

QUALIFICAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS DOS MUNICÍPIOS
TURÍSTICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PRIVADA

Eduardo Picanço Cruz



Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PRIVADA

Eduardo Picanço Cruz

Professor Associado III do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. Coordenador do projeto de pesquisa em empreendedorismo de imigrantes e do programa de extensão 'Espaço aberto de aprendizagem e gestão'. Doutor em engenharia (UFRJ), Mestre em Engenharia de Produção (UFF), Pós-graduado em Administração Financeira (FGV) e Graduado em Administração (UFF).



 epicanco@id.uff.br

 <http://lattes.cnpq.br/1692926336742716>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Cruz, Eduardo Picanço

Inovação e empreendedorismo na gestão privada
[livro eletrônico] / Eduardo Picanço Cruz. --
Niterói, RJ : Laboratório de Políticas, Governança e
Turismo (LabPGTUR), 2021. -- (Curso de gestores
públicos e privados / coordenação Fábria Trentin)
PDF

Parceiros: Ministério do Turismo (MTUR),
Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de
Políticas Governança e Turismo (LabPGTUR).

Bibliografia.

ISBN 978-65-84620-10-0

1. Empreendedorismo 2. Gestão de negócios
3. Inovação - Processos e modelos 4. Turismo
5. Turismo - Administração I. Título II. Trentin,
Fábria. III. Série.

21-90929

CDD-338.4791

Índices para catálogo sistemático:

1. Qualificação de gestores : Inovação e
empreendedorismo : Gestão privada : Turismo
338.4791

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Jair Messias Bolsonaro

VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Hamilton Mourão

MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO

Gilson Machado Neto

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Daniel Diniz Nepomuceno

SECRETÁRIO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE DO TURISMO

Fábio Augusto Oliveira Pinheiro - Interino

DIRETORA DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Andrea de Souza Pinto

COORDENADORA-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Neuza Helena Portugal dos Santos

COORDENADORA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO TURISMO

Maria Luiza Moreira Nova da Costa

COORDENADOR DE PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Francisco Glauber Lima Mota Filho

COORDENADOR DE INOVAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Sergio Jose do Santos

COORDENADORA DO PROJETO

Fábia Trentin

EQUIPE TÉCNICA

Cibele Priscila Vicente Solano

AUTORIA DO CONTEÚDO

Eduardo Picanço Cruz

REVISÃO

Erlly Maria de Carvalho e Silva

PROJETO GRÁFICO

Eduardo Silva Sant'Anna

IMAGENS DA CAPA

Anete Lusina

ThisIsEngeEngineering

APOIO INSTITUCIONAL

Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro - SETUR/RJ

Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Turisrio

Apoio:

Secretaria de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER



Realização:

L.A.B. **PGTUR** **uff**

MINISTÉRIO DO
TURISMO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apresentação do curso

O Curso de Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro é uma proposta do Laboratório de Políticas, Governança e Turismo (LabPGTUR), da Faculdade de Turismo e Hotelaria (FTH) da Universidade Federal Fluminense (UFF), baseado em pesquisa com gestores dos municípios fluminenses, com a finalidade de identificar temas de interesse desses municípios no que tange ao turismo.

Com a identificação dessa demanda, procuramos apoio junto ao Deputado Federal Rodrigo Maia, que destinou orçamento por meio de emenda parlamentar ao Ministério do Turismo. Este, por sua vez, acolheu a proposta do projeto de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, com suporte financeiro e técnico, por meio da **Coordenação Geral de Qualificação do Turismo e do Departamento de Qualificação (DEQUA)**, para elaboração do Termo de Execução Descentralizada, formalizado entre o referido Ministério e a Universidade Federal Fluminense. Contamos ainda com o apoio institucional da Secretaria de Turismo do estado do Rio de Janeiro e da Companhia de Turismo do estado do Rio de Janeiro.

Como resultado, elaboramos o curso de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, estruturado em 13 módulos, dos quais 11 possuem carga-horária de 12 horas-aula e dois de 6 horas-aula, assim distribuídos: **Criatividade e Liderança; Ética e Cidadania; Gestão Pública do Turismo; Política e Planejamento do Turismo; Governança Municipal e Regional do Turismo; Demanda Turística; Oferta Turística; Estudo de Mercado em Turismo; Segmentação do Mercado Turístico; Impactos Econômicos do Turismo; Marketing de Destinos Turísticos; Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública; e Inovação e Empreendedorismo na Gestão Privada.**

O Módulo desenvolvido nesta publicação constitui-se em uma dessas etapas, que juntos iremos percorrer.

Que tenhamos êxito em nossa jornada!

Fábia Trentin
Coordenadora do projeto
novembro de 2021

Apresentação do módulo

Neste módulo iremos abordar o tema **Inovação e empreendedorismo na gestão privada**, pela perspectiva dos negócios de turismo. Para que compreendamos bem do que se trata este assunto, vamos apresentá-lo e discuti-lo nos seguintes tópicos:

1. Invenção, inovação e turismo
2. Empreendedorismo e suas facetas
3. Modelando um empreendimento
4. Elaborando um plano de empreendimento
5. Avaliando um plano de empreendimento

Objetivos

Ao completar este módulo, você deverá ser capaz de:



1. Conceituar termos relacionados ao universo do empreendedorismo como inovação, invenção, startup, canvas e plano de negócios;
2. Identificar as diversas formas de empreendedorismo;
3. Analisar as motivações que levam pessoas a empreender;
4. Elaborar um plano de negócios; e
5. Avaliar a viabilidade financeira de se abrir um empreendimento

Sugestão de leitura para apoiar a consecução dos objetivos.

Empreendedorismo, criatividade e inovação: empreendedorismo. A sociedade em mudança - valores emergentes e oportunidades para empreender. Empreendedor e empreendedorismo - conceitos em evolução. Inovação e empreendedorismo. Dimensões centrais para análise da inovação; Empreendedorismo empresarial e o processo empreendedor; Novos empreendimentos - financiamento e incubação. Ambiente para empreender no Brasil. O empreendedorismo social. O empreendedorismo corporativo e a gestão da inovação nas organizações. O comportamento empreendedor. Criatividade.

<https://www.editoraufv.com.br/produto/empreendedorismo-fundamentos-e-tecnicas-para-criatividade/1111397>

Modelos de negócio: apresenta diversos padrões de negócios a serem seguido pela sua empresa, para que você seja capaz de criar seu próprio modelo inovador.

<https://analistamodelosdenegocios.com.br/downloads/ebook-o-analista-de-modelos-de-negocios/>

Finanças para pequenos negócios: o que é gestão financeira e sua relevância, regimes de capitalização, o início de um negócio, diagramas de fluxo de caixa, sistemas de amortização, planejamento e financiamento de um novo empreendimento, viabilidade, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno, armadilhas da informalidade, tipos de empresa, dentre outros assuntos relacionados.

<http://www.eduff.uff.br/index.php/catalogo/8-catalogo/livros/558-introducao-a-financas-para-empreendedores>

1. Noções preliminares: Invenção, inovação e turismo

O que vocês acham que passou pela minha cabeça ao receber a incumbência de preparar um módulo de ensino sobre inovação e empreendedorismo e escrever esta apostila? Claro, imediatamente pensei em como CRIAR algo instigante que desperte nos leitores a vontade de ler o material e de aprender coisas novas.

Opa! Usamos uma palavrinha especial que será muito repetida neste conteúdo: CRIAR.

Usamos a **CRIATIVIDADE**, o ato de criar. Mas criamos as coisas do nada? Às vezes sim. Mas normalmente idealizamos algo novo a partir de experiências passadas (empirismo), a partir de outras coisas que já existem (tecnologia) ou criamos a partir da descoberta de algo novo (ciência).

É! Apresentamos diversos termos no parágrafo anterior que precisam ser esclarecidos, não é?

O ato de criar alguma coisa absolutamente nova é chamado de **INVENÇÃO**! Por exemplo, a invenção da roda, invenção da moeda ou a invenção da caneta, por exemplo.

Vamos usar o caso da caneta.

Não há como precisar quando ela realmente foi inventada (criada pela primeira vez), mas Terpstra (2014) destaca que as canetas de junco egípcias se encontram entre as mais antigas.

Mas olhe para a caneta que está mais próxima de você agora! Ela se parece com a da figura?

Certamente que não. Apenas a essência é a mesma, um cabo com uma ponta por onde a tinta marca o papel. Poderíamos até dizer que essa é a **DEFINIÇÃO** de uma caneta.

Conforme os anos foram passando, diversas melhorias foram inseridas nas canetas. A cada melhoria dizemos que houve uma **INOVAÇÃO** na caneta. Portanto, se inventar é criar, inovar é melhorar.



Figura 1: Caneta de junco egípcia.

Fonte: Museum of Writing.

O que esses dois conceitos guardam em comum? O fato de estarem ligados a bens ou serviços, por isso chamamos de **TECNOLOGIA**. Na ciência, ao contrário, os fenômenos são **DESCOBERTOS**. Eles não são inventados ou inovados. Assim:

- **Ciência** é o conjunto organizado dos conhecimentos relativos ao universo, envolvendo seus fenômenos naturais, ambientais e comportamentais; e
- **Tecnologia** é o conjunto organizado de todos os conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos empregados na produção e comercialização de bens e serviços.

PARA SABER MAIS



No artigo “**Turismo: Ciência ou técnica?**”, publicado na ‘Revista Turismo’, João dos Santos apresenta os seguintes argumentos sobre o fato de o turismo ser visto como ciência:

1. Busca a multidisciplinaridade no estudo do seu objeto e trabalha na construção de uma explicação capaz de resistir a procedimentos de prova reconhecidos, podendo sustentar-se dando conta dos fatos da vida real, buscando apreender à racionalidade da realidade humana;
2. Esse objeto constitui uma formação econômica - social determinada, específica e particular que possui determinações próprias, somente possíveis de explicá-las na relação de sua multidisciplinaridade, pois o turismo é resultado do amálgama do lazer, ócio, tempo livre;
3. O fenômeno turístico se constitui em um fenômeno social e, portanto, passível de ser visto dentro das determinações econômicas, políticas, culturais e sociais. Como totalidade concreta que está no plano das evidências e o uso da razão e pensamento sistemático já elaborado;
4. Nesse caso a teoria se constitui em um instrumento para a leitura do real, que passa a ter uma importância singular para entendimento do fenômeno turístico, que pode ser explicado com o auxílio das várias ciências que buscam explicar essa realidade.

Veja o artigo completo em:

<https://www.revistaturismo.com.br/artigos/cienciatecnica.html>

Alguns de vocês estarão com uma caneta com mais de uma cor de tinta; outro estará com uma que ‘esconde’ a ponta; outro terá um clip que prende a caneta no bolso da camisa, ou uma espuma para segurar sem machucar o dedo. Todas essas são **INOVAÇÕES INCREMENTAIS**, pois apenas melhoram um pouco a utilidade de um bem ou serviço.

PARA SABER MAIS



Os países que mais depositaram patentes na área de turismo até o ano de 2019 foram a China, os Estados Unidos e a Espanha. Foi o que identificou o estudo de Mônica Maria Liberato, Cleo Clayton Santos Silva, Nadja Rosele Alves Batista e Francisco Sandro Holanda. O artigo destaca que o Brasil ainda tem muito que crescer no tocante às novas tecnologias para o setor de turismo, precisando ampliar o discurso e estratégias para um turismo mais inteligente e para se tornar mais competitivo no segmento.

Veja o artigo completo em:

<http://api.org.br/conferences/index.php/VIENPI/VIENPI/paper/viewFile/1286/646>

Agora sim, vamos finalmente destacar de **ONDE VÊM AS INVENÇÕES E INOVAÇÕES**. Elas podem surgir a partir:

- **Da ciência** (da descoberta): uma vez que se descobre uma coisa nova é possível transformá-la em produto. Assim, na medida que cientistas descobrem novos polímeros é possível a criação de tecidos melhores, com qualidades distintas, por exemplo.

Mas não precisa ser cientista para descobrir coisas. Quando Akob Žumer, o prefeito de Gorje, na Eslovênia, e o cartógrafo e fotógrafo Benedikt Lergetporer descobriram o desfiladeiro de Vintgar Gorge, em 1891, permitiram a criação de um parque nacional e abriram espaço para a construção de uma série de pontes e passagens para a exploração turística da região – uma das mais famosas daquele país hoje em dia.

- **Do empirismo** (da tentativa e erro): muitas vezes são nossas observações da prática do dia a dia que nos levam a invenções e inovações. Por exemplo, ao criar o contêiner, na metade do século passado, Malcom McLean certamente não se inspirou em nenhuma novidade recém descoberta. Nesse produto coube apenas o princípio de organização das caixas de sapato – nada mais.

Outro exemplo: ao observar o aumento das filas nos seus parques de diversão, a Disney criou um sistema de marcação antecipada – o Fast Pass. Reparem, não há novidade na ideia, apenas o conceito de reserva já utilizado por restaurantes, cabeleireiros etc.

- **Da própria tecnologia:** na medida que novos produtos são criados e inovados, novas ideias são acrescentadas, transformando o produto ou serviço em algo melhor para o usuário. Por exemplo, as novas formas de pagamento, como o PIX, facilitam o recebimento de pacotes pelas empresas de turismo.

Em um mundo dinâmico e competitivo como o de hoje é difícil pensar em empreender sem considerar algum elemento de diferenciação – **DE INOVAÇÃO**. Ser apenas mais um no mercado pode ser algo muito arriscado.

O aspecto do ineditismo não é suficiente para caracterizarmos algo como inovador. Na verdade, o principal aspecto da inovação é a geração de valor para o mercado. Isso se traduz da seguinte forma: é a aceitação do produto pelo consumidor que determinará se estamos diante de algo comercialmente inovador ou não.

