiver falando a peritos, use termos simples, de fácil entendimento. Evite linguagem muito técnica (se tiver que utilizar termos técnicos ou estrangeiros, explique-os);
- ◇ Evite gírias, a não ser que você esteja falando a um grupo para o qual esta seja a melhor forma de comunicação;
- ◇ Evite vícios de linguagem (palavras utilizadas em exagero e que acabam ficando sem sentido na comunicação) como: “tá”, “viu”, “né”, “entende”, “Ok”, entre outros;
- ◇ Evite pleonasmos como: “escolha opcional”, “novo lançamento”, entre outros;
- ◇ Evite gerúndios como: “estarei fazendo”, “estarei respondendo”, entre outros;
- ◇ Evite frases dúbias e vagas como: “talvez sim”, “pode ser”, “quem sabe”. Argumente suas colocações;
- ◇ Alterne o ritmo e a cadência da fala conforme o conteúdo da mensagem;
- ◇ Cuide da dicção. Evite:
 - ◆ Omitir “r” e “s” finais. Por exemplo: “levá”, “trazê”, “fizemo”;
 - ◆ Omitir “i” intermediário. Por exemplo: “janero”, “tercero”;
 - ◆ Trocar o “l” pelo “u” ou omitir sílabas. Por exemplo: ex.: “Brasiu”, “pcisa”.
- ◇ Controle a respiração e a velocidade da fala. Cada pessoa e cada assunto terão sua velocidade própria, dependendo da respiração, da emoção, da clareza da pronúncia e da mensagem transmitida;
- ◇ A intensidade da voz tem que se adequar ao ambiente. Não grite num ambiente pequeno. Se for o caso de utilizar microfone, teste o som com antecedência.

Na comunicação interpessoal

- ◇ Não demonstre prepotência;
- ◇ Não forneça informações incorretas;
- ◇ Não interrompa o interlocutor, desrespeitando a sua vez de falar;
- ◇ Não tente adivinhar o que o interlocutor irá dizer ou questionar.

Na obtenção do *feedback* no processo de comunicação

- ◇ Observe a linguagem não verbal dos interlocutores;
- ◇ Deixe espaço para questionamentos e respeite cada um deles;
- ◇ Confira a compreensão da mensagem;
- ◇ Mude a estratégia de comunicação diante de dúvida permanente.

Na comunicação escrita

- ◇ Verifique e utilize o tratamento adequado ao receptor da mensagem;
- ◇ Tenha cuidado com a correta formação de frases: conjugação verbal, pontuação, entre outros aspectos;
- ◇ Seja claro e objetivo;
- ◇ Evite abreviamentos;
- ◇ Não utilize termos referentes a gírias;
- ◇ Releia a mensagem antes de finalizá-la e encaminhá-la.

Mais que tudo, confie em si e prepare-se para uma boa comunicação!

*“Comunicação é mais que informação;
informação subsidia, atualiza, nivela conhecimento.
A comunicação sela pactos e educa.”*

Emílio Odebrecht

Referências Bibliográficas:

SEBRAE SP. **Manual Autodesenvolvimento: como se tornar um líder eficaz**. São Paulo: Sebrae SP, 2009.

SEBRAE SP. **Manual Formação de Jovens Empreendedores**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

The background is a dense, repeating pattern of various office-related icons in shades of grey and teal. These icons include books, folders, speech bubbles, envelopes, calculators, pens, paperclips, and glasses. A large, semi-transparent green hexagon is centered on the page, serving as a backdrop for the title text.

ENCONTRO 3

Anotações empreendedoras

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões, aprendizados e o que mais julgar interessante com relação às atividades realizadas neste Encontro.



Empreendedores e Oportunidades

Anote suas conclusões com as apresentações das pesquisas sobre como empreendedores identificam oportunidades.



Inovação, Cooperação, Sustentabilidade, outras demandas e tendências

Conforme orientações do professor, registre o resultado do trabalho em grupo sobre o tema recebido para debate.



Texto:

INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO, SUSTENTABILIDADE, OUTRAS DEMANDAS E TENDÊNCIAS.

INOVAÇÃO

A inovação está diretamente relacionada à sociedade e economia. Empreendedores que promovem a inovação em suas atividades ampliam suas chances de crescer no mercado. Considerando o contexto empresarial, as MPEs² têm um ambiente muito favorável para a geração e introdução de inovações, uma vez que não têm regras rígidas, possuem pouca hierarquia, são flexíveis e mais propensas às mudanças.

Mas a inovação não acontece do nada. Para inovar é preciso entender o que é inovação.

Segundo o Manual de Oslo, criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), justamente para orientar os métodos de inovação (MANUAL DE OSLO 3ª edição, p. 55):

*Uma **inovação** é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.*

É importante sempre se lembrar de que uma ideia criativa nem sempre é uma Inovação. Pode acontecer que a ideia não esteja coerente com o perfil do seu cliente ou até mesmo pode não ser o momento ideal para aplicá-la.

Somente se considera que houve **INOVAÇÃO** quando as ações trazem resultados impactantes em relação ao crescimento e resultados para a atividade empreendedora. Avalie sempre este aspecto.

Ideia + implantação + resultados = inovação

Tipos de inovação

Inovação de Produto

*Uma **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.*

As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes.

Exemplo: uma indústria do setor farmacêutico cria um novo medicamento a partir de um medicamento já existente, atendendo a um novo grupo de consumidores com determinadas necessidades (problemas cardíacos, por exemplo).

Inovação de Marketing

*Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.*

Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

A característica distintiva de uma inovação de *marketing* comparada com outras mudanças nos instrumentos de *marketing* de uma empresa é a implementação de um método de *marketing* que não tenha sido utilizado previamente pela empresa. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de *marketing* que representa um distanciamento substancial dos métodos de *marketing* existentes na empresa. O novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações. Novos métodos de *marketing* podem ser implementados para produtos novos ou já existentes.

Exemplo: empresa do setor alimentício cria novas embalagens, nunca utilizadas na empresa, melhorando a apresentação dos produtos.

Inovação de Processo

Uma **inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. Incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Elas podem envolver mudanças substanciais nos equipamentos e nos *softwares* utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são empregados para os serviços de distribuição. Também, abarcam técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhoradas em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção.

Exemplo: uma empresa de assistência técnica em equipamentos refrigeradores passa a traçar um mapa de percurso para deslocamento de seus profissionais, conforme demanda dos clientes e proximidades geográficas, para otimizar o tempo de realização dos serviços e diminuir custos.

Inovação Organizacional

Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

Exemplo: pensando no bem-estar da equipe, um laboratório de análises clínicas desenvolve balcões ergonômicos para o manuseio dos materiais de análise, contribuindo para a qualidade de vida dos colaboradores e aumento da produtividade.

Referências Bibliográficas:

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição. OCDE / FINEP: 1997.

SEBRAE SP. **Inovação. Como tornar sua empresa inovadora?** São Paulo: Sebrae SP, 2011.

COOPERAÇÃO

O cenário atual reserva muitas oportunidades para os empreendedores em nosso país: aumento de renda da população, em especial das classes c e d; e estabilidade e crescimento econômico, o que gera condições favoráveis para o desenvolvimento das empresas. Ao lado das oportunidades residem inúmeros desafios que exigem muito cuidado: a alta carga tributária, a informalidade em vários setores e a carência em infraestrutura. De todos esses o mais estimulante está no próprio cerne do ambiente empresarial: a competitividade entre as empresas.

“Como se manter ou se tornar competitivo para aproveitar o momento e construir o futuro” é a busca frenética de empreendedores de todos os setores.

As respostas não são simples e exigem cada vez mais criatividade e inovação para serem encontradas, quer no campo gerencial e tecnológico quer na relação das empresas com o mercado.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

Cooperação é ato ou efeito de cooperar; operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar; prestar colaboração, serviços; trabalhar em comum; colaborar; ajudar; participar. Ao contrário do individualismo, cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que ela ocorra. Em termos sociais, será necessária uma relação de soma, de agregação – um ganhar com o outro – como ocorreu na evolução da humanidade.

Assim, cooperar é um **meio para se alcançar determinado objetivo** e não um fim em si mesmo.

É importante também **diferenciar cooperação de solidariedade**, pois são conceitos que se confundem. Solidariedade não pressupõe, necessariamente, um trabalho conjunto, não pressupõe nem mesmo conhecer as pessoas envolvidas na ação solidária, pois

se trata de uma atitude de ajuda, geralmente em momentos de grandes dificuldades ou de fragilidade.

O termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Ao trazer **cooperação** como uma nova cultura, há um contraponto com a cultura que prevalece no ambiente dos negócios e na sociedade em geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que tem a **competição** como elemento preponderante.

Por **competição** pode-se entender como ato ou efeito de competir; busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, uma vitória, um prêmio, etc.; luta, desafio, disputa, rivalidade.

Se a competição pressupõe ganhar de alguém, ter um vencedor e um perdedor, ela tende a constituir uma sociedade onde as pessoas se enxerguem como inimigos, estabelecendo conseqüentemente, um senso de desconfiança e rivalidade, contribuindo para um clima tenso e pesado nas relações.

Cooperar para competir

O que a princípio parece um contra senso, torna-se um importante meio de sobrevivência ou crescimento no ramo dos negócios, principalmente para as micro e pequenas empresas: cooperar para competir.

Nesse contexto, a **cooperação** aparece como uma forma de melhor competir em um cenário em que ganhar mercado, reduzir custos, exportar e importar, divulgar marcas, desenvolver tecnologias, enfim, aumentar a lucratividade está cada vez mais difícil de alcançar de forma isolada.

A seguir são apresentadas algumas possibilidades da cooperação entre empreendimentos:

- ◇ Compartilhar recursos;
- ◇ Combinar competências;
- ◇ Fortalecer o poder de compra;

- ◇ Exercer uma pressão maior no mercado;
- ◇ Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas;
- ◇ Oferecer produtos de qualidade superior diversificada;
- ◇ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades.

Trabalhar junto significa lidar com tempos e práticas muitas vezes diferentes entre as pessoas. Interagir com necessidades e interesses diferentes. Acomodar essas questões contemplando todas as pessoas exige diálogo, habilidade pouco necessária numa sociedade amplamente competitiva.

O desafio real na cooperação não é técnico enquanto ferramentas de gestão, técnicas de produção ou formas organizativas. Para todos esses existem respostas já testadas e consolidadas. **O grande desafio é a cultura**, uma vez que nossa sociedade ainda é predominantemente competitiva, não privilegiando o aprendizado do trabalhar junto como forma de alcançar resultados.

Superar esse desafio tem sido conquista de muitas pessoas que já descobriram e multiplicam a cooperação como prática cotidiana. Como disse Einstein, “A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Abrir-se ao novo é ampliar a relação com o mundo. A **cooperação** é tão antiga como a humanidade e sua prática como **diferencial competitivo** é uma das grandes novidades do nosso tempo.

A cooperação é um novo mundo de possibilidades!

Referências Bibliográficas:

Texto extraído e adaptado de:

SEBRAE. **Cultura da Cooperação – Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília: Sebrae, 2009.

SUSTENTABILIDADE – REFLEXÕES E AÇÕES

Flávia Azevedo Fernandes

Pedagoga. Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB). Analista da Unidade de Capacitação Empresarial do Sebrae Nacional.

(Trecho do artigo 'Educação para a Sustentabilidade' publicado por Flávia Azevedo Fernandes no Manual Pequeno Negócios – Desafios e Perspectivas – Desenvolvimento Sustentável, volume 2, elaborado pelo Sebrae).

[...]

Pensar em desenvolvimento sustentável significa pensar em sustentabilidade ambiental; sustentabilidade econômica – geração de oportunidades de trabalho e renda; e sustentabilidade social (educação, saúde, assistência social, cultura, lazer e profissionalização). Sustentabilidade ambiental não está dissociada da sustentabilidade econômica e social. É preciso reconhecer a necessidade de crescimento econômico, de preservação ambiental e de melhoria da qualidade de vida das pessoas. O desenvolvimento sustentável apresenta a tríade crescimento econômico, participação política e consciência ecológica.

[...]

Carlos Alberto dos Santos

Economista, doutor pela Freie Universitaet Berlin. Diretor-Técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

(Trechos do artigo 'Pequenos negócios e desenvolvimento sustentável no Brasil' publicado por Carlos Alberto dos Santos no Manual Pequeno Negócios – Desafios e Perspectivas – Desenvolvimento Sustentável, volume 2, elaborado pelo Sebrae).

[...]

O interesse crescente por produtos e serviços sustentáveis e a expansão da oferta para atender à essa demanda emergente são um indício de que as boas práticas empresariais tendem a se intensificar.

Observa-se o interesse crescente de consumidores e da sociedade civil organizada, bem como do mundo empresarial e dos governos nessa urgente e imperativa necessidade de mudança para uma nova ordem econômica, promotora de desenvolvimento sustentável e inclusivo. Os desafios são muitos e nada triviais.

[...]

Lucratividade e negócios sustentáveis

A percepção e a consciência sobre a necessidade de se conjugar desenvolvimento econômico com preservação ambiental e bem-social mudou consideravelmente nas duas últimas décadas.

Em ritmo crescente, os produtos, processos e serviços valorizados e competitivos são aqueles economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente justos. E que refletem a sua imagem em cadeias de valor e marcas responsáveis (4).

Há uma consciência maior, principalmente dos consumidores, que buscam mais qualidade e eficiência em produtos e serviços, provenientes de práticas sustentáveis, e atendimento satisfatório.

Pesquisas confirmam a disposição dos consumidores de pagar mais por produtos e serviços que não agridam o meio ambiente.

A opinião pública, e dentro dela destacadamente o movimento ambientalista, em todo o mundo também influenciam a nova ordem baseada no modelo econômico da ecoeficiência/ecoeficácia que vem se fortalecendo, principalmente por mesclar desenvolvimento sustentável com erradicação da pobreza e preservação do meio ambiente. Estão em jogo o bem-estar das gerações futuras e as condições de vida no planeta.

Na esfera econômica, os reflexos da crise financeira internacional impõem cautela (e criatividade) por parte dos governos e autoridades monetárias, e limitam as expectativas de um crescimento econômico mais robusto na maioria das economias do globo.

[...]

Desafios e oportunidades

Para o segmento dos pequenos negócios, os desafios do desenvolvimento sustentável são muitos. O cumprimento de exigências de uma legislação ambiental cada vez mais rigorosa e observância das tendências (riscos e oportunidades) dos mercados dinâmicos e internacionalizados.

Trata-se, portanto, não de uma moda passageira, mas de uma nova realidade que veio para ficar. Compreender que sustentabilidade é pressuposto para competitividade implica em acesso ao conhecimento técnico necessário à adequação do negócio, o que envolve ecoeficiência nos processos, avaliação do ciclo de vida dos produtos, gerenciamento de resíduos, relação com clientes, avaliação sistemática de fornecedores, desenvolvimento e utilização de indicadores de sustentabilidade.

As oportunidades para as micro e pequenas empresas nesse ambiente se traduzem no acesso a novos mercados, na flexibilidade de adaptação a uma gestão sustentável, por possuir estruturas gerenciais de baixa complexidade, bem como espaços propícios à inovação, em função de sua agilidade devido à menor complexidade estrutural.

Um novo horizonte vem se abrindo mundialmente, a partir das transformações profundas em todos os sentidos da vida moderna. Nesse contexto, combinar desenvolvimento socioeconômico com a utilização de recursos naturais sem comprometer o meio ambiente tornou-se um desafio de alta complexidade.

Torna-se imperativo imprimir mais eficiência em tudo que se faz, de modo a manter as fontes de riqueza e a sua sustentação socioeconômica. Esse não é um desafio trivial, pelo contrário, requer profundas mudanças culturais, políticas e econômicas em escala global. As oportunidades de novos negócios em virtude dessas tendências são as mais diversas e ao alcance das micro e pequenas empresas.

[...]

Referências originais do artigo:

(4) Roberto Smeraldi, em seu artigo neste livro, aponta para uma nova dinâmica nas relações de consumo e produção: “A sociedade evolui para o abandono do conceito de vida útil e a criação de modelos circulares, com fases de uso e de transformação dos

recursos. Tais modelos se baseiam na logística reversa e na progressiva substituição da compra de produtos pelo fornecimento de serviços: tendem assim a transformar o resíduo, qualquer que seja, em insumo que fertiliza novas cadeias”.

Referências Bibliográficas:

SEBRAE; Coordenador: Carlos Alerto dos Santos. **Pequenos Negócios – Desafios e Perspectivas – Desenvolvimento Sustentável**. Volume 2. Brasília: SEBRAE, 2012.

TENDÊNCIAS

Tendência é todo movimento social, espontâneo ou induzido, que aglutina um grupo significativo de pessoas em torno de comportamentos ou características semelhantes, identificáveis numa série de tempo determinada.

As tendências envolvem movimento numa determinada direção e são diretamente ligadas às mudanças, não são estanques e imutáveis. Se várias pessoas, num espaço de tempo observado, mudam seu comportamento e tendem a agir de uma mesma forma, por exemplo, temos aí uma tendência.

As tendências são acontecimentos que ocorrem na medida em que há o deslocamento de uma situação qualquer. Por exemplo: o fato de os brasileiros, em geral, serem apaixonados por futebol não é uma tendência, é uma realidade histórica. Mas se pudermos identificar, por exemplo, que as mulheres estão se interessando mais por futebol nos dias atuais, isso caracteriza uma tendência.

Nas tendências observáveis residem fontes de oportunidades, ou seja, as tendências podem sinalizar oportunidades que, para se concretizarem, necessitarão de estudo e planejamento da situação. Elas indicam, também, demandas da sociedade, pois sinalizam aspirações e desejos das pessoas.

Continuando o exemplo do futebol, imagine que, observando a tendência de que as mulheres estão se interessando mais por futebol nos dias atuais, alguém resolva abrir uma escola de futebol só para mulheres. Será preciso planejar para verificar se realmente esta ideia representa uma oportunidade viável.

Com o dinamismo do mercado e as mudanças constantes pelas quais passamos, algumas tendências podem ser percebidas:

- ◇ Emancipação do consumo das crianças (crianças consumidoras);
- ◇ Sentimento de brasilidade;
- ◇ Grande número de casais sem filhos;
- ◇ Pessoas que moram sozinhas;
- ◇ Aumento dos animais de estimação;
- ◇ Responsabilidade social;
- ◇ Ecosoluções;
- ◇ Preocupação com a estética e a aparência;
- ◇ Filhos morando mais tempo com os pais;
- ◇ Aumento da população com mais de 60;
- ◇ As pessoas estão passando mais tempo em casa;
- ◇ Aumento da sensação de insegurança nas pessoas;
- ◇ Envolvimento com o mundo digital;
- ◇ Prioridade à saúde;
- ◇ Aumento da Busca Espiritual e Mística;
- ◇ Retorno a Valores Tradicionais / Onda Retrô.

O empreendedor está sempre atualizado, busca informações constantemente sobre o mercado e avalia as tendências para auxiliar na identificação de oportunidades.

Referências Bibliográficas:

RIBEIRO, Julio; KAKUTA, Suzana. **Trends Brasil. Tendências de Negócios para Micro e Pequenas Empresas**. Porto Alegre: Sebrae RS, 2007.

SEBRAE SP; Observatório das MPEs. **Cenários para MPEs 2009 – 2015 Principais Resultados**. São Paulo: Sebrae SP, 2008.

Identificando oportunidades na prática

Nesta atividade você exercitará a identificação de oportunidades e poderá contar com o apoio de um grupo que será formada para este exercício.

Identificar oportunidades de mercado pensando em coloca-las em prática significa percorrer um longo caminho de estudo e aprendizagem, que também é um caminho de descobertas, desafios e realizações.

Tenha sempre em mente, como um dos objetivos desta atividade, exercitar e fortalecer comportamentos empreendedores no seu dia a dia.

Bom trabalho e sucesso!

Exercite as Características do Comportamento Empreendedor!

Busca de oportunidade e iniciativa
Persistência
Comprometimento
Exigência de qualidade e eficiência
Correr riscos calculados
Estabelecimento de metas
Busca de informação
Planejamento e monitoramento sistemático
Persuasão e rede de contatos
Independência e autoconfiança

Filtro 2 – Ideias e oportunidades a partir do mercado

MINHA PERCEÇÃO DO MERCADO

O que o mercado precisa? O que está em falta ou é atendido de forma inadequada, ineficiente? O que as pessoas precisam, querem e não encontram? O que as pessoas valorizam e desejam?