Nesse sentido, é importante que a gente compreenda as aplicações da inovação. Para pensarmos nisso, a dica é resgatarmos o conceito da palavra **MUDANÇA**. As inovações que mais impactam as empresas são:

- **Inovação de produto** – **MUDANÇAS** nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece. Podemos citar **MUDANÇAS** na inclusão da venda de tickets para atrações pelo site Decolar. Eles começaram vendendo ingressos para os parques de Orlando e hoje, por meio de parcerias com fornecedores locais, oferecem entradas para a Torre Eiffel, Museus e diversas atrações nos principais destinos turísticos;
- **Inovação de processo** – **MUDANÇAS** na forma pela qual produtos/serviços

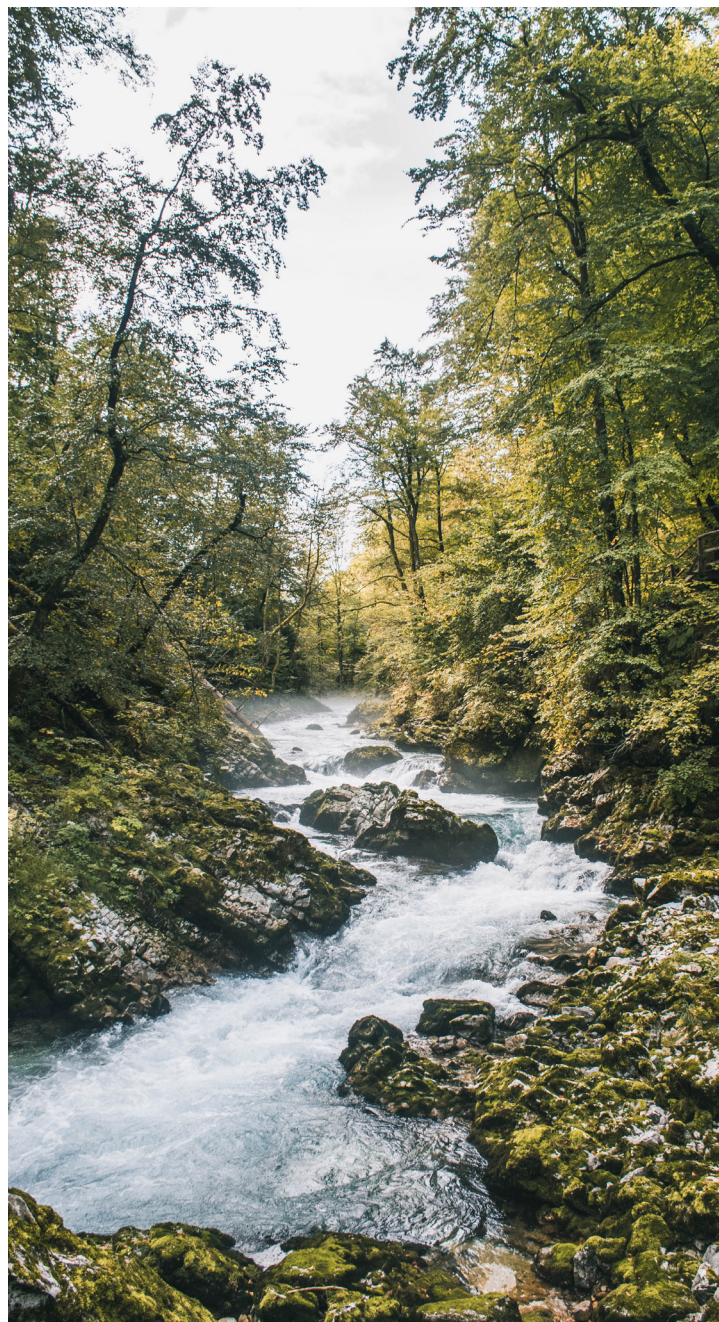


Figura 3: Parque Vintgar Gorge na Eslovênia.

Fonte: Eugene Kuznetsov.

são criados e entregues. Essas MUDANÇAS são muito comuns nas empresas, mas nem sempre perceptíveis ao cliente. O uso das redes sociais e, hoje em dia, o WhatsApp para atender ao cliente necessitou de muita adequação e inovação nos processos das empresas. Por exemplo, quem comanda o telefone da empresa, como adequar a linguagem no aplicativo, como desenvolver menus interativos, além de diversas outras formas de interação. Todas foram criadas e melhoradas para aprimorar o atendimento ao público.

PARA SABER MAIS



Juliana Cristina de Moura Soares apresenta três linhas de inovação na área de turismo, assim dispostas:

Hjalager (1997, 2002 apud MATTSSON et al, 2005)

trabalha com o uso do termo inovação na pesquisa do turismo, e conclui que nessa inovação as políticas devem enfatizar a sustentabilidade e as iniciativas que vêm de outros setores;

Poon (1993, 1990 apud MATTSSON et al, 2005)

tem analisado as inovações tecnológicas e sua difusão no turismo, assim como o crescimento do turismo nas pequenas e médias empresas.

Sundbo e Jensen (1998, 2001 apud MATTSSON et al, 2005)

estudam a inovação que emerge nas redes das empresas no turismo

Fonte: SOARES, Juliana Cristina de Moura. **Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Veja o artigo completo em:

<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27564>

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Neste nosso primeiro assunto, apresentamos diversos conceitos e exemplos na área de turismo. A partir da leitura atenta que você realizou, tenho certeza de que será capaz de apresentar novos exemplos para:

Uma invenção na área de turismo:	
Três inovações na área de turismo:	
Duas inovações de ruptura (radicais) na área de turismo:	
Duas inovações incrementais na área de turismo:	
Uma invenção ou inovação, na área de turismo, advinda de uma descoberta:	
Uma invenção ou inovação, na área de turismo, advinda do empirismo:	
Uma invenção ou inovação, na área de turismo, advinda da própria tecnologia:	
Duas inovações de produtos (ou serviços):	
Duas inovações de processos:	

PARA CONCLUIR



Devido ao cenário competitivo do mundo de hoje, as empresas têm necessidade de invenção e inovação de seus produtos e serviços. O gestor precisa saber que não basta sentar-se na sua cadeira e meditar que as respostas chegarão até ele. A inovação é fruto da experiência, da vivência. Não só como empresário, mas acima de tudo, da sua experiência como consumidor – suas necessidades e particularidades.

Aprendemos aqui que criar algo totalmente novo é **INVENÇÃO** e que melhorar bens e serviços é **INOVAÇÃO**. Além disso, classificamos também a inovação a partir do impacto causado: **DE RUPTURA** ou **INCREMENTAL**.

Mostramos também que as invenções e inovações podem surgir a partir da descoberta, da tentativa e erro e da própria invenção ou inovação. Mas quem vai decidir realmente se os novos produtos e serviços são comercialmente bons é o cliente.

Podemos, além da inovação no produto ou serviço, promover melhorias (inovações) nos processos empresariais. Dessa forma, estaremos realizando melhor nossas tarefas organizacionais e, conseqüentemente, aprimorando a capacidade de atender ao cliente.

REFERÊNCIAS



SOARES, Juliana Cristina de Moura. **Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil. 2012.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.

TERPSTRA, Taco T. The Materiality of writing in Karanis: Excavating everyday writing in a town in Roman Egypt. **Aegyptus**, p. 89-119, 2014.

2. Empreendedorismo e suas facetas

Vamos imaginar que em um lugar muito afastado viva uma população isolada da sociedade. Pense que as famílias estejam organizadas tal qual nós conhecemos e que cada unidade familiar produza os alimentos necessários para sua sobrevivência.

Em determinado momento, a aldeia resolve fazer uma grande festa de confraternização. Comemorando o quê? Isso não importa, a questão fundamental é pensar que cada um vai levar para o evento uma contribuição (comida) para que seja repartida com todos.

Certamente que as famílias buscam oferecer o que eles fazem de melhor, seja bolo, pão, sucos diversos etc. Mesmo em uma sociedade apartada do mundo, quando uma pessoa experimenta um produto feito por outro, gera uma manifestação crucial para a existência de qualquer negócio, ainda hoje em dia: **A DEMANDA!**

A demanda por um produto (ou serviço) que você não é capaz de produzir, ou não faz por que não quer, constitui a pedra fundamental das organizações empresariais. Nenhum empresário abre um negócio para vender o que ninguém quer.



Claro que, além da demanda, outras perguntas vão permear a mente de uma pessoa que pretende montar um negócio. Por exemplo: a quantidade de pessoas que demanda aquele bem ou o serviço é grande? Podemos cobrar um preço que atenda as nossas expectativas, mas que seja atraente para o comprador?

O termo empreendedor, “entrepreneur”, tem origem francesa e refere-se ao sujeito que assume risco e começa algo novo. Assim, perceber demandas e tentar atendê-las é a essência da atividade empreendedora. Mas nem tudo são flores e sonhos, como infelizmente sugerem alguns livros sobre o tema. Muitos dos negócios que são iniciados pelo mundo afora fracassam.

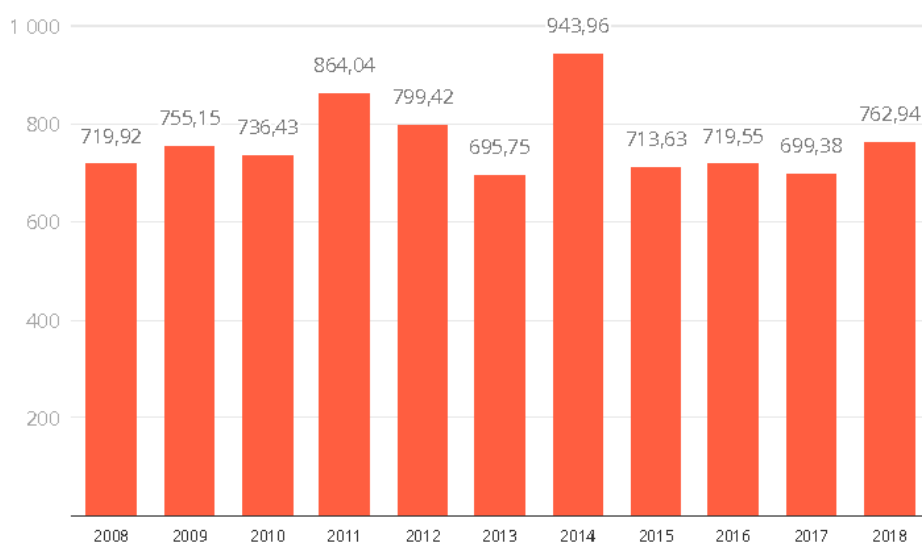
PARA SABER MAIS



Veja o artigo de Alessandra Saraiva no Jornal Valor Econômico de 22 de outubro de 2020 sobre a mortalidade das empresas no Brasil:

Cresce número de fechamento de empresas

Em 2018, volume de saídas de companhia do mercado foi o maior em quatro anos - em mil



Veja o artigo completo em:

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml>

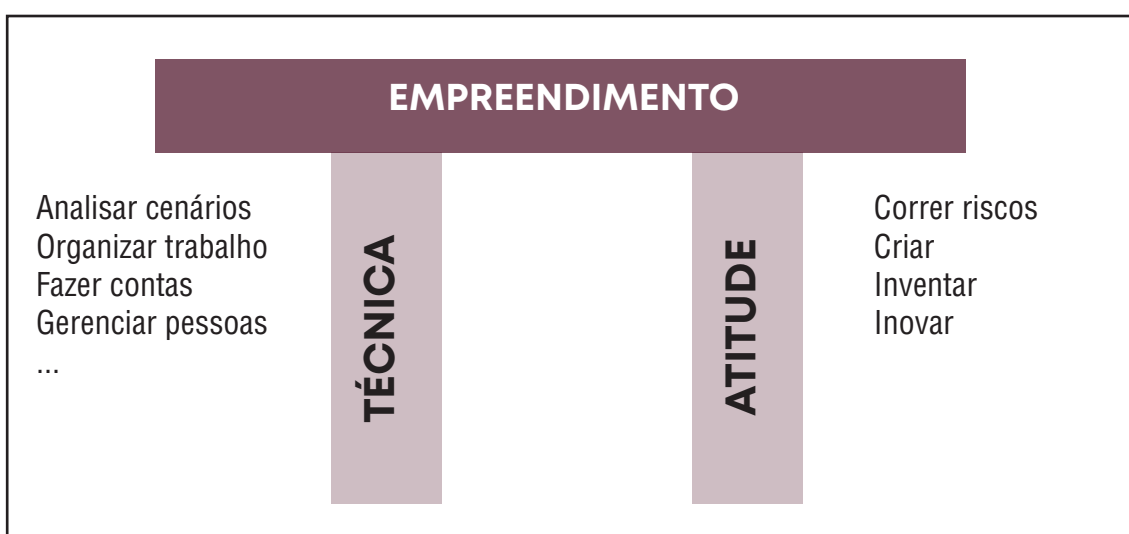
Retomando o conceito de empreendedor como o sujeito que assume risco, podemos entender que um negócio só será criado se for identificada uma possibilidade de ganho (retorno) – que normalmente se traduz em lucros.

Modernamente, conceitos como o empreendedorismo social minimizam a busca pelo lucro e identificam que esses retornos podem ser a melhoria da condição de vida de determinada população, a maior oferta de microcrédito, a defesa de causas sociais etc.

Mas vamos lembrar que esse módulo é sobre empreendedorismo na gestão privada, portanto, manteremos o foco nas empresas e como elas oferecem produtos e serviços ao mercado.

A ação empreendedora se dá através de dois pilares de sustentação: a técnica e a atitude. Muitos alunos, oriundos de cursos da área de gestão, conseguem amplo conhecimento de marketing, finanças, produção, gestão de pessoas etc., mas pecam por não se arrisarem na abertura de seus negócios, preferindo investir em uma carreira como executivo.

Por outro lado, percebemos que vários empresários demonstram uma atitude verdadeiramente empreendedora na medida que têm coragem para assumir riscos, que motivam pessoas para o trabalho em equipe, mas não conhecem as ferramentas básicas de gestão. Assim, falham na administração do negócio e prejudicam a idéia que “tinha tudo para dar certo”.



Fonte: Elaboração própria.

O termo empreender, nos diversos dicionários, refere-se ao ato de pôr em execução, fazer, realizar. Desse ponto de vista, o empreendedor é aquele que realiza algo, que põe um plano em execução. No entanto, esta é uma visão limitada do termo. Para aprofundarmos nosso entendimento sobre o assunto, sugerimos a observação da evolução do termo empreendedor retratada no estudo de Zen e Fracasso (2008).

As autoras dividem o conceito do termo empreendedor em três períodos distintos: (i) a revolução industrial; (ii) a implantação do modelo de produção fordista; e (iii) a emergência das tecnologias da informação.

No primeiro período, a principal característica destacada é predisposição do empreendedor de assumir riscos e enfrentar incertezas em busca de lucro. Autores como Richard Cantillon e Jean Baptiste Say utilizavam o termo com essa conotação.

No período seguinte, ganha destaque a visão de Schumpeter (1982), que

coloca o empreendedor como um agente transformador da sociedade. Para ele empreendedorismo e inovação são aspectos inseparáveis, pois, o empreendedor é aquele capaz de provocar uma destruição criativa. Ou seja, o lançamento de uma inovação quebra padrões e modelos vigentes para dar origem a novos. Esta seria a base de uma economia capitalista dinâmica.

No terceiro e último período, observa-se certa flexibilização e, portanto, uma ampliação do significado de empreender. Nesse período, os conceitos de **INTRAEMPREENDEDORISMO** e **EMPREENDEDORISMO SOCIAL** ganham força.

O **INTRAEMPREENDEDORISMO**, também chamado de empreendedorismo corporativo, diz respeito a ações empreendedoras dentro de uma organização já existente, sem a necessidade de criação de uma nova empresa. Trata-se, por exemplo, de um funcionário que tem uma atitude empreendedora e consegue obter novos projetos para sua empresa.

Como exemplo de ação intraempreendedora citamos a implementação do “Bonde do turismo”, um banco de ideias criado na Universidade Federal do Pampa, campus Jaguarão, melhorando o canal de comunicação entre os docentes, discentes e técnicos, acerca das discussões internas do curso de Gestão de Turismo. O projeto aprimorou o diálogo e incentivou a formação de ideias inovadoras.



Já o **EMPREENDEDORISMO SOCIAL** ocupa-se de empreendimentos cujo principal objetivo é atender pessoas em situações de risco e/ou excluídas socialmente. Pode ser definido também como um novo paradigma da gestão no campo social, aplicando princípios e ferramentas de gestão empresarial para solução de problemas sociais.

O negócio social Raízes (<https://raizesds.com.br/pt/>) promove soluções para diversos problemas, usando a sustentabilidade como premissa. Entre os principais campos de atuação estão o turismo sustentável e produção associada. Assim, usam o turismo como solução rápida, eficaz e inteligente para estimular a economia da região. Por exemplo, o Programa de Empreendedorismo Social e Comunitário em Resplendor, no interior de Minas Gerais, envolve o mapeamento dos empreendedores locais, seguido de workshop com especialistas em turismo e trabalho de capacitação dos melhores empreendimentos.

PARA SABER MAIS



É possível ensinar alguém a empreender?

Durante muito tempo houve dúvidas se era possível formar empreendedores ou se este era um dom ou talento que já nascia com a pessoa. Estudiosos da área comportamental buscavam compreender as características presentes nos empreendedores bem-sucedidos. Se chegassem a um conjunto de características comuns poderiam então pensar em programas de treinamento para novos empreendedores.

Esse interesse motivou a realização do Projeto de Desenvolvimento do Espírito Empreendedor e da Pequena Empresa – financiado pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional - (USAID). A pesquisa durou cinco anos e foi coordenada pelo psicólogo e professor de Harvard David McClelland.

Os resultados confirmaram a ideia inicial, ou seja, há características comportamentais comuns entre os empreendedores bem-sucedidos e elas podem ser ensinadas. Outro destaque foi que muitas características empreendedoras transcendem diferenças nacionais ou setoriais.

McClelland (1962) destacou dez características centrais como sendo características do comportamento empreendedor, são elas: (i) busca de oportunidades e iniciativa; (ii) persistência; (iii) aceitação de riscos; (iv) exigência de eficiência e qualidade; (v) comprometimento com o trabalho, (vi) estabelecimento de metas; (vii) busca de informações; (viii) planejamento e monitoramento sistemáticos; (ix) persuasão e redes de contatos; e (x) independência e autoconfiança.

Desde então diversos programas de formação empreendedora têm se espalhado pelo mundo.

No ‘mundo’ do empreendedorismo empresarial existem muitos termos que ainda precisam ser melhor definidos. Em primeiro lugar, como demonstramos, empreender não é sinônimo de abrir empresas.

Mas a confusão do termo vai além disso. Empreender é visto pelo público em geral como o ato de abrir uma empresa de **BASE TECNOLÓGICA**.

Não!

Demonstramos que empreendemos até nas nossas vidas, quando criamos projetos pessoais de aperfeiçoamento, crescimento profissional, espiritual, ou qualquer outro projeto. Isso porque identificamos a situação em que estamos envolvidos, planejamos aonde queremos chegar, detalhamos como devemos

trilhar esse caminho, executamos e, depois, avaliamos se as coisas aconteceram da melhor forma – **ISSO É UM EMPREENDIMENTO DE VIDA!**

Mas alto lá! Escutei tanto sobre inovação e empreendedorismo até agora! Você mesmo, professor, escreveu sobre isso no tópico 1 deste módulo! Isso significa que os termos estão muito relacionados, não é?

Sem dúvida, ter algo novo é importante para o empreendimento privado (empresarial), mas a empresa tradicional ainda sustenta milhares de famílias no Brasil e no mundo.

Portanto, mesmo que o foco deste módulo se desenvolva de forma mais ampla (para qualquer tipo de negócio), não podemos deixar de apresentar alguns desses termos tecnológicos que se associaram à atividade empreendedora.

Isso se deu, em muito, pelo crescimento do Vale do Silício na Califórnia e a quantidade de empresas e inovações ali geradas. A região é tão importante mundialmente que hoje em dia, existem até passeios turísticos pelas sedes das empresas e museus.

PARA SABER MAIS



Existem diversas atrações turísticas para o viajante aproveitar durante sua viagem para a região:

- Visita ao Facebook: é possível visitar o campus do Facebook se tiver algum amigo trabalhando na empresa. Mas turistas visitam o estacionamento e se divertem vendo os funcionários circulando nas bicicletinhas azuis, os carros elétricos...
- Visita à Garagem da HP: considerado o lugar onde tudo começou. Foi onde William Hewlett e David Packard se reuniam para fazer experiências com dispositivos eletrônicos. Na frente da garagem você encontra a placa que simboliza o “Birthplace” do Vale do Silício.
- Visita à universidade Stanford: o passeio permite conhecer um pouco da história e ver de perto como é a rotina dos estudantes. Entre jardins e esculturas de Rodin chega-se a quadra principal onde as primeiras aulas foram lecionadas.
- Visita ao Google: passear pelo campus e ver o símbolo de várias marcas que fazem parte da empresa. Existe ainda um jardim com os bonecos coloridos do Android. Viajantes gostam de dar uma volta nas bikes coloridas da empresa.
- Fazer uma visita ao Museu do Computador: além de conhecer toda a história

do Vale do Silício, visitantes podem ver de perto computadores que ocupavam salas inteiras e carros autônomos.

- Visita à casa de Steve Jobs: mesmo com novos donos morando na casa, turistas passam diariamente em frente para tirarem uma foto.

- Visita à Apple (campus Apple Park): um centro de visitantes que conta com loja, café, terraço e um espaço interativo para conhecer o Apple Park, o novo campus da empresa que lembra uma nave espacial.

Sugerimos ainda a leitura do livro: *Os segredos do Vale do Silício: O que você pode aprender com a capital mundial da Inovação*, de Deborah Perry Piscione, publicado no Brasil pela Alta Books.

Mas já que estamos tão próximos desse assunto de tecnologia, por que não falamos logo nas *startups*?

Vamos lá, precisamos realmente mudar esse mal-entendido de que uma startup é uma empresa de tecnologia!

Não existe uma definição única e universal para o termo *startup*, mas separamos as principais:

- Blank (2020) o define como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios lucrativo, repetível e escalável – **FALAREMOS** desses termos no próximo tópico.

- Ries (2011) destaca que são organizações projetadas para criação de novos produtos ou serviços em condições de extrema incerteza.

- Bortolini et al. (2018) destacam que são empresas que têm como objetivo encontrar um modelo de negócios viável que gere valor para seus clientes.

Repararam que associar *startups* e tecnologia não é exatamente preciso?

Se concordamos com os autores que sugerem que startup é um momento e não um tipo específico de empresa, podemos compreender o capítulo seguinte referente a modelagem de negócios. Alguns empreendedores ficam trabalhando em um ‘mundo paralelo’ antes de abrirem seus negócios.

São aqueles que ficam testando o produto ou o serviço entre amigos, com escalas pequenas e sem correr riscos. Outros, por motivos que serão discutidos

no início do próximo tópico (necessidade ou oportunidade) já precisam começar a operacionalizar uma empresa, mesmo sem saber exatamente qual modelo adotará – esses últimos são os proprietários de startups; os primeiros são apenas exploradores.

Mas já que entendemos bem o que é um negócio, vamos voltar à figura do empreendedor. Existem muitos estudos que discutem o chamado **COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**.

Trata-se de um conjunto de características comportamentais que envolvem a capacidade de inovar, de agir com dedicação, perseverança e otimismo, de enfrentar desafios em longo prazo. Abrange aptidão para tomar decisões de forma autônoma, liderando e demonstrando confiança em si próprio e na sua equipe de profissionais, e o fato de estar aberto a mudanças, com flexibilidade nas decisões e orientação para resultados. Além disso, destaca-se a capacidade de enxergar o dinheiro como consequência, e não como meta (SETTINIERI; VASCONCELOS; SILVA, 2019).

É muito comum a utilização de testes de aptidão para sabermos quanto temos dessas características comportamentais, mas uma coisa eu garanto, por experiência própria, a vivência no ambiente empreendedor vai mudando suas atitudes aos poucos. Hoje, me considero muito mais propenso a empreender do que quando comecei a estudar o assunto.

Sabem por quê? Pois é contagiante! Mesmo que não seja nada relacionado a ganhar mais dinheiro, a liberdade de tomar suas próprias decisões como donos do negócio, flexibilidade para trabalhar são alguns dos motivos que mantêm muitos



empresários nas suas posições, mesmo que sejam assediados por grandes empresas: (i) para comprarem seus negócios e os manterem como diretores ou gestores; ou (ii) recrutá-los para cargos executivos.

Quando entrevisto empresárias e empresários, dificilmente eles afirmam que trocariam suas posições por um cargo em uma empresa. Além disso, diversos empreendedores entrevistados destacam que podem conciliar seus negócios com as demandas do âmbito familiar.

PARA SABER MAIS



Mesmo no mundo do trabalho, as pessoas que possuem um comportamento empreendedor estão sendo disputadas. É o que discute o artigo do SEBRAE, ao apontar que as empresas priorizam novos funcionários que agreguem valores por intermédio de suas qualidades comportamentais, como a busca de resultados em vez de culpados, a criatividade na solução de problemas e a vontade de vencer e de superar desafios.

Veja o artigo completo em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/comportamento-empendedor,5181948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Mostre que você compreendeu bem o assunto discutido, citando exemplos na área de Turismo, retirados de jornais e revistas de:

- a) Ações intraempreendedoras de sucesso e suas consequências para as corporações;
- b) Empreendedorismo social e suas consequências para as comunidades abrangidas pela ação;
- c) De uma startup de base tecnológica.

Preencha o quadro a seguir marcando com um X, depois faça a soma e discuta o resultado em grupo – identificando os pontos que precisam ser melhorados.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	EU SOU				
	Totalmente (5)	Muito (4)	Mais ou menos (3)	Pouco (2)	Nada (1)
a) Busca de oportunidades e iniciativa: saber aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalhos ou assistência.					
b) Decisão de correr riscos calculados: saber avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente.					
c) Exigência de qualidade e eficiência: buscar encontrar formas de fazer coisas da melhor maneira, mais rapidamente, ou com menor custo.					
d) Persistência: agir repetidamente ou mudar de estratégia para enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.					
e) Comprometimento: fazer um sacrifício pessoal ou despender um esforço extraordinário para completar uma tarefa.					
f) Busca de informações: dedicar-se pessoalmente para obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.					
g) Estabelecimento de metas: estabelecer metas e objetivos que são desafiadores e que têm significado pessoal.					
h) Planejamento e monitoramento sistemáticos: planejar, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.					
i) Persuasão e redes de contatos: utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir outros.					
j) Independência e autoconfiança: buscar autonomia em relação a normas e controles de outros.					



Como você se saiu?	
entre 40 e 50 pontos	Sem dúvida tem comportamento empreendedor
entre 20 e 39 pontos	Seria bom desenvolver algumas habilidades
menos de 20 pontos	Temos um bom caminho ainda a percorrer

PARA CONCLUIR



Já vimos que empreender vai muito além de abrir um negócio. Mas por outro lado, o empresário só abre um negócio para ganhar dinheiro. É o empreendedorismo social que busca outros objetivos, como a melhoria das condições de vida de uma comunidade ou a defesa de uma causa social.

Para autores como Blank (2020), *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócios lucrativo, repetível e escalável.

A ação empreendedora está fundamentada na técnica (conhecimentos em gestão) e na atitude (o comportamento empreendedor). O intraempreendedorismo diz respeito a ações empreendedoras dentro de uma organização já existente. O SEBRAE destaca que hoje as empresas priorizam funcionários com esse tipo de comportamento.

REFERÊNCIAS



BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win.** New York: John Wiley & Sons, 2020.

BORTOLINI, Rafael Fazziet al. Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**, Aug. 2018.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

RIES, Eric. **The lean startup**: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SETTINIERI, Camila Pessôa; VASCONCELOS, Carlos Matheus Silva; SILVA, Marcos Aurélio Maia. Características do comportamento empreendedor do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon sob a ótica da teoria das necessidades de David McClelland. **Revista de Administração da UNI7**, v. 3, n. 1, p. 081-117, 2019.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de administração Mackenzie**. São Paulo, SP. v. 9, n. 8, nov./dez., p. 135-150, 2008.

3. Modelando um empreendimento

Falamos, no final do último tópico, que startup é uma empresa em busca de um modelo de negócio. Logo, entenderemos que o termo se refere mais a um momento na 'vida' do negócio do que a um perfil de negócio.

Mas antes de falar de uma fase da empresa, temos que dar um passo atrás e falar do tempo pré-empresarial.

De acordo com o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, empreendedores movidos por oportunidades são indivíduos que iniciam um negócio como uma opção de carreira em potencial, ou seja, porque percebem uma oportunidade de negócio inexplorada (ou subexplorada) no mercado. Geralmente corresponde a uma ideia / oportunidade amadurecida, com uma estratégia planejada. São ainda pessoas que voluntariamente criam um empreendimento para buscar uma oportunidade de negócio percebida para se tornarem mais independentes ou para obter rendimentos adicionais.

O relatório também define o empreendedor movido por (pela) necessidade, como alguém que iniciou um negócio porque não havia melhores opções de trabalho ou porque não viu nenhuma oportunidade, mas precisava ganhar dinheiro para se sustentar.

PARA SABER MAIS



Enquanto muitos consideram o empreendedorismo por oportunidade ou necessidade, outros sugerem que as motivações precisam ter natureza dicotômica. O artigo escrito por Gláucia Maria Vasconcellos Vale, Victor Silva Corrêa e Renato Francisco dos Reis busca, por meio de uma pesquisa qualitativa associada a uma quantitativa, identificar os motivos intervenientes na criação de novos empreendimentos.