Problemas existentes		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Recursos subutilizados		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Necessidades não atendidas		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Necessidades atendidas de forma insatisfatória		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>Tendências de mercado percebidas</p>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Ideias já existentes em outro local e contexto</p>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">       </div>		
<div style="text-align: center;">  <p>Minhas percepções sobre o mercado</p> </div>		
<p>Ideias de negócios a partir da análise das minhas observações e percepções do mercado:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

- ◇ Escolham de 3 a 5 ideias de negócio vistas como oportunidades. As ideias selecionadas serão utilizadas em atividades futuras:

Pesquisa sobre ideias de negócio identificadas

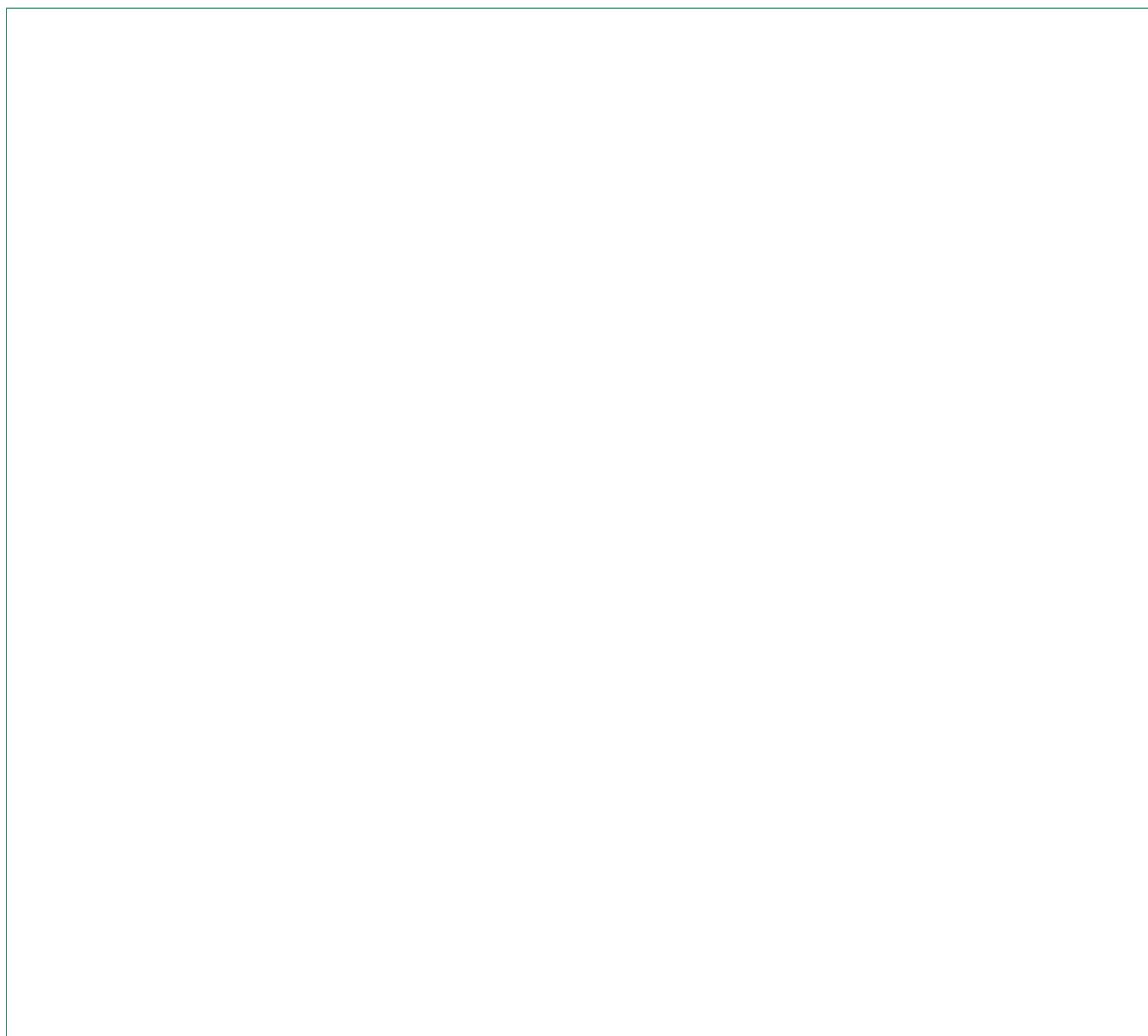
Ideia de negócio:

Informações a serem pesquisadas, prioritariamente:

- ◇ Demanda de consumidores/clientes para a ideia;
- ◇ Concorrentes;
- ◇ Disponibilidade de matéria-prima / recursos necessários;
- ◇ Disponibilidade de tecnologia/equipamento;

- ◇ Disponibilidade de pessoal necessário (quantidade e qualificação);
- ◇ Fonte de recursos;
- ◇ Parcerias possíveis;
- ◇ Legislação específica do setor e apoio governamental.

Anotações e informações pesquisadas:



Referências Bibliográficas:

Referências para a Ferramenta Funil de Ideias e Oportunidades e Texto de Apoio:

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda – Ferramenta: Funil de Ideias para um Novo Negócio**. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/04/ferramenta-funil-de-ideias-para-um-novo-negocio-025.html>>. Acesso em: 18 dezembro 2012.

SEBRAE SP. **Manual Oficina Planeje sua Empresa**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

The background is a dense, repeating pattern of various office-related icons in shades of grey and teal. These icons include books, folders, speech bubbles, envelopes, calculators, pens, paperclips, and glasses. A large, semi-transparent green hexagon is centered on the page, serving as a backdrop for the title text.

ENCONTRO 4

Anotações empreendedoras

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões, aprendizados e o que mais julgar interessante com relação às atividades realizadas neste Encontro.



Avaliação de oportunidades de negócio

Reúna-se com seu grupo de trabalho e continuem o processo de avaliação e identificação de oportunidades de negócio, conforme orientações do professor.

Tabela para avaliação de ideias de negócios

Critérios de Avaliação		Ideias de Negócios				
Demanda de clientes	+					
Disponibilidade de matéria-prima	+					
Disponibilidade de tecnologia / equipamento	+					
Disponibilidade de pessoal necessário	+					
Recursos necessários	+					
Fonte de recursos	+					
Parcerias possíveis	+					
Legislação específica do setor e apoio governamental	+					

Critérios de Avaliação		Ideias de Negócios				
Concorrentes	-					
Total	=					
Fatores Críticos de Sucesso (escreva um texto)						

Sistema de pontuação:

5	Extremamente alto
4	Alto
3	Médio
2	Regular
1	Fraco
0	Nulo

Texto de apoio:

TABELA DE AVALIAÇÃO DE IDEIAS DE NEGÓCIOS

Demanda

Se não há nenhuma garantia de um mercado adequado, o negócio não faz sentido. O mercado deve ser suficientemente grande para possibilitar que o empreendedor capture uma fatia substancial de mercado e, no processo de desenvolvimento da atividade, tenha lucros atrativos e demais resultados esperados. A indicação de disponibilidade de mercado inclui, entre outras coisas:

- ◇ A demanda existente não é servida atualmente de maneira alguma;
- ◇ A demanda existente não está sendo atendida adequadamente pelos fornecedores que estão no mercado;
- ◇ A demanda existente é atendida atualmente através de importações;
- ◇ O produto/serviço possui características significativas de originalidade ou características de venda única;
- ◇ O suprimento de produtos/serviços semelhantes não é confiável;
- ◇ Espera-se que a demanda pelo produto/serviço aumente significativamente ou substancialmente no futuro;
- ◇ O suprimento do produto é feito atualmente através de contrabando.

Disponibilidade de matéria-prima

A disponibilidade de matéria-prima é indicada pelas seguintes considerações:

- ◇ As matérias-primas estão disponíveis localmente em quantidade adequada;
- ◇ Há confiança no fornecimento, seja de fonte local ou importada;
- ◇ Disponibilidade sazonal, perecimento, qualidade e variabilidade das matérias-primas são consideradas satisfatórias;

- ◇ O preço da matéria-prima é razoável;
- ◇ O aumento de preços das matérias-primas no futuro é percebido como razoável e previsível.

Disponibilidade de tecnologia / equipamentos

A disponibilidade de tecnologia pode ser avaliada em termos dos seguintes indicadores:

- ◇ A tecnologia ou tecnologias a serem usadas foram testadas e aprovadas;
- ◇ Estão disponíveis tecnologias a preços razoáveis para produzir o produto;
- ◇ A tecnologia é adequada ao nível de produção e de investimento e à qualidade desejada ao produto;
- ◇ O projeto não sofrerá por uma obsolescência de tecnologia que o torne inviável;
- ◇ Proximidade dos centros de venda do maquinário / equipamentos necessários;
- ◇ Disponibilidade sazonal do maquinário / equipamentos necessários.

Disponibilidade de pessoal necessário

A disponibilidade de pessoal qualificado pode ser avaliada pelos seguintes fatores:

- ◇ As diferentes habilidades (conceituais, administrativas, técnicas ou manuais) necessárias para o projeto estão disponíveis;
- ◇ O suprimento de habilidades é relativamente estável e fixo, de maneira que não vai colocar o projeto em risco no caso de mudanças súbitas ou não previstas no mercado de trabalho, rotatividade fora do comum ou problemas inesperados;
- ◇ O custo do trabalho é projetado de maneira suficientemente estável e previsível.

Recursos necessários

Considerando aspecto de investimento financeiro, tal critério pode ser avaliado levando-se em consideração que o investimento necessário pode ou não ser bancado pelo

próprio empreendedor ou por meio de ajuda financeira externa. Critérios propostos conforme sistema de pontuação:

- ◇ 5 – totalmente autofinanciado;
- ◇ 4 – financiamento externo de aproximadamente 25%;
- ◇ 3 – financiamento externo de aproximadamente 50%;
- ◇ 2 – financiamento externo de aproximadamente 75%;
- ◇ 1 – financiamento externo de aproximadamente 90%;
- ◇ 0 – financiado completamente por recursos externos.

Outros recursos como tempo disponível, por exemplo, já foram considerados em análise prévia a esta e podem ou não ser avaliados novamente neste momento.

Parcerias possíveis

Ao estudar previamente o mercado do setor relacionado às ideias de negócios pesquisadas, respectivamente, é possível projetar possíveis parcerias, seja com fornecedores, com concorrentes ou outras empresas e instituições. Convém ao empreendedor buscar reconhecer como se estabelece o relacionamento de cooperação e colaboração no respectivo setor, pois tal aspecto pode representar oportunidades ou ameaças ao novo projeto.

Legislação específica do setor e apoio governamental

Verificar entraves e desafios legais para implementação do projeto. A questão a ser avaliada é o quanto a legislação específica do setor impacta no início e manutenção da operacionalização do projeto, lembrando que a legislação vigente deve sempre ser compreendida e devidamente respeitada e seguida.

A prioridade do governo é indicada pelas seguintes considerações:

- ◇ O projeto é incluído na lista de prioridades de promoção ou investimento do governo;
- ◇ O projeto recebe incentivos governamentais, sejam fiscais (por exemplo, isenção ou redução de imposto, proteção tarifária, privilégios de importação, entre outros), monetários (por exemplo, prioridade de financiamento, juros reduzidos, entre outros) ou outros tipos de apoio (por exemplo, marketing, apoio técnico ou serviços de consultoria, entre outros);
- ◇ O projeto se enquadra às prioridades governamentais conforme projetos de desenvolvimento estabelecidos.