Veja o artigo completo em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552014000300005&script=sci_arttext&tlng=pt

Independentemente da motivação, uma vez que estamos dispostos a abrir uma empresa é preciso pensar no **MODELO DE NEGÓCIO** que teremos. Pode parecer apenas um jogo de palavras, mas é preciso modelar um negócio para se chegar ao modelo do seu negócio.

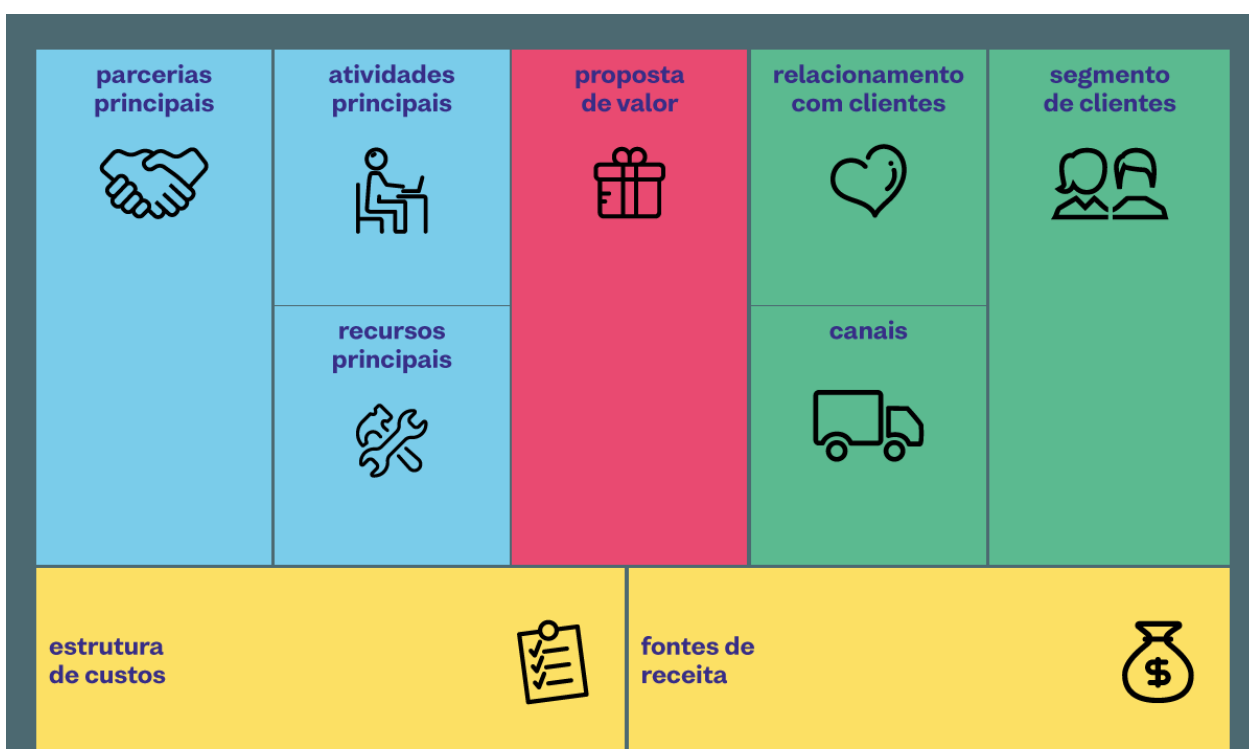
Então, neste tópico, destacamos que **MODELAGEM DE NEGÓCIO** é um processo e **MODELO DE NEGÓCIO** é o resultado.

Existem diversas ferramentas de modelagem de negócios e a mais conhecida é o **CANVAS**. Mas como discutir modelagem sem entender o que é o modelo?

Dessa forma, destacamos que o modelo de negócio deve apresentar como a empresa vai **CRIAR, ENTREGAR e CAPTURAR** valor. Isso significa que deve apresentar, claramente, os benefícios a que sua empresa se propõe e os motivos pelos quais os futuros clientes vão querer pagar por eles.

Por exemplo, uma agência de viagens pequena e com grande capacidade tecnológica pode ter como oferta de valor ser “sua parceira não só antes, mas durante toda sua viagem”. É claro que isso vai depender da capacidade dela de estar sempre online enquanto o cliente se diverte pelo mundo, preparada para trocar ingressos, mudar datas de atrações ou ajustar reservas de hotel, por exemplo. Uma grande empresa dificilmente conseguirá dar esse tipo de personalização.

Voltando ao **CANVAS**! Essa ferramenta é composta por nove partes que devem ser identificadas pelo futuro empreendedor: proposta de valor, segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais, atividades-chave (atividades principais), recursos-chave (recursos principais), parcerias-chave (parcerias principais), estrutura de custos e fontes de receita.



PARA SABER MAIS



Durante o desenvolvimento de sua tese de doutorado, o consultor suíço Alexander Osterwalder tentou consolidar o termo “modelo de negócios”. Além disso, tentou criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e co-criação – a criação colaborativa.

Utilizando conceitos de design thinking elaborou um gráfico simples, feito em powerpoint, que anos mais tarde se tornaria o CANVAS - dividido em nove blocos.

O título do seu livro sugere a revolução que estava criando Business Model Generation, ou Geração de Modelo de Negócios. O próprio modelo CANVAS foi desenvolvido, em conjunto, com mais de 200 consultores de todo o mundo. Se tiver interesse no tema, leia o livro completo:

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2020.

Muitos acham que o CANVAS é uma ferramenta que deve substituir o PLANO DE EMPREENDIMENTO, porém, vamos mostrar para vocês que eles se complementam.

De fato, ter um modelo de negócios que possa ser visualizado em uma única página é muito útil, uma vez que ‘ir e vir’ nas páginas de um Plano de Negócios pode deixar qualquer um perdido. Outro ponto a favor do CANVAS é que criar em conjunto com outras pessoas se torna um processo divertido e intuitivo. Com canetas e post-its, os envolvidos desenvolvem suas ideias que podem ser ajustadas com facilidade.

3.1 O Bloco segmento de clientes

Como todo o negócio deve se formar a partir da perspectiva do cliente, sugere-se que este seja o primeiro passo no desenvolvimento de um modelo de negócios. Falamos sobre isso no primeiro tópico dessa apostila – as empresas só existem por que há uma demanda.

Então cuidado quando você tenta impor sua ideia ao mundo. É o contrário, o mundo (os clientes) que ‘propõem’ algum negócio a você.

Uma particularidade aqui é que quando se propõe um ‘segmento’ está claro que se trata de uma fatia do mercado. Os autores de Estratégia Empresarial chamariam isso de nicho de clientes. Claro que existem estratégias para ‘atacar’ todo o mercado, mas isso pode ficar para uma segunda fase da estratégia de crescimento do seu negócio.

Precisamos esclarecer aqui nesse bloco: qual o público alvo, ou seja, para quem estamos criando valor? Além disso, é preciso identificar as características desse segmento e quem serão os potenciais clientes. Ao final, iremos apresentar um exemplo com todos os campos preenchidos.

3.2 O Bloco oferta de valor

Como já mencionamos 'valor' significa 'benefício'. Portanto, você deve saber explicitar **PERFEITAMENTE** quais são esses benefícios que seus produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes. É por causa da proposta de valor que um cliente escolherá a sua empresa.

Então devemos pensar no conjunto de produtos ou serviços que satisfazem as necessidades do segmento definido anteriormente. Para explicitar a nossa proposta de valor é preciso identificar os problemas dos clientes que estaremos ajudando resolver, quais as necessidades que queremos satisfazer e quais os pacotes de produtos e serviços que estamos oferecendo para cada segmento de clientes.



Como os valores podem ser quantitativos (prazo de entrega ou preço) ou qualitativos (design ou experiência oferecida), tangíveis (embalagem) ou intangíveis (parceria), recorremos a Barney Clark (2007) para sugerir a metodologia VRIO de análise de valor:

Valor: essa foi a primeira etapa – identificar o valor;

Raridade: estudar quantos concorrentes oferecem valores iguais ou similares – sabemos que quanto mais raro, mais você estará 'longe de concorrentes';

Imitabilidade: estudar qual é a capacidade dos concorrentes em fazer o mesmo que você propõe. Claro, quanto mais difícil de imitar, melhor para você;

Organização: esse é o Norte que seguirá com você até a finalização do CANVAS – você deve organizar uma empresa que seja realmente capaz de entregar esse valor. Não pode apenas ser uma ideia, tem que estar materializada em processos gerenciais.

3.3 O Bloco canais

São os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Seria algo similar ao antigo conceito de praça, mesclado com a estratégia de promoção do composto de marketing (4 Ps). Mas aqui, os canais envolvem qualquer tipo de interface da empresa com o cliente.

Muitos negócios ainda necessitam de seus espaços físicos para atender ao cliente, outros são totalmente digitais. Mas veja o caso da CVC: possui um



avanzado sistema digital através de seu site, mas ainda usa lojas em shoppings centers que continuam não só a receber clientes, mas também são usadas como ferramenta de comunicação – uma vez que os cartazes em frente às lojas atraem clientes interessados em viajar.

Devemos voltar ao nosso segmento de mercado e pensarmos quais canais esses consumidores estão acostumados ou prontos a experimentar. Daí, pense em como estabelecer contato com esses clientes, qual a integração que terão os diversos canais que pretende usar, quais devem funcionar melhor (para contato, divulgação, atendimento e pós-venda, por exemplo), quais os mais eficientes e os mais baratos.

3.4 O Bloco relacionamento

Envolve as estratégias que mantêm o cliente com a sua empresa. Tradicionalmente vai do autoatendimento, quando o cliente resolve quase tudo sozinho, ao atendimento personalizado, em que a empresa acompanha o cliente passo a passo e está presente para orientá-lo durante toda sua experiência.



É importante pensar em qual tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera, seus custos e como eles serão integrados com o modelo de negócio.

3.5 O Bloco fluxo de receitas

Agora é preciso determinar como o cliente pagará pelos benefícios recebidos. Antigamente, só se pensava em venda, depois surgiram as assinaturas, os alugueis, as licenças de uso etc. Modernamente, aplicativos e jogos oferecem o produto (ou uma funcionalidade limitada dele) gratuitamente e ganham dinheiro com anúncios entre as fases do jogo, ou durante a execução de alguma rotina do aplicativo.

Refleta bastante sobre quanto o cliente realmente esteve disposto a pagar por aquele valor oferecido, sobre quanto ele paga atualmente, bem como a forma de pagamento. Será que existe outra forma com a qual o cliente prefere pagar?

3.6 O Bloco recursos-chave

Se a parte direita do CANVAS está relacionada com o cliente e o mercado, o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio. Lembrar do 'O' do VRIO? É aqui que você testa a operacionalidade do seu negócio para oferecer valor ao cliente – a ORGANIZAÇÃO da empresa.

Os recursos-chave são os ativos fundamentais para o Modelo de Negócios. Ou

seja, máquinas, equipamentos, instalações, propriedades intelectuais, recursos humanos etc.

Você é capaz de descrevê-los e analisar o quanto eles realmente são fundamentais ao negócio? Por exemplo, todo operador de turismo é considerado um recurso chave a uma agência. Mas, da mesma forma que um bom cabeleireiro faz a sua clientela trabalhando em um salão e pode, no futuro, abrir seu próprio estabelecimento e levar seus clientes, um bom operador, com uma clientela fiel, sempre será um possível concorrente no futuro. Portanto, é hora de pensar em não depender de nenhum operador ou ter um plano para transformar os melhores em sócios.

3.7 O Bloco atividades-chave

Trata-se de descrever quais as atividades mais importantes que a empresa deve fazer para que o Modelo de Negócios funcione. Se uma empresa possui uma máquina de alto nível como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta máquina por um operador também de alto nível.



As Atividades-chave podem ser: (i) de produção, variando de um produto de qualidade a um produto focado no baixo custo; (ii) de resolução de problemas dos clientes; e (iii) de plataforma ou rede, voltadas para empresas que dependem de uma atuação na internet.

3.8 O Bloco parcerias-chave

São os fornecedores e/ou terceirizados. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa deve ser listada nesse bloco. É preciso saber até que ponto sua empresa depende de outros para manter a proposta de valor. Um modelo muito dependente de terceiros nunca é bom, uma vez que não se tem poder sobre as decisões tomadas por eles.

Por exemplo, se um fornecedor resolve mudar a qualidade do produto, teremos que adequar o nosso também. Viagens internacionais, com preços cotados em dólar, dependem muito do mercado de câmbio para manter seus preços competitivos.

3.9 O Bloco estrutura de custos

Deve descrever os principais custos derivados da operacionalização do Modelo de Negócios. Eles virão, prioritariamente, dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave.

Todo gestor tenta reduzir seus custos, e isso é realmente importante, mas não deve ser uma obsessão. Uma vez que o mais barato muitas vezes também é o de

menor qualidade, o empresário precisa saber equilibrar essa equação.

Osterwalder (2020) descreveu cinco padrões diferentes de modelos de negócios:

1) EMPRESAS DESAGREGADAS (*unbundling*):

Quando uma empresa se fundamenta em três focos: relacionamento com clientes, inovação de produtos e infraestrutura. É o caso de empresas como a LATAM que precisa investir muito em uma infraestrutura diferenciada, inovadora e com foco nos canais de atendimento como o programa de fidelidade, atendimento dos aeroportos e sites.

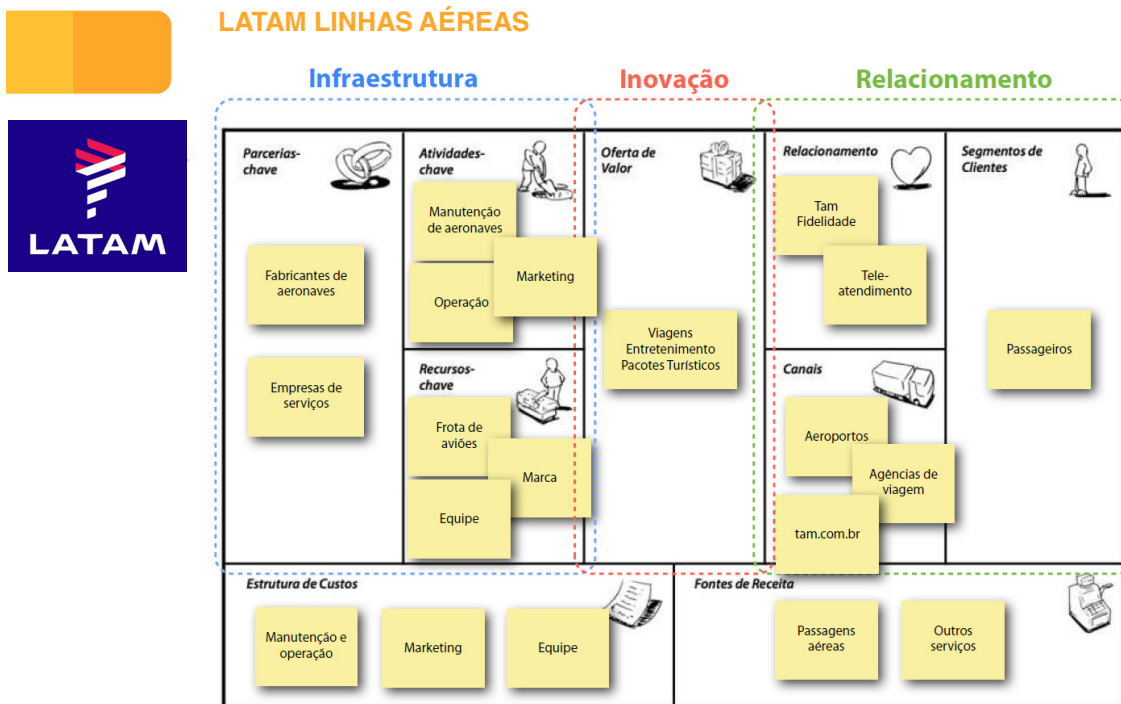


Figura 4: Modelo de Negócios da LATAM.

Fonte: Pereira, 2017.

2) CAUDA LONGA (*longtail*):

Baseia-se no oferecimento de grande quantidade de produtos que atuam em diferentes nichos. Individualmente vão vender pouco, mas no total garantem a receita do negócio. Infelizmente esse modelo só é possível na internet, pois necessita de uma plataforma conhecida como **MARKET PLACE**. Existem algumas muito conhecidas como a Amazon, Americanas etc.

Quando mencionamos que a Decolar abre espaços para parceiros venderem pacotes através do seu site, estávamos mostrando essa proposta de marketplace voltada ao turismo.



MY SPACE

Divulgue o seu trabalho musical, sem precisar ser famoso, e coloque-o à venda online para milhares de fãs.

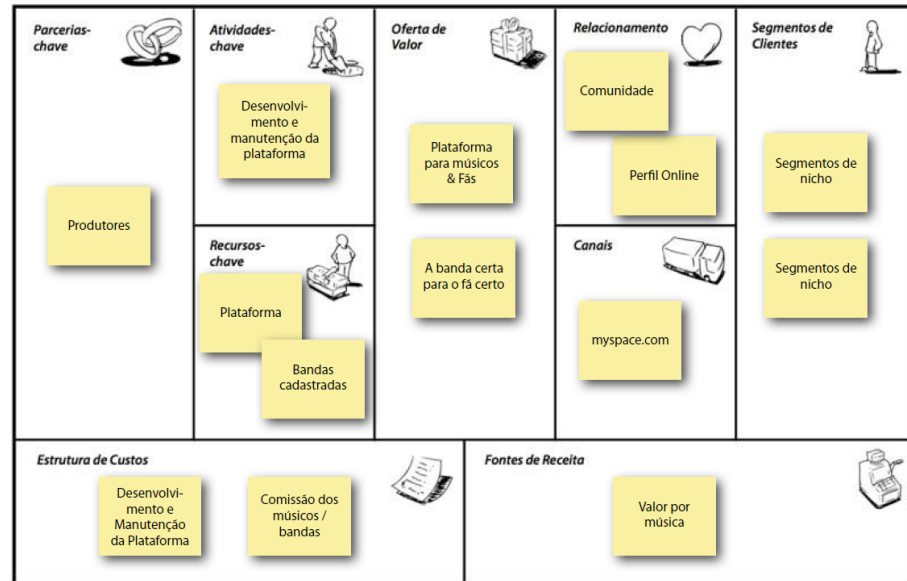


Figura 5: Modelo de Negócios da My Space.

Fonte: Pereira, 2017.

3) MULTI-FACES (*multi-sided platforms*):

Quando dois diferentes segmentos de clientes coexistem gerando valor, um para o outro. Em alguns casos, não se cobra nada de um dos clientes como forma de atraí-los, para então poder oferecê-los ao outro segmento.

Não estão achando maravilhoso ter cash back para compra através de aplicativos? Pois já pensaram que compra em dinheiro não 'deixa rastro', conseqüentemente não dá para mapear seu padrão de consumo. Depois como as redes sociais oferecerão para você anúncios personalizados? Assim, tornando todo o pagamento identificável, é possível saber o que você compra, quando e quanto. Simples assim.

Dessa forma, os aplicativos atuam em dois segmentos: oferecer formas mais convenientes de pagamento, E **COM DESCONTO**, para vocês, e vender dados para empresas. Se quiserem, ainda podem vender anúncios em seus aplicativos e negociar porcentagens de vendas quando sua base de clientes for grande e fiel.



GOOGLE

Anuncie para quem busca por assuntos relacionados ao seu negócio.



google.com

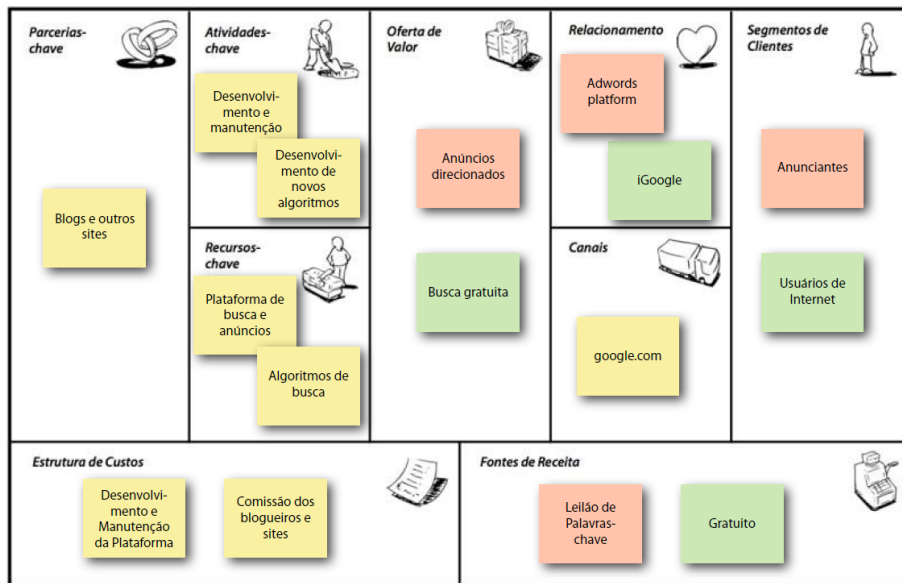


Figura 6: Modelo de Negócios da Google.

Fonte: Pereira, 2017.

4) GRATUITO (free):

Já falamos parcialmente desse modelo. É quando uma empresa oferece um produto ou serviço gratuito para atrair usuários, depois oferece outras funcionalidades de forma paga.

É o modelo *Freemium* (Free + Premium). Todos os sistemas arquivos em nuvens estão baseados nesse modelo: Dropbox, OneDrive e iCloud são exemplos.



SKYPE

Ligações gratuitas pela internet ou DDD e DDI para fixos e celulares por um preço menor do que sua operadora.



skype.com

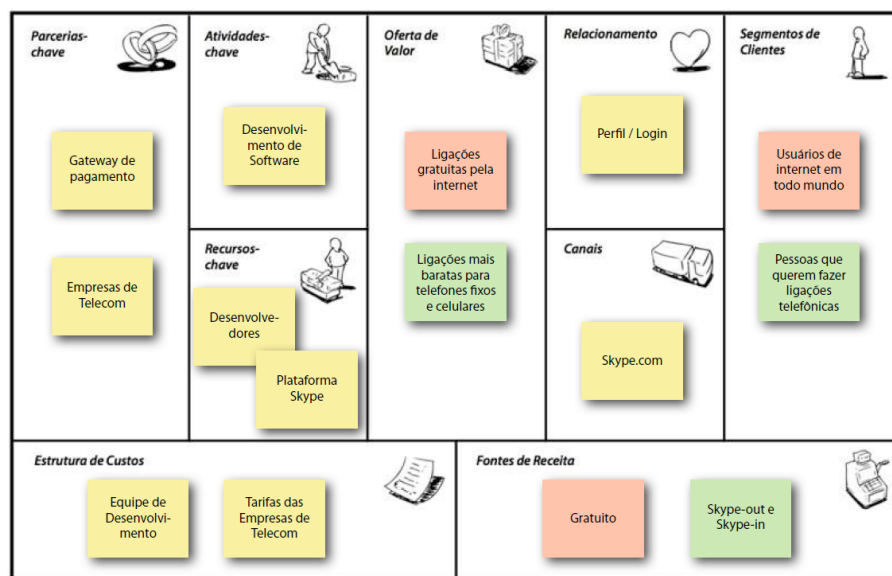


Figura 7: Modelo de Negócios da Skype.

Fonte: Pereira, 2017.

5) ABERTO (*open*):

São modelos fundamentados em construções coletivas, em que a oferta de valor vem em parte de parceiros/clientes externos à organização.

Uma empresa precisa fazer um catálogo elegante, com fotos de itens de decoração, montados em casas bonitas e atraentes para o público. Ele terá que pagar por todo o serviço: aluguel da residência onde as fotos serão feitas, logística de levar todos os produtos, equipe de fotografia, edição etc.

Outra opção é pensar em uma empresa com modelo aberto como a DECORA, uma startup de um brasileiro, incubada no *Research Park* da Florida Atlantic University (EUA), que oferece aos clientes imagens de produtos, cenas visuais, vídeos em 360 graus e arquivos prontos para realidade aumentada, tornando o conteúdo à prova de futuro para os compromissos do consumidor de hoje e de amanhã.

São diversos profissionais de design gráfico cadastrados que atuam e recebem por projeto, para criar as imagens que o cliente precisa, sem a necessidade de ter o produto físico para fotografar. Esse é o conceito do modelo aberto, valor gerado por quem está de fora da empresa, nesse caso, aquela que precisa do catálogo.

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Cada aluno deve pensar em um negócio e começar a modelá-lo. Use a sequência de blocos do CANVAS para ir testando sua ideia – mas lembre-se, é só uma ideia. Aprofunde o que for possível e deixe as questões onde você tem dúvida para um segundo momento (NOSSA ATIVIDADE PRÁTICA). Ao final, os alunos que quiserem (ou puderem) devem apresentar o CANVAS e defendê-lo perante toda a turma.

Concluída a etapa de apresentação e defesa, tente enquadrá-la em um dos 5 modelos propostos neste tópico.

PARA CONCLUIR



Empreendedores são movidos por oportunidades ou por necessidade. Mas, independentemente da motivação, uma vez que estamos dispostos a abrir uma empresa é preciso pensar no modelo de negócio.

Mostramos que modelagem de negócio é um processo e modelo de negócio é o resultado e que a ferramenta de modelagem mais conhecida é o CANVAS.

Ele é composto por nove partes que devem ser identificadas pelo futuro empreendedor: proposta de valor; segmentos de clientes; relacionamento com clientes; canais; atividades-chave (atividades principais); recursos-chave (recursos principais); parcerias-chave (parcerias principais); estrutura de custos; e fontes de receita.

O criador do CANVAS descreveu cinco padrões diferentes de modelos de negócios: empresas desagregadas (*unbundling*), cauda longa (*longtail*), multi-faces (*multi-sidedplatforms*), gratuito (*free*) e aberto (*open*).

REFERÊNCIAS



BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Peterborough:Oxford University Press on Demand, 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business modelgeneration: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

PEREIRA, Daniel. **O analista de modelos de negócios**.Luz Consultoria, ebook.2017.

4. Elaborando um plano de empreendimento

Você agora já sabe que o Plano de Empreendimento não é o produto final de uma ação empreendedora. O empreendedor almeja a concretização do NEGÓCIO que, muitas vezes, se torna bastante diferente do que ele originalmente planejou.

Isso não significa dizer que não devemos preparar um Plano de Empreendimento, muito pelo contrário, este ainda é um elemento crucial do processo de abertura de negócios, pois permite reflexão acerca da realidade econômica local, bem como é uma oportunidade para aperfeiçoar ideias e rever conceitos sobre o comportamento do seu futuro consumidor.

Em nossa proposta, devemos começar a modelar o negócio por meio do CANVAS, apresentado no tópico anterior. Porém, uma vez que estamos avançando com o processo empreendedor, ainda formamos convicção de que a elaboração de um plano de negócios é fundamental.

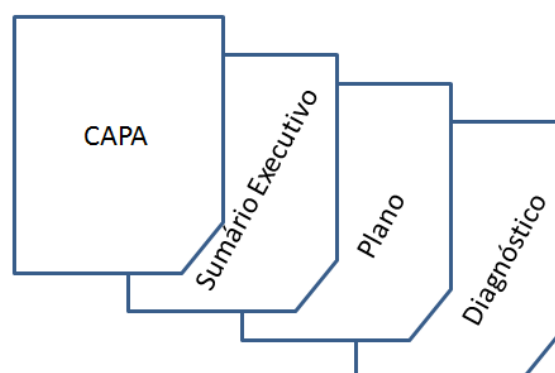
A questão é o *timing*! Não há receita para isso. Como dissemos, existem empreendedores que fazem toda a modelagem como experiência e outros que já fazem investindo dinheiro – ou seja, correndo RISCO.

Na verdade, isso vai depender muito da motivação: necessidade ou oportunidade.

De qualquer maneira, vamos apresentar agora algumas propostas para elaboração do Plano.

De modo geral, a elaboração de um Plano de Empreendimento é dividida em três etapas: (i) elaboração de um diagnóstico situacional; (ii) desenvolvimento do plano; (iii) síntese da proposta no sumário executivo.

Sugerimos que quando for apresentar o seu PLEM para algum investidor ou parceiro, o organize conforme consta na figura ao lado.



Assim, você poderá:

- Vender a ideia: com um sumário instigante e bem escrito. Apontando os principais diferenciais de sua proposta, o posicionamento de mercado, estratégia de precificação, lucro e expectativas para os primeiros anos de execução;
- Mostrar confiança na ideia: por meio de um plano bem elaborado, com os detalhes necessários para algum possível parceiro que foi atraído pelo que leu no Sumário Executivo;
- Mostrar que domina o tema: se alguém resolveu ler seu diagnóstico situacional, parabéns! Isso quer dizer que essa pessoa está MUITO interessada no seu plano. Agora ele quer saber se o que você propõe tem fundamento.

4.1 Começando pela elaboração do Diagnóstico Situacional

Se você, após passar muitos anos trabalhando em uma área, está interessado em abrir um negócio, possivelmente você é o próprio diagnóstico situacional.