Concorrentes

Quanto mais concorrentes oferecerem o mesmo tipo de produto ou serviço, mais competitivo o setor e maiores os desafios para o empreendedor conquistar mercado e expandir suas atividades. É por isso que a pontuação obtida (5 para muitos concorrentes, 0 para nenhum) deve ser subtraída na apuração da pontuação de análise. Com base nisso, os participantes podem calcular seu “total atualizado”.

Fatores Críticos de Sucesso

Análise mais refinada de exclusão e inclusão das variáveis centrais que afetam o sucesso ou o fracasso da ideia de projeto, o que é chamado de Fator Crítico de Sucesso (FCS). FCS significa um determinado fator particular do projeto identificado que é muito importante para o sucesso daquele projeto específico. Se esse fator determinado estiver faltando, for inadequado ou não tiver sido levado propriamente em consideração, pode indicar que o projeto não será viável em sua execução.

O FCS de um projeto pode ser qualquer um dos parâmetros já avaliados ou outro. Entretanto, o aspecto de análise que representar o FCS do projeto deve ser mais refinado ou caracterizado.

Dicas de outros parâmetros que podem utilizados para avaliação das ideias de negócios.

Adequação estratégica

A adequação estratégica dos projetos analisados é indicada pelos seguintes critérios:

- ◇ O projeto proposto está perfeitamente adequado à competência e à experiência do empreendedor ou de sua equipe principal;
- ◇ O projeto proposto identifica-se bem à linha de produção, tecnologia, rede de distribuição, sistema de produção, instalações e recursos já pertencentes ao empreendedor ou à empresa;
- ◇ O projeto complementa e fortalece a organização atual, a viabilidade ou o crescimento da empresa através de uma sinergia positiva.

Facilidade de implementação

A facilidade de implementação pode ser medida pelos seguintes critérios:

- ◇ O projeto pode ser implementado dentro de um período curto de gestação ou período preparatório razoável (por exemplo, de 3 meses a um ano);
- ◇ O projeto pode começar a ser operado dentro de um ano, depois de completado o treinamento e finalizado o planejamento detalhado;
- ◇ Quaisquer dificuldades não previstas podem ser controladas pelo empreendedor e equipe.

Exposição ao risco

O projeto é considerado excelente se for considerado menos arriscado ou se os riscos forem mínimos ao mesmo tempo em que os lucros e resultados projetados forem mais ou menos garantidos. O grau de risco também pode ser avaliado através dos seguintes fatores:

- ◇ O produto ou serviço pode ser copiado ou imitado prontamente se outras pessoas acharem que o projeto é muito lucrativo;
- ◇ Os concorrentes que têm mais recursos e experiência podem efetivamente contra-atacar ao se sentirem ameaçados pelo projeto;
- ◇ As mudanças no estilo de vida, hábitos de compra, padrões de consumo e gasto dos clientes e consumidores, entre outras mudanças, podem ocorrer a qualquer hora, antes que o projeto possa atender ao mercado;
- ◇ O projeto pode sofrer fatores imprevistos, como: condições climáticas, disponibilidade de matérias-primas, obsolescência de tecnologia, mudanças nas políticas do governo, prioridades ou programas;
- ◇ Dependência do projeto com relação a insumos importados, sejam matérias-primas, tecnologias, habilidades profissionais ou outros recursos.

Custo/benefício

O fator relacional custo e benefício é, praticamente, a soma de todos os outros critérios avaliados, oferecendo uma impressão geral com relação à quão desejável e viável é o projeto. As várias considerações a serem feitas ao se avaliar esse fator incluem:

- ◇ Os benefícios do projeto no que se refere à lucratividade, risco, necessidade de investimento, disponibilidade de insumos, etc., valendo todos os esforços a serem despendidos em conceituar, organizar e implementar o projeto;

- ◇ O projeto oferece benefícios suficientes (tangíveis e visíveis) à comunidade, seja através da geração de empregos, ligação com outras indústrias ou atividades econômicas; disponibilidade de produtos e serviços necessários, etc.;
- ◇ O projeto é economicamente viável por seus próprios méritos e não através de intervenções artificiais do governo.

Grau de inovação e impacto socioambiental

Caracterizar e avaliar grau de inovação do setor e do projeto com relação ao mercado em questão. Também, avaliar impactos socioambientais esperados com a implementação do projeto, considerando impactos positivos esperados.

Referências Bibliográficas:
SEBRAE SP. Manual Oficina Planeje sua Empresa . São Paulo: Sebrae SP, 2007.

Análise do ambiente externo e do ambiente interno

Registre suas observações sobre o exemplo de atividade empreendedora que será apresentado pelo professor.



Análise 360° – Um exercício

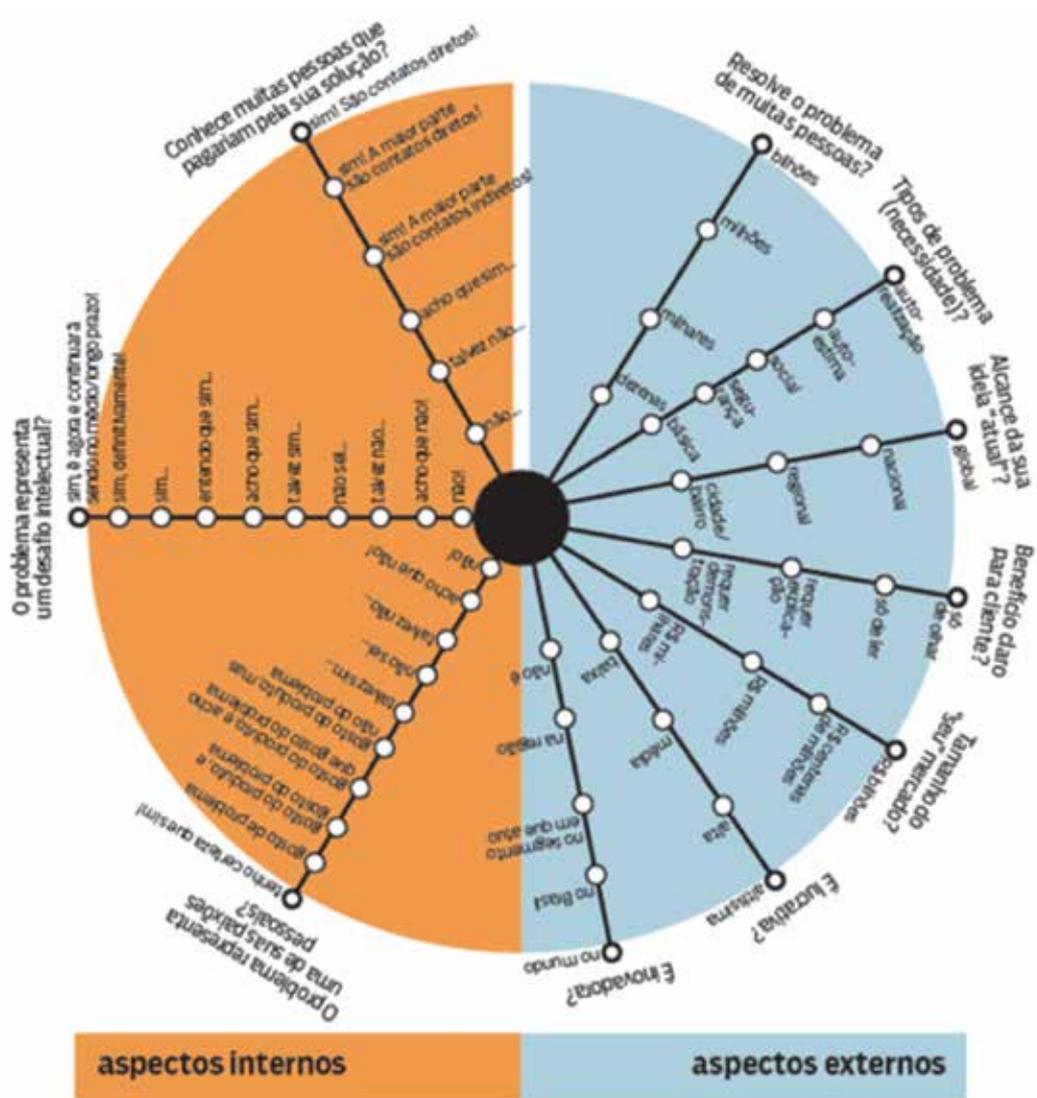
Existem muitas ferramentas de avaliação de oportunidades. Uma delas é a Análise 360°, que integra várias abordagens sobre como avaliar ideias de negócios e como priorizar aquela que poderia representar a melhor oportunidade.

Para exercitar o uso desta ferramenta, acompanhe as orientações do professor e realize a Análise 360° para a oportunidade de negócio apresentada como exemplo de atividade empreendedora.

◇ Qual é o negócio?

◇ Qual é o problema que o negócio resolve com os produtos e serviços oferecidos?

◇ Marque os pontos correspondentes a sua resposta para cada uma das questões da Análise 360°, conforme o exemplo de negócio apresentado:



Observações:

Análise 360° das oportunidades de negócios selecionadas pelo grupo

A partir de agora é hora de pensar nas oportunidades de negócio que o grupo identificou e analisa-las 360°.

◇ Qual são as ideias de negócio escolhidas pelo grupo?

A	B

Qual é o problema que cada ideia de negócio propõe resolver?