O que queremos dizer com isso? Que o diagnóstico serve para entendermos o ambiente mercadológico que a sua futura empresa enfrentará: clientes, concorrentes, fornecedores, governo, agências reguladoras etc – chamaremos esse ‘pessoal’ de **STAKEHOLDERS**.

Por exemplo, se você quer abrir uma fábrica de salgadinhos, provavelmente é porque já trabalha no ramo de festas e acha que é o momento de investir nesse tipo de negócio. Porém, mesmo que você seja aquele que mais conhece o mercado alvo, é preciso mostrar aos futuros sócios, investidores ou parceiros que você realmente tem esse conhecimento.



Por isso, “pôr no papel” o conhecimento que você já tem é fundamental. Esse é o objetivo de se escrever um diagnóstico situacional.

Por outro lado, se você não conhece tão a fundo o mercado que está pretendendo “atacar”, a fase de elaboração do Diagnóstico Situacional é um excelente momento para se aprofundar no tema.

Nesse caso, tenha uma coisa em mente: você tem que dominar um mercado que ainda não conhece totalmente – dessa forma, prepare-se para um processo exaustivo de pesquisa sobre:

- **O negócio em si:** suponha que está querendo abrir uma loja que venda óculos.

Comece a se informar sobre moda e todos os elementos que compõem o tipo de cliente que você quer atender.

Repare que os negócios têm diferentes amplitudes e possibilidades. Uma ótica vende qualquer tipo de óculos, mas um quiosque de óculos escuros não vende óculos de grau. Sob esse aspecto, ‘óculos’ e ‘óculos escuros’ seriam dois negócios diferentes.

- **A área geográfica de atuação:** saber qual o comportamento dos consumidores dentro da área geográfica que você pretende atuar, bairro, cidade, estado, país ou um negócio globalizado.

Essa importante decisão dá o tom do esforço a ser empregado nessa etapa. Não se trata de abrir o site do IBGE e levantar PIB, número de habitantes, sexo etc, precisamos conhecer mais profundamente a área de atuação. Isso envolverá, em alguns casos, a necessidade de “sair para a rua” e levantar informações sobre o número de pessoas que transita em determinada localização, entrevistar alguns possíveis futuros clientes etc.

- **O macro ambiente:** os preços dos bens, salários pagos, níveis de emprego, disponibilidades de produtos e insumos são, muito ou pouco, variáveis, MAS VARIAM. Nesse sentido, como não há como dominar o comportamento dessas variáveis econômicas, estamos sujeitos ao RISCO. Analisar alguns indicadores do Macro ambiente nos ajuda a identificar pontos de vulnerabilidade em nossos negócios. Podem ser explorados: as forças políticas, econômicas, culturais, ambientais, legais, físico-climáticas, sociais e tecnológicas.

- **O microambiente:** envolve estudar os elementos da Matriz de Porter do ambiente econômico atual – **SEM A PRESENÇA DA SUA EMPRESA.** Pois, nesse caso, você é o entrante.

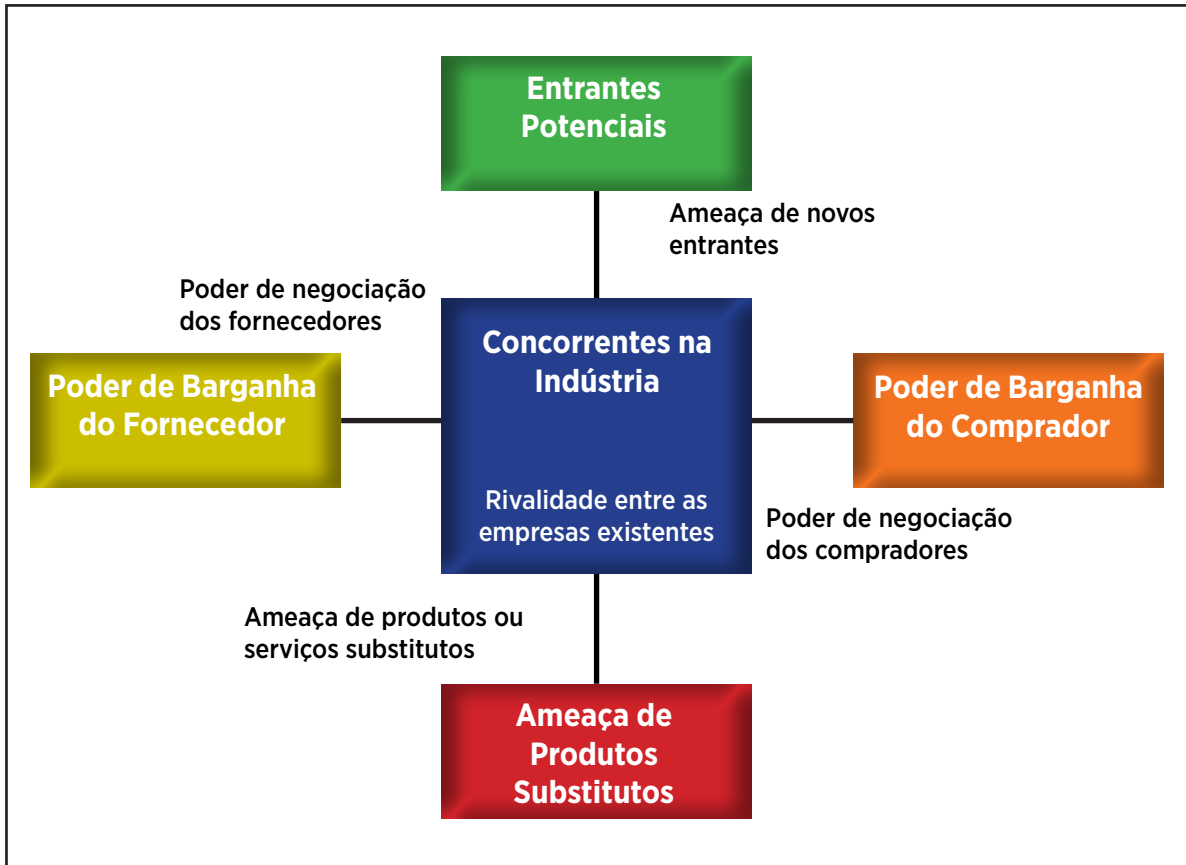


Figura 8: Matriz de Porter e suas interações.

Fonte: Porter, 1982.

Tente identificar:

- **Fornecedores:** Quem são? Quais suas forças? Quais suas fraquezas? Qual a concentração (quantos são)? Formam oligopólio? Qual o grau de dependência que a empresa tem dele? Como eles “puxam” (ou não) valor para si?
- **Compradores:** Quem são? Quais suas forças? Quais suas fraquezas? Qual a concentração (quantos são)? Qual o grau de dependência que a empresa tem dele? Como eles “puxam” (ou não) valor para si?
- **Concorrentes:** Quem são? Quais suas vantagens? Quais suas desvantagens? Qual a concentração (quantos são)? Como eles “puxam” (ou não) valor para si?
- **Entrantes:** Quem são? Quais suas forças? Quais suas fraquezas? Como eles “puxam” (ou não) valor para si?
- **Substitutos:** Quem são? Quais suas forças? Quais suas fraquezas? Como eles “puxam” (ou não) valor para si?

Ao final desse trabalho, tente estabelecer os chamados “Fatores Críticos de Sucesso”. São os elementos que você identificou como fundamentais para uma empresa ter sucesso nesse tipo de negócio.

Por exemplo, após algum tempo trabalhando ou estudando a indústria automotiva, pode-se chegar à conclusão de que os fatores críticos de sucesso desse setor são: estilo do produto (carro); qualidade (do produto); sistema de qualidade (do serviço); uso de recursos escassos de energia.

4.2. Elaborando o Plano

O plano de Empreendimento envolve a apresentação de toda estrutura estratégica gerencial e orientações para as demais áreas da empresa. Podemos dividi-lo em:

- **Plano estratégico:** incluem as definições do negócio, da missão e visão da empresa, valores, segmento de mercado (público-alvo), objetivos estratégicos e análise SWOT.
- **Plano de produção:** deve detalhar como será(ão) oferecido(s) o(s) produto(s) ou o(s) serviço(s). Assim, é preciso mostrar que tem um processo de produção adequado. Em suma, você deve demonstrar que é capaz de produzir aquele produto ou serviço que pretende.
- **Plano de Recursos Humanos:** detalhar como será a estrutura humana da empresa. Mostrar que pretende ter pessoas capazes de assumir os compromissos necessários para a boa execução do produto ou serviço. Deve conter ainda uma lista de tarefas que cada funcionário deve desempenhar nos respectivos cargos e quais as habilidades necessárias para os funcionários que irão ocupá-los. Devem ser levantados os salários e impostos a serem pagos.
- **Plano de Logística:** diferente do processo de produção (que foi descrito no Plano de Produção), na parte logística devemos demonstrar os processos administrativos. Como serão entregues os produtos, recebidas as matérias primas, etc.
- **Plano de Marketing:** envolve as ações relacionadas ao atendimento do público alvo. Não só comunicá-lo de que o produto ou o serviço está disponível, mas ouvi-lo para que melhorias possam ser realizadas. Além disso, detalha-se a estratégia da escolha da praça, definem-se o preço, as características do próprio produto e a estratégia promocional.

4.3 Escrevendo o sumário executivo

É um resumo com os principais pontos do plano de negócios. Na verdade, é

mais do que um simples sumário 'é o planejamento como um todo, só que mais resumido'.

Normalmente, o sumário executivo possui apenas uma página, para despertar o interesse do avaliador em analisar os detalhes e a defesa do plano de negócios, definidos nas partes subsequentes. Isso implica dizer que a qualidade do sumário executivo é medida pela capacidade de estimular a leitura do restante do plano e sua avaliação posterior.

Assim, deve ter um formato atrativo e que aborde os pontos mais relevantes.

Alguns itens são cruciais e obrigatórios:

- **Investimento** — montante e principais itens a serem adquiridos;
- **Retorno financeiro** — previsão do tempo médio para devolução do investimento ao bolso do investidor e, principalmente, a que taxas de ganho de capital;
- **Conceito a ser defendido no plano de negócios** — descrição do produto ou serviço e do principal impacto do conceito da estratégia no público consumidor;
- **Público-alvo e objetivo** — detalhamento sobre o público consumidor — real e potencial - a ser atingido, bem como a finalidade do produto ou serviço;
- **Visão e missão** — apresentação dos objetivos do negócio e declaração do seu propósito- ou sua direção estratégica -, através de uma frase;
- **Outros itens de relevância** — previsão de vendas, preços, aspectos de promoção de marketing e estratégias de distribuição, entre outros.

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Reúna em grupo para planejar e escrever um plano de negócios sobre a ideia que vocês trabalharam no tópico anterior (modelagem). Dividam as tarefas: (i) comecem pelo diagnóstico situacional; (ii) elabore o planejamento estratégico e os demais planos; faça uma pequena apresentação do plano para os outros alunos de forma que mostrem o que se manteve e o que foi mudado – a partir da modelagem anterior.

PARA CONCLUIR



Um plano de empreendimento não é o produto final de uma ação empreendedora, ele é um instrumento para nos ajudar a pensar se somos capazes de realizar o que propomos.

De um modo geral, a elaboração de um Plano de Empreendimento é dividida em três etapas: (i) elaboração de um diagnóstico situacional; (ii) desenvolvimento do plano; (iii) síntese da proposta no sumário executivo.

Sugerimos que quando for apresentar o seu PLEM para algum investidor ou parceiro, organize-o da seguinte maneira na forma inversa: (i) sumário executivo; (ii) o plano; e (iii) o diagnóstico situacional.

O Diagnóstico Situacional é uma análise do ambiente onde a empresa estará funcionando. O plano é onde você irá detalhar suas estratégias de produto, de pessoas, de marketing etc. Por fim, o sumário executivo é um resumo com os principais pontos do plano de negócios, elaborado para vender a ideia.

REFERÊNCIAS



PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

5. Avaliando um plano de empreendimento

Uma vez que você elaborou seu plano, está na hora de avaliá-lo. Na verdade, também é preciso avaliar a você mesmo! Saber se está preparado para defendê-lo sem ser rígido em suas posições. Ouvir sugestões positivas e melhorar o negócio sempre é uma atitude nobre.

Começaremos com a avaliação do Plano, que normalmente deve ser uma análise de viabilidade financeira.

Por quê?

Porque todo projeto tem um custo. Assim, é preciso saber demonstrar que quem decidir fazer o investimento terá algum tipo de retorno, não necessariamente financeiro.

PARA SABER MAIS



O BNDES Fundo Social – é um programa que apoia investimentos de caráter social, nas áreas de inclusão produtiva, serviços urbanos, saúde, educação, desportos, justiça, meio ambiente e outras vinculadas ao desenvolvimento regional e social.

Existem três modalidades de apoio: a seleção pública - a partir de edital; a premiação ou o apoio continuado; – a disponibilização, por meio de parcerias.

Mais informações em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-social>

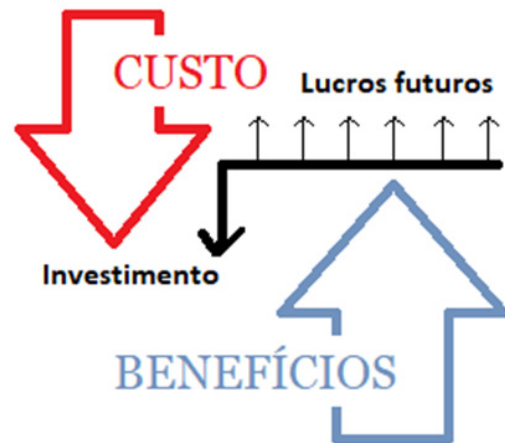
Basicamente, empresas são avaliadas através da relação **CUSTO x BENEFÍCIO**. Mas existe um problema aqui:

O custo é para ser feito hoje (pois se refere ao investimento inicial) e o benefício será percebido no futuro (pois se trata do lucro estimado do negócio, ao longo do tempo). Por isso os livros sobre avaliação de investimentos dedicam alguns capítulos à matemática financeira. Como esta permite compreender o valor do dinheiro no tempo, é utilizada para comparar investimentos realizados no início

do projeto com lucros futuros.

O ponto de vista visual essa relação **CUSTO x BENEFÍCIO** de um negócio pode ser apresentada ao lado:

Porém, como provavelmente todos usarão uma planilha eletrônica para fazer o estudo de viabilidade financeira, esperamos que ela tenha a seguinte “cara”:



Investimento	Anos 1 a N	
A	B	Receitas
	C	Despesas
D		Fluxo de caixa

Figura 9: Modelo de planilha para estudo de viabilidade.
Fonte: Elaboração própria.