A	B

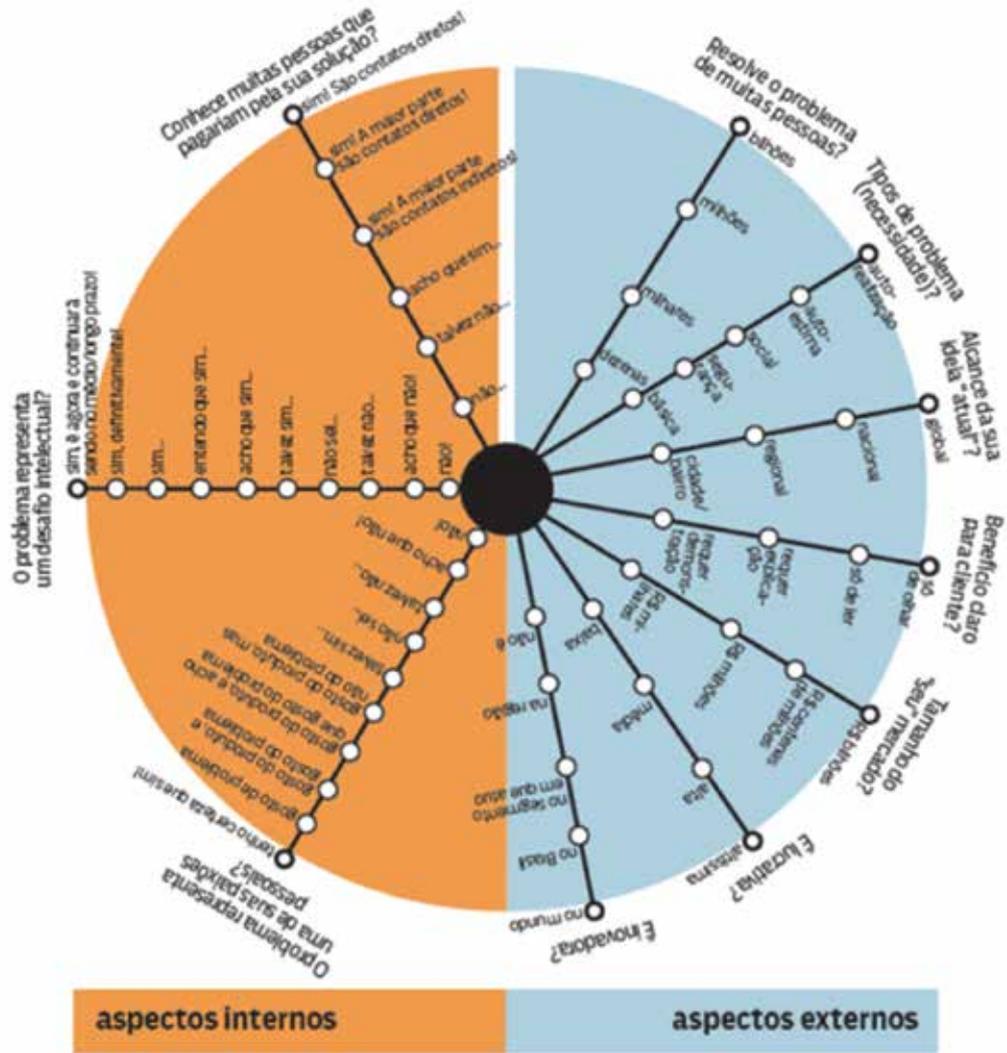
◇ Marque os pontos correspondentes a sua resposta para cada uma das questões da Análise 360°, conforme cada ideia de negócio a ser analisada.

Vocês podem realizar a Análise 360° preenchendo dois gráficos, um para cada ideia de negócio.

Opcionalmente, podem realizar a Análise 360° das duas ideias num mesmo gráfico, assinalando as respostas ao lado dos pontos de respostas com as letras **A** e **B**, indicativas de cada ideia de negócio.

Seja qual for a decisão do grupo, analisem com atenção os aspectos abordados na atividade.

Bom trabalho!



Observações:

Texto de apoio:

Análise 360° de oportunidades de negócio.

Como utilizar a ferramenta

A Análise da Oportunidade é feita em duas etapas. A primeira avalia o aspecto externo da ideia, ou seja, sua relação com o mercado. A segunda leva em conta o aspecto interno, ou seja, a relação da ideia com o seu perfil empreendedor. A melhor oportunidade será aquela que conseguir as maiores notas ou avaliação nas duas etapas.

◇ **Análise de aspectos externos**

Vinod Khosla, cofundador da Sun Microsystems e agora investidor respeitado no Vale do Silício, tem uma receita muito simples para a avaliação de uma ideia de negócio: “Todo grande problema é uma grande oportunidade de negócio. Se você não tem (resolve) um grande problema, não tem uma grande oportunidade de negócio nas mãos. Ninguém irá pagá-lo para resolver algo que não é um problema”, diz. Simples assim. Toda boa oportunidade de negócio deve resolver um problema. Muitos empreendedores têm ideias, mas não se atentam sobre (ou não sabem) quais problemas resolveriam com elas. Nessa questão, vale refletir sobre a relevância do problema a ser resolvido, considerando a Hierarquia das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, em 1943. Ele dividiu as necessidades (problemas) das mais básicas (fisiológicas/sobrevivência) até as mais simbólicas (autoestima e autorrealização). Normalmente, quanto mais simbólico for o problema que sua ideia resolve, maior tende a ser a margem de lucros. Pense na diferença de preço de um litro de água da fornecedora da sua cidade e da Perrier, ou de uma caneta BIC e outra da Montblanc.

Em seguida, é preciso avaliar o alcance de sua ideia de negócio. Ela, do jeito que foi proposta, resolve um problema pontual, regional, nacional ou global?

A análise dos aspectos externos também implica a avaliação de quatro critérios propostos pela McKinsey a respeito da avaliação de uma oportunidade de negócio.

Assim, o problema que a sua ideia resolve tem:

1. Benefício claro para o cliente? Ou seja, o cliente vê o produto/serviço e já percebe como isso será a melhor solução para o problema que ele tem?
2. Tamanho de mercado adequado? Em outras palavras, resolve o problema de um número significativo de pessoas?
3. Potencial de lucratividade e rentabilidade? O número significativo de pessoas da questão anterior é grande o suficiente para gerar os resultados financeiros esperados pelo empreendedor e/ou investidor?
4. Diferenciação/Inovação? Aqui não vale só copiar o que já existe. A ideia é realmente melhor que as soluções já oferecidas pela concorrência?

◇ **Análise de aspectos internos**

Mesmo que você avalie com as maiores notas os aspectos externos de sua ideia de negócio, ela pode não ser a melhor oportunidade para o seu perfil empreendedor. Tina Seelig, professora de empreendedorismo da Universidade Stanford, destaca que as melhores oportunidades de negócios para uma pessoa estão na intersecção de suas paixões pessoais com seus conhecimentos e com aquilo que o mercado quer pagar. Nesse contexto, a ideia escolhida precisa ser avaliada de acordo com critérios pessoais a seguir. O problema que a ideia resolve:

1. Representa uma de suas paixões pessoais? É preciso gostar de resolver o problema e não apenas do produto/serviço em si. Alguém que venda sapatos deve gostar do benefício do sapato e não apenas do sapato em si.
2. Caracteriza um desafio intelectual que o motivará agora e a médio/longo prazo? Entende e gosta de saber que sempre precisará aprender mais sobre o problema que resolve?
3. Tem um mercado consumidor amplo? Grande o suficiente para atender seu desejo de impacto por meio do seu negócio?

Dicas de utilização da Análise 360°

◇ Cuidado com o melhor resultado final

Ao responder a todas as questões propostas ligue as bolinhas (pontos de resposta das questões) terá um mapa perceptual. Do ponto de vista lógico, o mapa que for mais “aberto” representa a melhor oportunidade de negócio para você, mas essa não deve ser sua escolha definitiva. Há outras ponderações a fazer. Nem sempre a melhor oportunidade de negócio está associada a responder o problema do maior número de pessoas possível. Há diversos empreendedores que querem criar butiques, pequenos negócios que não crescerão, mas vão oferecer um produto muito diferenciado para um nicho bem específico de mercado. Outros não estão interessados na oportunidade mais lucrativa do mundo. Há ainda os que não querem criar um negócio muito inovador, apenas um modelo tradicional que ofereça um produto de altíssima qualidade.

◇ Mapa perceptual como ferramenta de reflexão

Depois de responder às questões, volte e reflita como poderia melhorar sua nota de avaliação. Com algum esforço mental, sua ideia inicial que atingiria milhares poderia atingir milhões, se você pensasse em criar um sistema de franquia ou comércio pela internet, por exemplo. O tamanho potencial de sua ideia pode ser ampliado drasticamente se você souber posicioná-la em um tipo de problema muito maior. Alexandre Tadeu da Costa acreditou que o problema das pessoas darem presentes era muito maior do que o de comer chocolate.

Por isso, posicionou a Cacau Show como uma opção inteligente e criativa de presentes. Assim, atingiu tanto as pessoas que querem comer chocolates quanto as que querem dar bons presentes sem gastar muito.

◇ O óbvio simbólico

A ferramenta trata da Hierarquia de Maslow no tipo de problema (necessidade) que a sua ideia resolve. Caso não domine o conceito, pesquise sobre o assunto. Essa abordagem funciona melhor para negócios B2C (cliente final é pessoa física), mas pode ser adaptada para B2B (cliente final é outra empresa). Quanto mais simbólica (autoestima ou autorrealização) for a necessidade que a sua ideia resolve, maior tende a ser a margem de lucro

que você pode obter. Um determinado gerente de TI pode optar por comprar o software de uma empresa renomada mesmo que a opção seja mais cara. Há necessidades simbólicas sendo supridas nessa decisão. O gerente pode incluir tal marca em seu currículo (autoestima), querer participar de eventos da empresa (social) e também por questões de segurança (afinal, era a empresa mais respeitada entre as opções...). Mas a decisão não foi tomada apenas pela necessidade básica de ter aquele software.

◇ **Pensar grande e pequeno dá o mesmo trabalho**

É o lema principal da Endeavor e de seus empreendedores. Nesse momento, reflita sobre como fazer com que o mapa perceptual da sua ideia tenha o maior círculo possível. Será que você não pode criar a próxima Coca-Cola, o Google, o Facebook ou as sandálias Havaianas do seu mercado?

◇ **O lado de dentro é mais importante**

Por mais que você encontre a melhor oportunidade de negócio considerando os aspectos internos e externos, se isso não estiver fortemente associado a suas paixões pessoais, a suas motivações intelectuais e a sua capacidade de realização, a ideia tende a não representar a melhor ideia para o seu perfil empreendedor. Várias boas oportunidades não deram certo não em função da ideia em si, mas de quem estava empreendendo. Trabalhar muito por algo que não o inspire e motive não o levará muito longe.

◇ **Qual é a melhor oportunidade de negócio para você?**

Infelizmente (ou felizmente), esta ferramenta não é uma bola de cristal. Aliás, nenhuma ferramenta de análise de oportunidades é uma bola de cristal. A melhor maneira para prever seu futuro, é você mesmo criá-lo!

Referências Bibliográficas:

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda – Ferramenta: Análise 360° da Oportunidade de Negócio**. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-360-da-opportunidade-de-negocio-076.html>>. Acesso em: 18 dezembro 2012.

QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS

Para a ideia de negócio identificada como oportunidade, o grupo deve elaborar o quadro de modelo de negócio, considerando ampliar o olhar sobre tal oportunidade.

Esta ferramenta auxilia empreendedores a definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual. Permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem.

A ferramenta teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro *Business Model Generation*. A ferramenta Business Model Canvas (BMC), também chamada de Quadro de Modelo de Negócios, se tornou muito popular.

O Quadro de Modelo de Negócios pode ser utilizado em diversas situações, seja no início de uma atividade empreendedora ou no decorrer da mesma.

São analisados e estudados 9 componentes considerados fundamentais para as principais atividades de qualquer empreendimento e também são indicadas algumas questões norteadoras para elaboração do modelo de negócio:

1 – Segmento de Clientes

Uma organização serve a um ou mais diversos segmentos de clientes.