Ficou confuso?

Não se preocupe! Vamos explicar o passo a passo para montar a planilha.

O levantamento do investimento inicial deverá ser feito em uma pasta da sua planilha. Nela, você deverá usar cada linha para identificar um gasto que terá de fazer PARA INICIAR O NEGÓCIO. Não há receita de bolo, cada negócio tem suas despesas próprias.

Basicamente, esta etapa envolve a cotação de equipamentos, materiais, estoque inicial, obras, gastos com regularização etc.

Sugerimos uma tabela com essas informações:

A	B	C	D	E	F
1	Investimento Inicial				
2					
3	PRODUTO/SERVIÇO	CUSTO INDIVIDUAL	QUANTIDADE	INVESTIMENTO	FORNECEDOR
4	<i>Geral</i>	-	-	-	-
5	Cadeira	R\$ 398,00	4	R\$ 1.592,00	MAXIBEL- (SP)
6	Lavatório	R\$ 2.399,04	4	R\$ 9.596,16	MAM- móveis para salão (SP)
7	Cadeira para corte	R\$ 1.398,00	4	R\$ 5.592,00	MAXIBEL- (SP)
8	Ciranda para manicure	R\$ 267,96	4	R\$ 1.071,84	MAM- móveis para salão (SP)
9	Carrinho auxiliar p/ manicure	R\$ 159,60	4	R\$ 638,40	MAM- móveis para salão (SP)
10	Carrinho para equipamentos	R\$ 278,88	3	R\$ 836,64	MAM- móveis para salão (SP)
11	Poltrona de espera	R\$ 648,00	3	R\$ 1.944,00	MAXIBEL- (SP)
12	Armários	R\$ 317,99	1	R\$ 317,99	Armário De Canto - Branco - 171,5x68x68cm - Tecnomobili
13	Guarda Revista	R\$ 69,90	1	R\$ 69,90	Metaltru
14	Espelhos	R\$ 498,00	2	R\$ 996,00	MAXIBEL- (SP)
15	Estufa esterilizadora	R\$ 571,20	1	R\$ 571,20	MAM- móveis para salão (SP)

Tabela 1: As primeiras linhas de um orçamento de investimentos.

Fonte: Elaboração própria.

Reparem! Temos uma coluna para o gasto, outra para o custo unitário, depois registramos a quantidade que precisamos e multiplicamos o custo pela quantidade para chegarmos ao total do gasto (apresentado na coluna E). A coluna seguinte serve para sabermos onde conseguimos aquele preço. É importante para depois podermos voltar ao fornecedor e confirmar o custo.

Na última linha dessa tabela é importante deixar um espaço para o SOMATÓRIO dos investimentos iniciais. Daí, poderemos usar esse valor como total a ser apresentado no bloco A da sua planilha final, conforme a tabela a seguir:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Projeção Geral							
2		Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
3								
4	<i>Receitas</i>		R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37
5	Unidades vendidas (serviço)		24.552,00	23.938,20	23.339,75	22.756,25	22.187,35	21.632,66
6	Ticket médio		R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58
7								
8	<i>Despesas</i>	R\$ 136.719,57	R\$ 1.497.548,60	R\$ 1.592.682,19	R\$ 1.698.694,67	R\$ 1.813.138,26	R\$ 1.944.263,55	R\$ 2.089.756,07
9	Investimento Inicial	R\$ 86.719,57	-	-	-	-	-	-
10	Capital de Giro	R\$ 50.000,00	-	-	-	-	-	-
11	Despesas com Pessoal		R\$ 502.922,94	R\$ 553.215,23	R\$ 608.536,76	R\$ 669.390,43	R\$ 736.329,48	R\$ 809.962,42
12	Despesas Administrativas		R\$ 632.682,02	R\$ 647.625,36	R\$ 665.271,14	R\$ 682.357,89	R\$ 706.241,02	R\$ 733.621,27
13	Custos de Comercialização		R\$ 361.943,64	R\$ 391.841,60	R\$ 424.886,77	R\$ 461.389,94	R\$ 501.693,05	R\$ 546.172,38
14								
15	Lucro Líquido	-R\$ 136.719,57	R\$ 1.021.011,40	R\$ 862.913,81	R\$ 695.511,43	R\$ 521.212,69	R\$ 331.728,62	R\$ 129.336,30

Tabela 2: Localização do total do Investimento no fluxo de caixa final do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Repare que, além do investimento inicial, quem montou essa tabela deixou um espaço para o Capital de Giro. Trata-se de uma decisão opcional, o valor necessário para capital de giro poderia estar dentro do investimento inicial, sem problema.

O bloco B também será preparado em uma planilha eletrônica à parte. Nele, esperamos que você consiga fazer uma projeção das suas receitas. Para isso,

você precisará estimar a quantidade que acha que consegue vender e o preço de venda. Existem diversas técnicas.

PARA SABER MAIS



Em seu artigo “modelo matemático para previsão de vendas: regressão linear simples”, Canhanga (2020) apresenta essa ferramenta utilizando o exemplo das vendas de uma loja.

Para quem não tem aversão à matemática, este é um bom material sobre o tema:

<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cadmat/article/view/50427>

A projeção deve ser feita por mês e por produto/serviço, mas será necessária a consolidação anual para facilitar a avaliação.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Projeções de Receitas						
2								
3			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
4		ENTRADAS						
5		<i>Receita de Serviços</i>						
6		Unha - mão	R\$ 36.960,00	R\$ 36.036,00	R\$ 35.135,10	R\$ 34.256,72	R\$ 33.400,30	R\$ 32.565,30
7		Unha - pé	R\$ 18.612,00	R\$ 18.146,70	R\$ 17.693,03	R\$ 17.250,71	R\$ 16.819,44	R\$ 16.398,95
8		Unha - pé e mão	R\$ 101.640,00	R\$ 99.099,00	R\$ 96.621,53	R\$ 94.205,99	R\$ 91.850,84	R\$ 89.554,57
9		Hidratação	R\$ 79.200,00	R\$ 77.220,00	R\$ 75.289,50	R\$ 73.407,26	R\$ 71.572,08	R\$ 69.782,78
10		Cauterização	R\$ 184.800,00	R\$ 180.180,00	R\$ 175.675,50	R\$ 171.283,61	R\$ 167.001,52	R\$ 162.826,48
11		Coloração	R\$ 281.952,00	R\$ 274.903,20	R\$ 268.030,62	R\$ 261.329,85	R\$ 254.796,61	R\$ 248.426,69
12		Aplicação de coloração	R\$ 84.480,00	R\$ 82.368,00	R\$ 80.308,80	R\$ 78.301,08	R\$ 76.343,55	R\$ 74.434,96
13		Balaiagem	R\$ 501.600,00	R\$ 489.060,00	R\$ 476.833,50	R\$ 464.912,66	R\$ 453.289,85	R\$ 441.957,60
14		Hombré hair	R\$ 205.920,00	R\$ 200.772,00	R\$ 195.752,70	R\$ 190.858,88	R\$ 186.087,41	R\$ 181.435,23
15		Higienização	R\$ 6.996,00	R\$ 6.821,10	R\$ 6.650,57	R\$ 6.484,31	R\$ 6.322,20	R\$ 6.164,15
16		Escova - simples	R\$ 237.600,00	R\$ 231.660,00	R\$ 225.868,50	R\$ 220.221,79	R\$ 214.716,24	R\$ 209.348,34
17		Relaxamento	R\$ 184.800,00	R\$ 180.180,00	R\$ 175.675,50	R\$ 171.283,61	R\$ 167.001,52	R\$ 162.826,48
18		Escova progressiva	R\$ 316.800,00	R\$ 308.880,00	R\$ 301.158,00	R\$ 293.629,05	R\$ 286.288,32	R\$ 279.131,12
19		Corte	R\$ 277.200,00	R\$ 270.270,00	R\$ 263.513,25	R\$ 256.925,42	R\$ 250.502,28	R\$ 244.239,73
20								
21		TOTAL	R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37

Tabela 3: Exemplo de estimativa de receitas .

Fonte: Elaboração própria.

E assim, completa-se o Bloco B na planilha final:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Projeção Geral							
2			Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
3									
4		<i>Receitas</i>		R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37
5		Unidades vendidas (serviço)		24.552,00	23.938,20	23.339,75	22.756,25	22.187,35	21.632,66
6		Ticket médio		R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58
7									
8		<i>Despesas</i>	R\$ 136.719,57	R\$ 1.497.548,60	R\$ 1.592.682,19	R\$ 1.698.694,67	R\$ 1.813.138,26	R\$ 1.944.263,55	R\$ 2.089.756,07
9		Investimento Inicial	R\$ 86.719,57	-	-	-	-	-	-
10		Capital de Giro	R\$ 50.000,00	-	-	-	-	-	-
11		Despesas com Pessoal		R\$ 502.922,94	R\$ 553.215,23	R\$ 608.536,76	R\$ 669.390,43	R\$ 736.329,48	R\$ 809.962,42
12		Despesas Administrativas		R\$ 632.682,02	R\$ 647.625,36	R\$ 665.271,14	R\$ 682.357,89	R\$ 706.241,02	R\$ 733.621,27
13		Custos de Comercialização		R\$ 361.943,64	R\$ 391.841,60	R\$ 424.886,77	R\$ 461.389,94	R\$ 501.693,05	R\$ 546.172,38
14									
15		Lucro Líquido	-R\$ 136.719,57	R\$ 1.021.011,40	R\$ 862.913,81	R\$ 695.511,43	R\$ 521.212,69	R\$ 331.728,62	R\$ 129.336,30

Tabela 4: Localização da previsão das receitas no fluxo de caixa final do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

A terceira etapa certamente é a mais trabalhosa – hora de detalhar as despesas. Mantenha algumas planilhas para os cálculos parciais e outra para o somatório das despesas conforme indicado a seguir:

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Projeções de Despesas						
2								
3			Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
4		SAÍDAS						
5		<i>Despesas com Pessoal</i>						
6		Folha de pagamento (manicure)	R\$ 91.879,70	R\$ 101.067,67	R\$ 111.174,44	R\$ 122.291,88	R\$ 134.521,07	R\$ 147.973,18
7		Folha de pagamento (cabelereiro)	R\$ 119.153,20	R\$ 131.068,52	R\$ 144.175,37	R\$ 158.592,91	R\$ 174.452,20	R\$ 191.897,42
8		Folha de pagamento (receptionista)	R\$ 33.779,40	R\$ 37.157,34	R\$ 40.873,07	R\$ 44.960,38	R\$ 49.456,42	R\$ 54.402,06
9		Folha de pagamento (serviços gerais)	R\$ 15.514,17	R\$ 17.065,59	R\$ 18.772,15	R\$ 20.649,36	R\$ 22.714,30	R\$ 24.985,73
10		Salários (manicure)	R\$ 64.524,00	R\$ 70.976,40	R\$ 78.074,04	R\$ 85.881,44	R\$ 94.469,59	R\$ 103.916,55
11		Salários (cabelereiro)	R\$ 85.662,60	R\$ 94.228,86	R\$ 103.651,75	R\$ 114.016,92	R\$ 125.418,61	R\$ 137.960,47
12		Salários (receptionista)	R\$ 23.434,08	R\$ 25.777,49	R\$ 28.355,24	R\$ 31.190,76	R\$ 34.309,84	R\$ 37.740,82
13		Salário (serviços gerais)	R\$ 10.643,88	R\$ 11.708,27	R\$ 12.879,09	R\$ 14.167,00	R\$ 15.583,70	R\$ 17.142,08
14		Rescisões	R\$ 3.411,63	R\$ 3.752,79	R\$ 4.128,07	R\$ 4.540,88	R\$ 4.994,97	R\$ 5.494,46
15		INSS	R\$ 16.022,88	R\$ 17.625,17	R\$ 19.387,68	R\$ 21.326,45	R\$ 23.459,10	R\$ 25.805,01
16		FGTS	R\$ 14.561,40	R\$ 16.017,54	R\$ 17.619,29	R\$ 19.381,22	R\$ 21.319,35	R\$ 23.451,28
17		Vale Transporte	R\$ 24.336,00	R\$ 26.769,60	R\$ 29.446,56	R\$ 32.391,22	R\$ 35.630,34	R\$ 39.193,37

Tabela 5: Exemplo das primeiras linhas do detalhamento das despesas.

Fonte: Elaboração própria.

Normalmente dividimos as despesas em: (i) despesa com pessoal; (ii) despesas administrativas; (iii) custos; (iv) impostos, e; (v) marketing.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Projeção Geral							
2			Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
3									
4		<i>Receitas</i>		R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37
5		Unidades vendidas (serviço)		24.552,00	23.938,20	23.339,75	22.756,25	22.187,35	21.632,66
6		Ticket médio		R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58
7									
8		<i>Despesas</i>	R\$ 136.719,57	R\$ 1.497.548,60	R\$ 1.592.682,19	R\$ 1.698.694,67	R\$ 1.813.138,26	R\$ 1.944.263,55	R\$ 2.089.756,07
9		Investimento Inicial	R\$ 86.719,57	-	-	-	-	-	-
10		Capital de Giro	R\$ 50.000,00	-	-	-	-	-	-
11		Despesas com Pessoal		R\$ 502.922,94	R\$ 553.215,23	R\$ 608.536,76	R\$ 669.390,43	R\$ 736.329,48	R\$ 809.962,42
12		Despesas Administrativas		R\$ 632.682,02	R\$ 647.625,36	R\$ 665.271,14	R\$ 682.357,89	R\$ 706.241,02	R\$ 733.621,27
13		Custos de Comercialização		R\$ 361.943,64	R\$ 391.841,60	R\$ 424.886,77	R\$ 461.389,94	R\$ 501.693,05	R\$ 546.172,38
14									
15		Lucro Líquido	-R\$ 136.719,57	R\$ 1.021.011,40	R\$ 862.913,81	R\$ 695.511,43	R\$ 521.212,69	R\$ 331.728,62	R\$ 129.336,30
16									

Tabela 6: Localização do total das despesas no fluxo de caixa final do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, podemos enfim chegar ao fluxo de caixa final do projeto que será produto da subtração da célula que informa a Receita Total pela célula que informa a Despesa Total. No exemplo a seguir o total das receitas está na linha 4 e o total das despesas na linha 8.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Projeção Geral							
2			Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
3									
4		<i>Receitas</i>		R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37
5		Unidades vendidas (serviço)		24.552,00	23.938,20	23.339,75	22.756,25	22.187,35	21.632,66
6		Ticket médio		R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58
7									
8		<i>Despesas</i>	R\$ 136.719,57	R\$ 1.497.548,60	R\$ 1.592.682,19	R\$ 1.698.694,67	R\$ 1.813.138,26	R\$ 1.944.263,55	R\$ 2.089.756,07
9		Investimento Inicial	R\$ 86.719,57	-	-	-	-	-	-
10		Capital de Giro	R\$ 50.000,00	-	-	-	-	-	-
11		Despesas com Pessoal		R\$ 502.922,94	R\$ 553.215,23	R\$ 608.536,76	R\$ 669.390,43	R\$ 736.329,48	R\$ 809.962,42
12		Despesas Administrativas		R\$ 632.682,02	R\$ 647.625,36	R\$ 665.271,14	R\$ 682.357,89	R\$ 706.241,02	R\$ 733.621,27
13		Custos de Comercialização		R\$ 361.943,64	R\$ 391.841,60	R\$ 424.886,77	R\$ 461.389,94	R\$ 501.693,05	R\$ 546.172,38
14									
15		Lucro Líquido	-R\$ 136.719,57	R\$ 1.021.011,40	R\$ 862.913,81	R\$ 695.511,43	R\$ 521.212,69	R\$ 331.728,62	R\$ 129.336,30
16									

Tabela 7: Localização do fluxo de caixa final do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

A questão agora é como validar o fluxo de caixa gerado no bloco D?

Existem três formas de avaliação: (i) pelo tempo; (ii) retorno relativo – percentual; e (iii) retorno absoluto – financeiro.

A avaliação temporal, conhecida com período de payback, consiste em contar em quanto tempo o valor do investimento será recuperado. Por exemplo, se investimos R\$100.000 em um negócio que deve gerar um lucro anual de R\$20.000, logo o payback será de 5 anos.

Perceba que quanto menor o payback, melhor será o investimento realizado, uma vez que o empreendedor terá menos risco de não receber de volta o que investiu.

A avaliação percentual é chamada de Taxa Interna de Retorno (TIR). Uma vez que o fluxo de caixa (bloco D) esteja calculado, clique na planilha eletrônica, em uma célula vazia e busque, no menu de fórmulas, a função TIR.

Nas principais planilhas eletrônicas abre-se uma janela que lhe ‘pede’ para informar: os valores e uma estimativa de taxa.

No local para inserir valores, você deve registrar todas as células que formam o fluxo de caixa. No nosso exemplo, você deveria escrever ‘B15:I15’ – o símbolo de dois pontos entre as células significa que você está querendo a TIR entre os intervalos B15 e I15.

No local que pede uma estimativa de taxa, você pode colocar qualquer valor percentual.

Quando você clicar em OK, na janela, a célula que estava vazia será preenchida com o um valor em forma percentual – essa é a TIR do investimento. Significa o quanto o negócio rende. Por exemplo, se investimos R\$100 e ao final de um ano recebemos R\$110, é fácil perceber que o retorno foi de 10% ao ano. Mas, em uma planilha de negócios, não dá para fazer esse cálculo de cabeça. Porém, você pode usar esse exemplo dos 10% para tirar suas conclusões, que devem ser: quanto maior a TIR, maior será o que vou receber, logo, melhor será o investimento.

A avaliação absoluta, financeira, é chamada de Valor Presente Líquido (VPL). Para calculá-la precisamos ter uma noção de quanto queremos ganhar – por exemplo, eu quero ganhar 15% ao ano em um investimento.

A partir dessa necessidade de ganho, você deve clicar em outra célula vazia da planilha eletrônica e no menu de fórmulas, buscar a função VPL.

Nas principais planilhas eletrônicas abre-se uma janela que lhe ‘pede’ para informar: a taxa que você pretende ganhar e os valores.

No local que pede a taxa, você deve colocar o valor que escolheu. Cuidado, a taxa e o fluxo devem estar dentro do mesmo patamar, ou seja, se você fez um fluxo anual, não pode inserir a taxa ao mês, deve registrar a expectativa de ganho anual.

No local para inserir valores, você deve registrar todas as células que formam o fluxo de caixa – **SEM O INVESTIMENTO INICIAL**. No nosso exemplo, você deveria escrever ‘C15:I15’ – o símbolo de dois pontos entre as células significa que você está querendo a TIR entre os intervalos C15 e I15. Reparem que não inclui a célula B15.

Quando você clicar em OK, na janela, a célula que estava vazia será preenchida com o um valor em forma de número – esse é o Valor Presente dos recebimentos do fluxo de caixa.

Está na hora de compará-lo com o que você está disposto a investir:

- Se o Valor Presente for MAIOR que o investimento: isso é um sinal de que o projeto é bom, pois você deve ganhar mais do que queria;
- Se o Valor Presente for IGUAL ao investimento: isso é um sinal de que o projeto é razoável, pois você vai ganhar exatamente o que queria;
- Se o Valor Presente for MENOR que o investimento: isso é um sinal de que o projeto não é bom, pois você deve ganhar menos do que queria.

Por isso chamamos de Valor Presente LÍQUIDO, POIS ele é fruto da relação entre o que deve ganhar e o que vai investir.

Como sugestão final, orientamos para que você seja o mais conservador possível. Isso significa: (i) escolher os valores mais baixos possíveis para as receitas; e; (ii) escolher os valores mais altos possíveis para as despesas e custos.

Dessa forma, se seu projeto parecer viável, mesmo nesse pior cenário, significa que há grande probabilidade de sucesso.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Projeção Geral							
2			Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
3									
4		<i>Receitas</i>		R\$ 2.518.560,00	R\$ 2.455.596,00	R\$ 2.394.206,10	R\$ 2.334.350,95	R\$ 2.275.992,17	R\$ 2.219.092,37
5		Unidades vendidas (serviço)		24.552,00	23.938,20	23.339,75	22.756,25	22.187,35	21.632,66
6		Ticket médio		R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58	R\$ 102,58
7									
8		<i>Despesas</i>	R\$ 136.719,57	R\$ 1.497.548,60	R\$ 1.592.682,19	R\$ 1.698.694,67	R\$ 1.813.138,26	R\$ 1.944.263,55	R\$ 2.089.756,07
9		Investimento Inicial	R\$ 86.719,57	-	-	-	-	-	-
10		Capital de Giro	R\$ 50.000,00	-	-	-	-	-	-
11		Despesas com Pessoal		R\$ 502.922,94	R\$ 553.215,23	R\$ 608.536,76	R\$ 669.390,43	R\$ 736.329,48	R\$ 809.962,42
12		Despesas Administrativas		R\$ 632.682,02	R\$ 647.625,36	R\$ 665.271,14	R\$ 682.357,89	R\$ 706.241,02	R\$ 733.621,27
13		Custos de Comercialização		R\$ 361.943,64	R\$ 391.841,60	R\$ 424.886,77	R\$ 461.389,94	R\$ 501.693,05	R\$ 546.172,38
14									
15		Lucro Líquido	-R\$ 136.719,57	R\$ 1.021.011,40	R\$ 862.913,81	R\$ 695.511,43	R\$ 521.212,69	R\$ 331.728,62	R\$ 129.336,30
16									

Tabela 8: – Fluxo de caixa final, identificando os blocos.

Fonte: Elaboração própria.

5.1 Defendendo sua ideia

Pitch, ou *Elevator Pitch*, é um formato de apresentação em que o empreendedor possui em torno de 3 a 5 minutos para convencer um possível sócio ou investidor a apostar em sua ideia ou negócio.

Foi criado com o seguinte propósito: imagine que você se encontra com o presidente de sua empresa no elevador e deve convencê-lo de que tem uma ótima ideia. Ele concorda em assistir a uma apresentação. Como proceder?

Nas apresentações de *pitch* devemos organizar nossos slides da seguinte maneira:

1ª Parte (Não mais que um slide): dedique um espaço para vender o NOME DO NEGÓCIO, bem como o seu nome (ou de sua equipe). Destaque o LOGO (mesmo que provisório), um telefone ou endereço de contato e alguma imagem representativa do projeto. Do ponto de vista oral é importante chegar ‘com disposição’, com energia, mostrar a que veio!

2ª Parte (dois ou três slides): Explique o problema que você pretende resolver (ou oportunidade ‘descoberta’) e como isso será monetizado (como ‘poderemos’ ganhar dinheiro com isso). Mostre (com figuras) o tamanho do mercado e as características do cliente. Defenda que há espaço para seu negócio, seja porque os clientes desejam um produto ou serviço igual, ou porque a concorrência não consegue atender a alguma necessidade.

3ª Parte (um ou dois slides): Diga como o seu negócio resolve o problema, ou atende à oportunidade mencionada anteriormente. Apresente seu negócio, sua equipe e seus diferenciais. Seu produto ou serviço tem que ficar em evidência! Use fotos nos slides! É importante evidenciar: (i) que os números do mercado provam que ele absorve bem a sua empresa; (ii) que a concorrência não oferece, nem tem condições de oferecer, o que você propõe; e (iii) que o cliente precisa da sua solução.

4ª Parte (um slide): Mostre que seu negócio é viável. Apresente a planilha financeira com os números que você projetou. Fale: (i) sobre as expectativas de vendas; (ii) sobre as principais despesas; (iii) enfatize o fluxo de caixa gerado; e (iv) mostre o investimento necessário e os indicadores financeiros.

5ª Parte (um slide): O desfecho. Mostre que ‘juntos venceremos’. Todo o *pitch* termina ‘para cima’, otimista!

SUCESSO!



VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Hora de voltar ao grupo para estudar a viabilidade do negócio. Divida a tarefa em: (i) levante o orçamento do investimento inicial; (ii) faça a estimativa das receitas; (iii) identifique as despesas; (iv) projeto e fluxo de caixa; (v) analise o resultado a partir do payback, TIR e VPL; (vi) discuta em grupo e elabore uma exposição em forma de pitch; e (vii) pronto, apresente-o à turma e ouça os *feedbacks*.

PARA CONCLUIR



Tradicionalmente a verdadeira avaliação do negócio se dá por meio da viabilidade financeira. No início desse material já havíamos destacado que uma empresa existe para conseguir lucro. É uma troca natural: o risco pelo retorno.

Sabemos que existem muitos negócios que não visam exatamente ao lucro e outros que realmente o ignoram. Mas uma empresa provada, construída a partir do capital de um empreendedor, sempre buscará ter um retorno que justifique o investimento.

As três formas mais conhecidas de avaliação são o período de payback (prazo de retorno do investimento), a taxa interna de retorno (valor percentual de rentabilidade) e o valor presente líquido (comparação do investimento inicial com o lucro futuro estimado).

Além disso, é preciso saber vender seu negócio. O modelo mais conhecido para tal é o *pitch* ou *elevator pitch* – trata-se de uma técnica de apresentar sua ideia em pouco tempo. Assim, o empreendedor deverá ter domínio de sua proposta e estar preparado para apresentá-la a qualquer momento.

REFERÊNCIAS



CANHANGA, Pascoal Epanidi. Modelo matemático para previsão de vendas: Regressão Linear Simples. **Cadernos do IME-Série Matemática**, n. 14, p. 71-81, 2020.

EXERCÍCIO PRÁTICO

Exercício prático da disciplina – O processo de Co-criação de um projeto

No final do Tópico 3 desta disciplina vocês foram incentivados a pensarem e modelarem um negócio à luz do Business Model Canvas. Pois bem, essa foi uma atividade inicial e envolveu apenas suas próprias ideias.

Agora é o momento de aproveitarmos, de forma prática, o maior benefício deste tipo de modelo – a CO-CRIAÇÃO.

O objetivo agora é mais ambicioso - vamos envolver um grupo de alunos e, se possível, o tutor da disciplina.

Orientações gerais:

Os alunos vão se dividir em grupos de 4 a 5 pessoas.

Cada membro do grupo apresentará o projeto que realizou no Tópico 3.

Os membros escolhem a ideia mais promissora – ou aquela que eles acham que têm mais domínio para poderem opinar.

O tutor reapresenta os blocos do CANVAS e os grupos vão iniciando os debates, articulações e a co-criação (no fundo uma melhoria coletiva).

Ao final, cada grupo apresenta sua ideia à turma.

DIRETRIZES PARA ENCONTROS PRESENCIAIS

O tutor supervisiona a formação dos grupos.

Sugere que os grupos têm até 10 minutos para escolherem o projeto que vão trabalhar.

A partir daí, dependendo do tempo disponível (e da divisão desse tempo em aulas), o tutor organiza a elaboração do exercício:

- (i) Apresenta os blocos um a um e deixa um tempo entre cada uma dessas apresentações para que os grupos cheguem a uma definição sobre cada

bloco,

(ii) Apresenta o 1º bloco individualmente, deixa um tempo para os grupos deliberarem e continua a repassar os blocos dois a dois, ou

(iii) Apresenta os blocos três a três, deixando um tempo para os alunos trabalharem cada trio de blocos.

- Essa organização do trabalho fica a cargo do tutor, que terá mais informações sobre a distribuição da carga horária.

Ao final, abre-se um grande debate onde o grupo apresenta suas ideias e a turma faz questionamentos e sugere melhorias.

DIRETRIZES PARA ENCONTROS A DISTÂNCIA - SÍNCRONOS

Segue a mesma lógica do encontro presencial. Sabemos que plataformas como Zoom e Google Meets permitem a criação de sub salas, onde os grupos podem trabalhar com a supervisão do tutor.

DIRETRIZES PARA ENCONTROS A DISTÂNCIA - ASSÍNCRONOS

O tutor abre um espaço na plataforma EAD para que os alunos apresentem os nomes dos componentes dos grupos.

Depois ele define um prazo (pequeno) para os grupos escolherem qual dos projetos irão trabalhar:

- Para esse debate, sugere-se que os alunos usem: (i) grupos de whatsapp, (ii) fórum ou chat da plataforma, ou (iii) reuniões em plataformas como o Zoom e Google Meets.

O tutor deixa uma orientação sobre a elaboração de cada bloco do CANVAS na plataforma (em texto ou vídeo). A partir daí os grupos vão se organizando para trabalharem.

- Para essa tarefa, sugere-se que os alunos usem: (i) vídeo chamadas de whatsapp, ou (ii) reuniões em plataformas como o Zoom e Google Meets.

No último dia cria-se uma atividade síncrona para os grupos compartilharem seus modelos CANVAS e apresentarem para turma, que poderá fazer questionamentos e/ou sugerir melhorias.

Em caso de atividade prioritariamente assíncrona, o tutor deve marcar ao menos 2 encontros síncronos para tirar dúvidas dos grupos, ou, se for possível, estar presente nos debates dos grupos.

Todos os grupos entregarão um modelo final impresso para o tutor.