- ◇ Para quem estamos criando valor?
- ◇ Quem são nossos consumidores mais importantes?

2 – Proposta de Valor

Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.

- ◇ Que valor entregamos/entregaremos aos clientes?
- ◇ Qual problema estamos ajudando a resolver?
- ◇ Que necessidades estamos satisfazendo?
- ◇ Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

3 – Canais

As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.

- ◇ Através de que canais nossos segmentos de clientes querem/preferem ser alcançados? Como os alcançamos agora?
- ◇ Como nossos canais são/serão integrados?
- ◇ Qual canal funciona melhor e quais são os mais eficientes em termo de custo?
- ◇ Como os canais são/serão integrados com as rotinas do cliente?

4 – Relacionamento com Clientes

O relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.

- ◇ Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos?
- ◇ Qual o custo para manutenção de cada um dos tipos de relacionamento?
- ◇ Como eles são integrados com o resto do nosso modelo de negócio?

5 – Fontes de Receita

As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.

- ◇ Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?
- ◇ Quanto eles pagam atualmente?
- ◇ Como eles pagam atualmente? Como prefeririam pagar?
- ◇ Quanto é que cada fonte de receita pode contribuir para a receita total?

6 – Recursos principais

Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de atividades-chave.

- ◇ Que recursos principais nossas propostas de valor requerem?
- ◇ E nossos canais de distribuição? E o relacionamento com clientes?
E as fontes de receita?

7 – Atividades-Chave

Atividades fundamentais para ofertar as propostas de valor com sucesso aos clientes.

- ◇ Que atividades-chave são necessárias para entregar nossas propostas de valor?
- ◇ E para nossos canais de distribuição? E para o relacionamento com clientes? E para as fontes de receita?

8 – Parcerias Principais

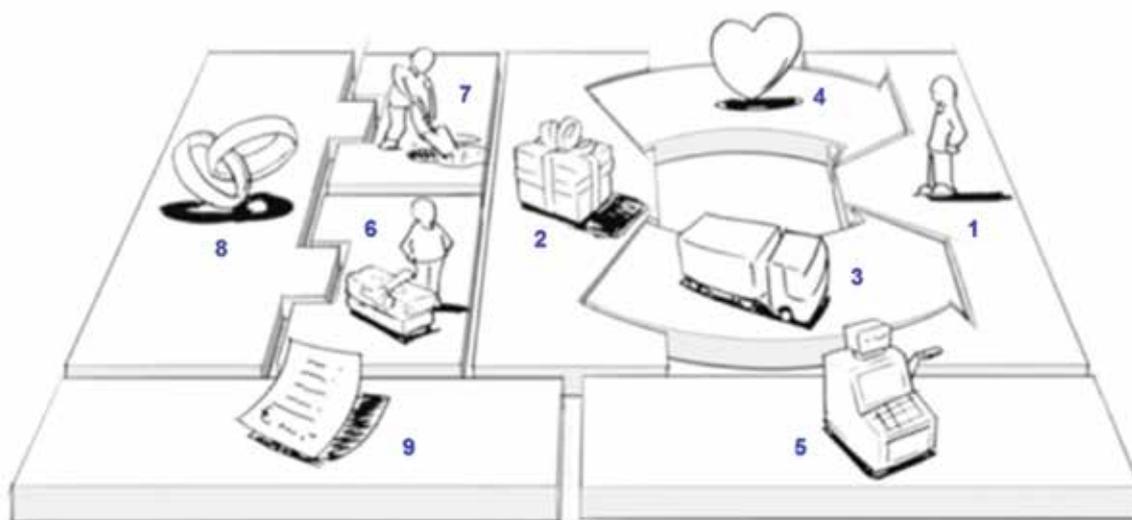
Rede de fornecedores e parceiros para gerar as propostas de valor pretendidas.

- ◇ *Quem são nossos principais parceiros?*
- ◇ *Quem são nossos principais fornecedores?*
- ◇ *Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?*
- ◇ *Quais atividades-Chave os parceiros realizam?*

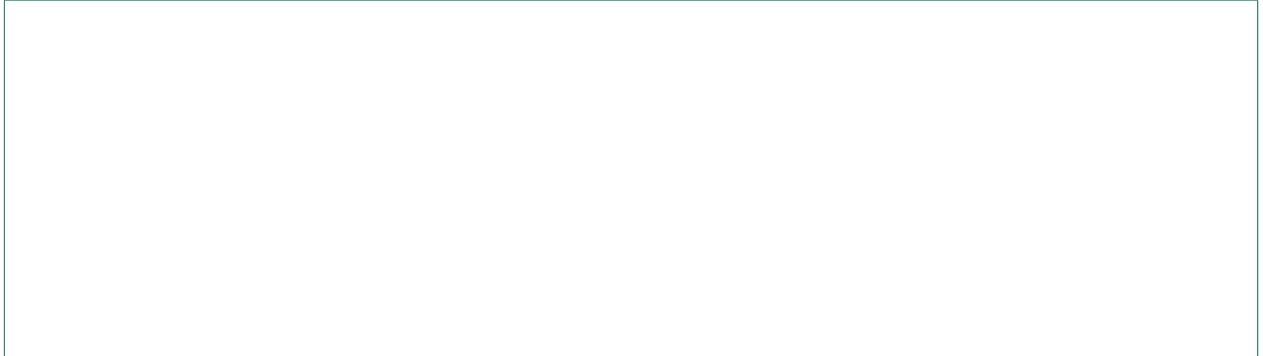
9 – Estrutura de Custo

Os elementos do Modelo de Negócio resultam na estrutura de custo.

- ◇ *Quais são os custos mais importantes no modelo de negócio?*
- ◇ *Quais são os recursos principais mais caros?*
- ◇ *Quais atividades-chave são as mais caras?*



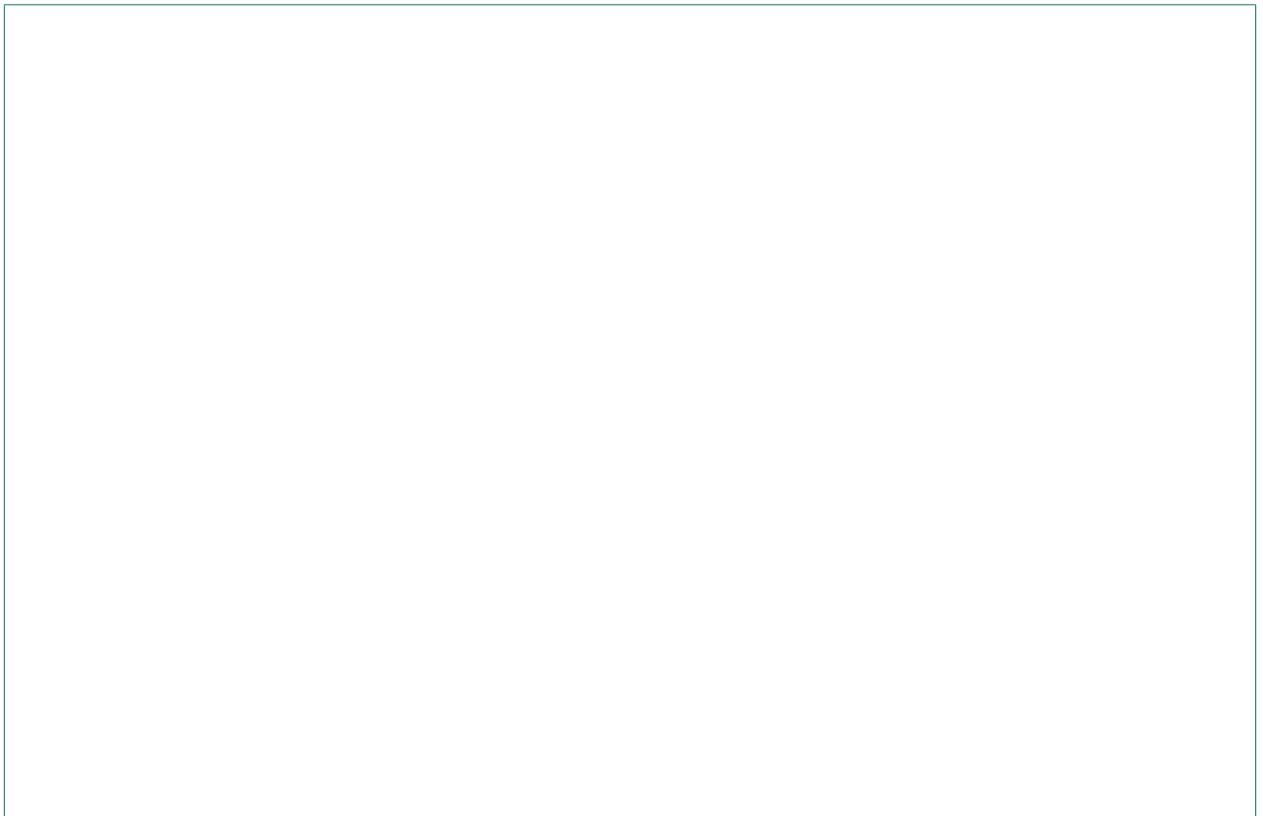
Observações:



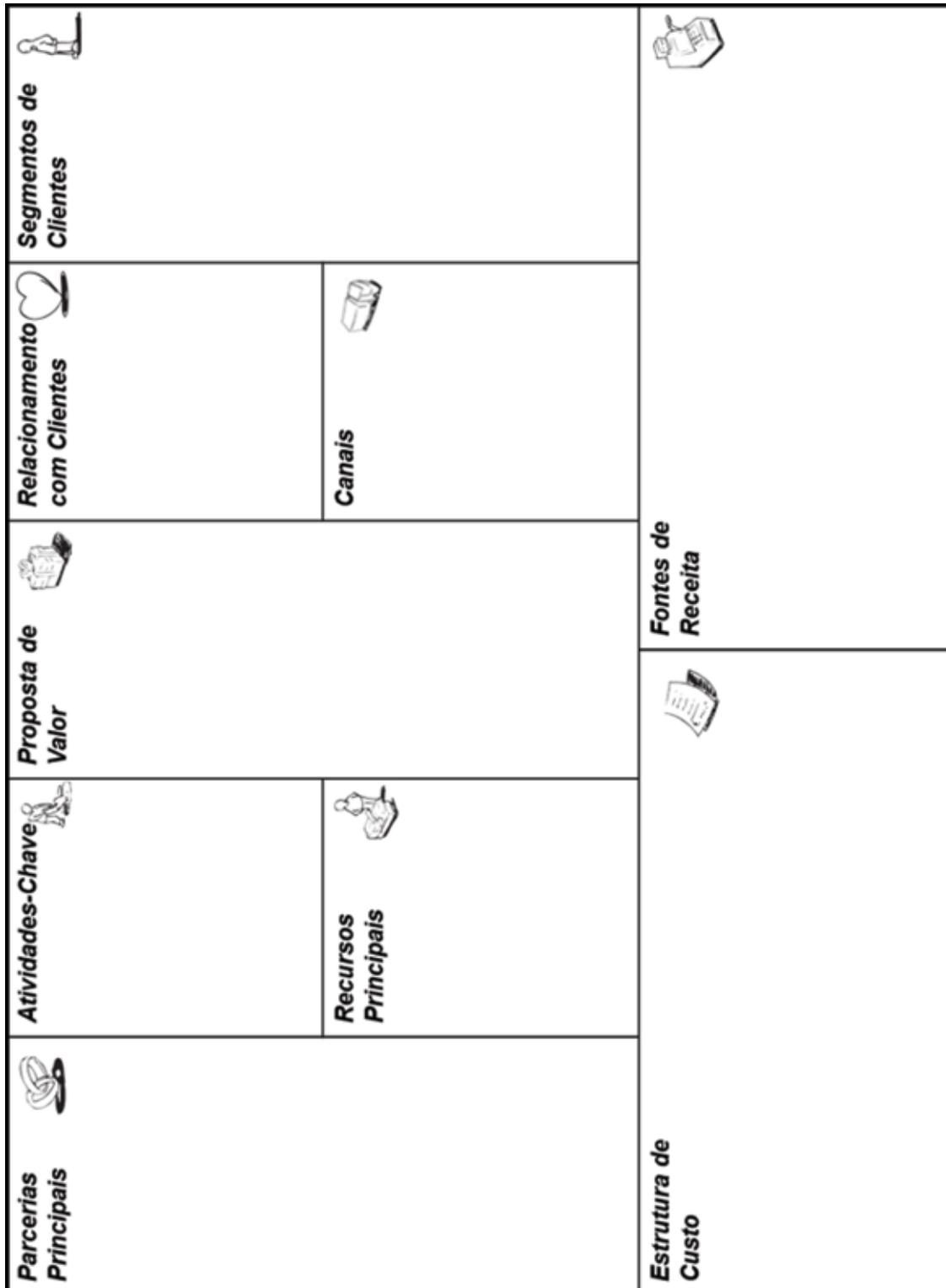
◇ Elaborem o Quadro de Modelo de Negócios.

◆ *Dica: Reproduzam a imagem do quadro em tamanho maior!*

Oportunidade de negócio identificada pelo grupo



Quadro de Modelo de Negócios



Texto de Apoio:

QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS

Como utilizar a ferramenta

Para elaborar o Quadro de Modelo de Negócios a discussão inicial recai sobre a definição de modelo de negócio, que segundo esses autores, pode ser entendida como “a lógica sobre como uma organização cria, entrega e captura valor”.

Neste contexto, para desenvolver o Quadro de Modelo de Negócios é preciso incluir informações a respeito de:

1. Segmentos de clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) a empresa quer atingir?
2. Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) a empresa oferece a seus clientes?
3. Canais: Como a empresa atinge (se comunica com) seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?
4. Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos a empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?
5. Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?
6. Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?
7. Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?
8. Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?
9. Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao colocar o modelo de negócio planejado em prática?

O Quadro de Modelo de Negócios pode ser preenchido individualmente ou em grupo, experiência primordial quando se fala em grupo de trabalho para um determinado objetivo ou estabelecimento de sociedade.

Pode ser preenchido manualmente ou com auxílio de papéis coloridos e adesivos que podem ser facilmente colados e tirados das partes que compõem o quadro. Neste caso sugere-se elaborá-lo em tamanho maior, para facilitar a inserção e análise das informações. Também existem recursos de informática para elaboração do mesmo (pesquise a respeito se o grupo julgar pertinente).

Vale lembrar que esta ferramenta é dinâmica e requer atualização por parte dos empreendedores.

Dicas de utilização do Quadro de Modelo de Negócios

◇ Rascunhe o seu negócio

O Quadro de Modelo de Negócios é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da empresa de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados de negócios.

◇ Valide e atualize as informações

A ferramenta exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso obriga o empreendedor a visualizar seu negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores, investidores) comentem as respostas dos empreendedores de forma mais abrangente.

◇ Combine diferentes ferramentas

Como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas) desta ferramenta. O Quadro de Modelo de Negócios é uma excelente ferramenta que pode (e deve) ser utilizada com outras.

◇ **O Quadro de Modelo de Negócios é complementar ao plano de negócio**

O Quadro de Modelo de Negócios e o plano de negócio tradicional se complementam, pois são ferramentas que permitem expandir a visão da oportunidade de forma sistêmica e estratégica, e planejar como colocar em prática o que foi idealizado, respectivamente.

◇ **Atenção para a concorrência**

O exemplo já se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta: Mas o senhor já combinou tudo isso com os russos? Ao elaborar o Quadro de Modelo de Negócios não deixe se perguntar: E a concorrência? Frequentemente, alguns empreendedores chegam a este ponto com a afirmação: “Meu negócio é inovador, logo não tenho concorrência”. Atenção: sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos.

◇ **Pesquise e aprenda mais**

Pesquise e aprenda mais sobre esta ferramenta!

Referências Bibliográficas:

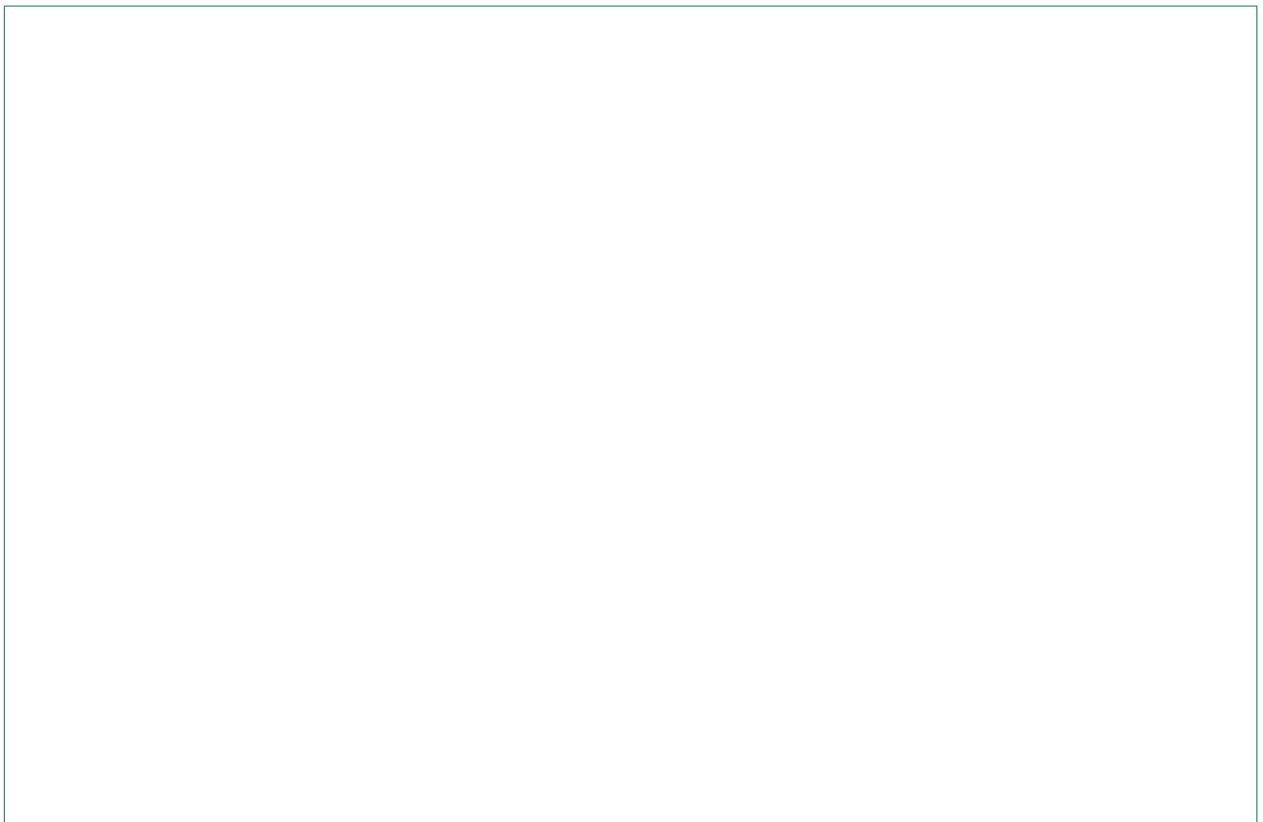
NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios** – Movimento Empreenda – Ferramenta: Business Model Canvas (BMC). São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-360-da-oportunidade-de-negocio-076.html>>. Acesso em: 18 dezembro 2012.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Preço de venda:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the selling price.

Estratégias de divulgação e venda:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to describe their marketing and sales strategies.

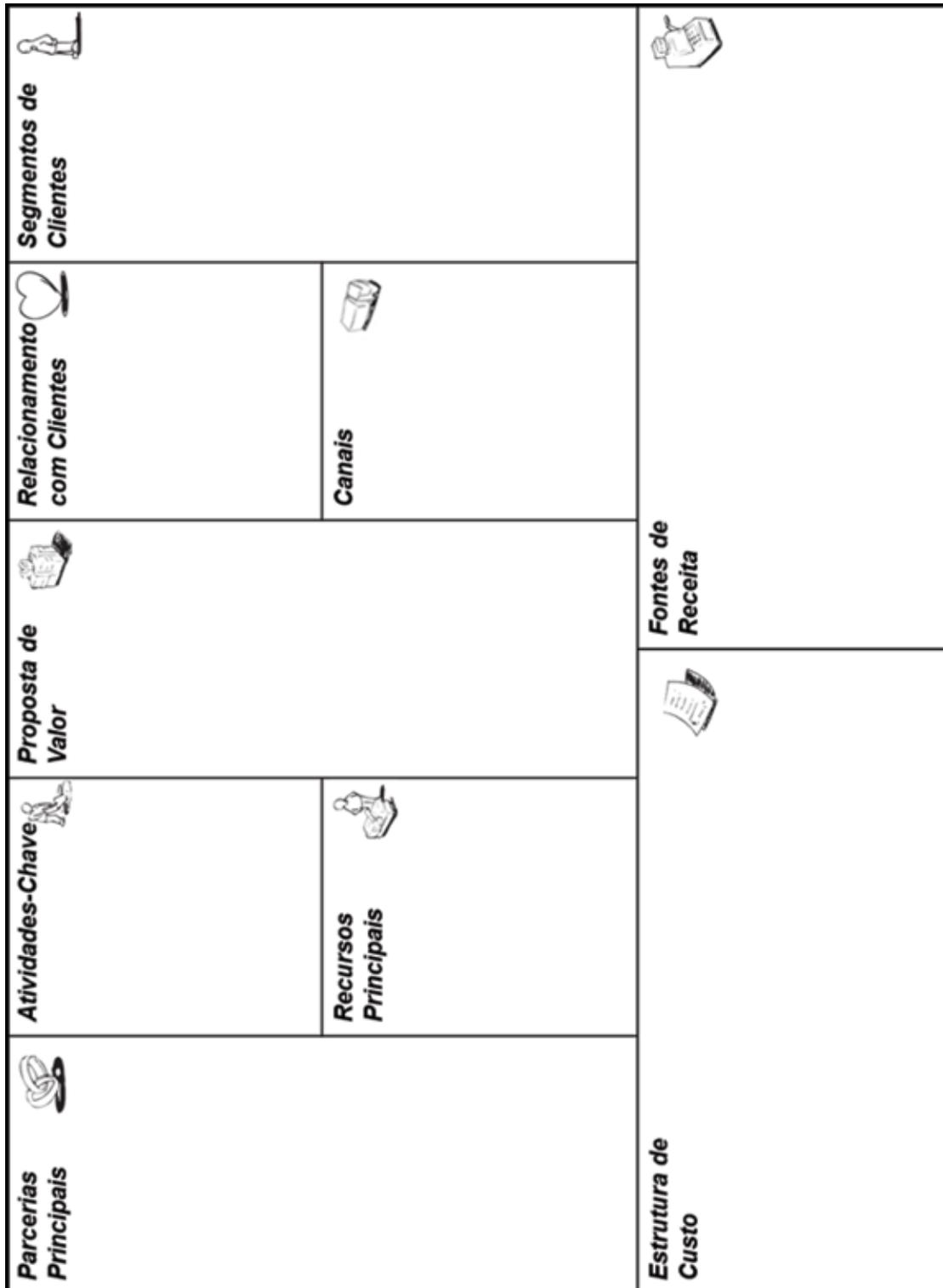
Distribuição de tarefas:

Atribuição/Tarefa	Responsável	Prazo

Metas:

Outros aspectos de planejamento:

Quadro de Modelo de Negócios



The background is a dense, repeating pattern of various office-related icons in shades of grey and teal. These icons include books, folders, speech bubbles, envelopes, calculators, pens, paperclips, and glasses. A large, semi-transparent green hexagon is centered on the page, serving as a backdrop for the title text.

ENCONTRO 5

Comunicação empreendedora

Prepare uma apresentação sobre a ideia de negócio escolhida por você e seu grupo nas atividades do Encontro 3. Esta apresentação será realizada no próximo encontro e deve considerar os seguintes parâmetros:

- ◇ Tempo de apresentação do grupo: 1 minuto (máximo);
- ◇ Roteiro mínimo de informações a apresentar:
 - ◆ *A ideia de negócio escolhida pelo grupo;*
 - ◆ *Motivo da escolha;*
 - ◆ *Oportunidades visualizadas;*
 - ◆ *Principais desafios que imaginam para a ideia de negócio.*



Anotações empreendedoras

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões, aprendizados e o que mais julgar interessante com relação às atividades realizadas neste Encontro.



Planejamento empreendedor – o Desafio

Utilize este espaço para anotar suas observações, conclusões e aprendizados sobre o resultado do Desafio Empreendedor e a importância do planejamento.



Texto:

PLANEJAMENTO EMPREENDEDOR

Quando vemos uma atividade empreendedora em pleno funcionamento muitas vezes nem nos damos conta do trabalho e dedicação do empreendedor em buscar informações, analisá-las e tomar decisões.

Para organizar tantas e importantes informações planejamento de um negócio os empreendedores contam com o apoio de uma ferramenta de planejamento dinâmica e abrangente: o plano de negócios.

O plano de negócios é uma importante ferramenta para o empreendedor. É um aliado no momento de buscar parcerias, por exemplo. Além disso, é uma ferramenta para ampliar o conhecimento sobre a oportunidade de negócio identificada.

Preparar um plano de negócios exige muitas informações que implicam paciência e persistência para obtê-las.

A função do plano de negócios é fundamentar a ideia com números e informações. Não existe uma receita de sucesso de bolo para que um negócio ou projeto dê certo. Mas iniciar com um plano de negócios bem elaborado ajuda muito.

O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento, que funcionará como um guia ao empreendedor, afinal nele estarão descritas as diretrizes e metas da atividade a ser desenvolvida (ou já desenvolvida).

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

(Fonte: Manual Como elaborar um plano de negócios – Sebrae).

Existem diversos modelos de plano de negócios, mais ou menos detalhados, mais ou menos complexos.

Os planos de negócios têm uma estrutura essencial caracterizada por:

1. Descrição da oportunidade de negócio e metas;
2. Análise de mercado;
3. Planejamento de marketing;
4. Planejamento operacional;
5. Planejamento financeiro;
6. Projeção de cenários e avaliação estratégica.

Empreender envolve riscos, como praticamente toda ação humana. Empreender sem planejamento amplia os riscos. Um plano de negócio, embora não seja garantia de sucesso a ninguém, permitirá que o empreendedor tenha condições de tomar decisões mais seguras, servindo como um guia rumo às metas estabelecidas.

Como bom empreendedor planeje para tomar decisões, seja qual for a situação!

Prepare-se para os próximos passos na Disciplina de Empreendedorismo: você e seu grupo desenvolverão um Plano de Negócios na prática.

Lembre-se de exercitar e fortalecer seu comportamento como empreendedor!

Referências Bibliográficas:

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. Barueri, SP: Manole, 2011.

SEBRAE SP. **Manual Formação de Jovens Empreendedores**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

Texto:

EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE E POR OPORTUNIDADE

Este texto consta no manual do aluno.

A motivação para iniciar um negócio é um dos temas mais importantes em pesquisas sobre empreendedorismo porque demonstra o grau de maturidade e desenvolvimento de um país. Existem dois tipos de empreendedorismo: aquele buscado por necessidade e o motivado por oportunidade.

Empreendedores por necessidade são aqueles que iniciaram um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções para o trabalho e precisam abrir um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias.

Já os empreendedores por oportunidade optam por iniciar um novo negócio, mesmo quando possuem alternativas de emprego. Eles têm níveis de capacitação e escolaridade mais altos e empreendem para aumentar sua renda ou pelo desejo de independência no trabalho.

Enquanto o empreendedorismo por necessidade está mais suscetível à conjuntura econômica dos países e tende a diminuir quando a oferta de emprego é maior, o empreendedorismo por oportunidade tem maiores chance de sucesso e tem um forte impacto sobre o crescimento econômico de um país.

Pela pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2010* percebe-se que nos países com maior desenvolvimento econômico, a razão entre oportunidade e necessidade é superior à dos demais. Na Islândia, por exemplo, para cada empreendedor por necessidade há outros 11,2 por oportunidade. Já países com menor desenvolvimento econômico apresentam razões menores entre os empreendedores por oportunidade e necessidade.

No Brasil, os empreendedores por oportunidade são maioria, sendo que a relação oportunidade X necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007. Em 2010, para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade. Esse valor é semelhante à média dos países que participaram da pesquisa, que foi de 2,2. Nos Estados Unidos, essa razão está um pouco acima da brasileira, de 2,4.

Entre os empreendedores por oportunidade, a pesquisa aponta que 43% o fizeram pela busca de maior independência e liberdade na vida profissional;

35,2% pelo aumento da renda pessoal;

18,5% apenas para a manutenção de sua renda pessoal, enquanto 3,3% citaram outros motivos. Agrupando os dois primeiros perfis, 78,2% vislumbram uma oportunidade de aprimorar a vida com o negócio que estão abrindo.

Independente da motivação, os países que apostam na capacitação dos empreendedores – seja por necessidade ou oportunidade – investem na geração de empresas mais eficientes e produtivas. Mesmo os empreendedores por necessidade podem gerar bons resultados para os seus negócios e transformar seus empreendimentos em oportunidade de novos ganhos.

Referências Bibliográficas:

Global Entrepreneurship Monitor. **Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor GEM – Relatório Executivo 2010**. GEM e IPQP, 2011.

Oportunidades de negócios – um novo olhar

Continue a ampliar o seu olhar sobre a oportunidade de negócio identificada por você e seu grupo. Acompanhe as orientações do professor e registre seus aprendizados sobre as apresentações das oportunidades de negócios identificadas pelos grupos.



Referências Bibliográficas

FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William L. **Como chegar ao sim**. 2ª edição. São Paulo: Imago, 2005.

Global Entrepreneurship Monitor. **Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor GEM – Relatório Executivo 2010**. GEM e IPOQ, 2011.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida, organizadores. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2003.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e de gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda – Ferramenta: Análise 360° da Oportunidade de Negócio**. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-360-da-oportunidade-de-negocio-076.html>>. Acesso em 18 dezembro 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda – Ferramenta: Business Model Canvas (BMC)**. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/analise-360-da-oportunidade-de-negocio-076.html>>. Acesso em: 18 dezembro 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Pequenas Empresas Grandes Negócios – Movimento Empreenda – Ferramenta: Funil de Ideias para um Novo Negócio**. São Paulo: Editora Globo, 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/04/ferramenta-funil-de-ideias-para-um-novo-negocio-025.html>>. Acesso em 18 dezembro 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. Barueri, SP: Manole, 2011.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição. OCDE / FINEP: 1997.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RIBEIRO, Julio; KAKUTA, Suzana. **Trends Brasil. Tendências de Negócios para Micro e Pequenas Empresas**. Porto Alegre: Sebrae RS, 2007.

SEBRAE. **Cultura da Cooperação – Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília: Sebrae, 2009.

SEBRAE; BURTET, Douglas. **Manual Oficina Negócio Bom é para dois**. Brasília: Sebrae, 2011.

SEBRAE. **Manual Oficina SEI Sebrae Empreendedor Individual: Vender**. Brasília: Sebrae, 2011.

SEBRAE; Coordenador: Carlos Alerto dos Santos. **Pequenos Negócios – Desafios e Perspectivas – Desenvolvimento Sustentável**. Volume 2. Brasília: Sebrae, 2012 .

SEBRAE SP. Observatório das MPEs. **Cenários para MPEs 2009 – 2015 Principais Resultados**. São Paulo: Sebrae SP, 2008.

SEBRAE SP. **Inovação. Como tornar sua empresa inovadora?** São Paulo: Sebrae SP, 2011.

SEBRAE SP. **Manual Autodesenvolvimento: como se tornar um líder eficaz**. São Paulo: Sebrae SP, 2009.

SEBRAE SP. **Manual Curso Formação de Jovens Empreendedores**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.

SEBRAE SP. **Manual Oficina Planeje sua Empresa**. São Paulo: Sebrae SP, 2007.







www.sebrae.com.br

0800 570 0800