

APOIO:



# EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NOS CENÁRIOS DE APRENDIZAGEM:

UM GUIA DO INSTITUTO ÊXITO

ORGANIZAÇÃO: JANGUIÊ DINIZ, CELSO NISKIER E IARA DE XAVIER



# EXPEDIENTE

**Instituto Êxito de Empreendedorismo**

**Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES)**

## **Organização**

Janguê Diniz

Celso Niskier

Iara de Xavier

## **Colaboração**

Aline Guedes

Ana Cristina Lott

Fernanda Guimarães Damas

Luciane Conrado

Marcia de Medeiros Aguiar

Maximiliano Damas

Rafael Cuba

Rosa Valim

## **Edição**

Ana Flávia Flôres / AF2 Comunicação

## **Projeto gráfico e diagramação**

Gherald George

N724 Educação empreendedora nos cenários de aprendizagem: um guia do instituto êxito [Recurso Eletrônico] / Celso Niskier, Iara de Moraes Xavier, Janguê Diniz. – Brasília : ABMES Editora, 2022.

v. 1, 252 p. ; 2970 kb ; PDF.

ISBN 978-65-993391-9-6

1. Ensino Superior. 2. Ensino Superior – Empreendedorismo. 3. Ensino Superior – Desenvolvimento. - I. ABMES. II. Título. III. Niskier, Celso. IV. Xavier, Iara de Moraes. III. Diniz, Janguê.

CDU 378.81



# APRESENTAÇÃO

Desde a sua fundação, em 2019, o [Instituto Êxito de Empreendedorismo](#) promove uma série de ações voltadas para o fortalecimento da cultura e do comportamento empreendedor, visando os desenvolvimentos pessoal e profissional das pessoas beneficiadas.

Partindo da premissa de que ter um povo capacitado em atitudes empreendedoras contribui para o desenvolvimento de cada indivíduo e para o progresso socioeconômico da nossa nação, o Instituto não tem medido esforços no sentido de tornar-se referência na formação de jovens e adultos para atuarem em um cenário cada vez mais desafiador, queiram eles empreender (no sentido literal da palavra) ou não.

Nesse contexto, em parceria com a [Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura \(UNESCO\)](#), o Instituto tem atuado fortemente em frentes como o mapeamento do interesse e da percepção de estudantes e docentes de escolas públicas sobre a implementação da educação empreendedora nas salas de aula, bem como na elaboração de metodologias inovadoras capazes de subsidiar gestores educacionais e docentes na implementação desse conteúdo nos currículos escolares.

Com o objetivo de consolidar e facilitar o compartilhamento do conhecimento produzido até o momento, esta publicação consiste em uma síntese do trabalho desenvolvido nos últimos anos pelo Instituto Êxito e seus parceiros. Nas próximas páginas, estão disponíveis uma série de dados e informações sobre aspectos como fundamentos e princípios para a educação empreendedora; o que pensam jovens e professores sobre empreendedorismo; competências empreendedoras; e como trabalhar as competências empreendedoras nos cenários de aprendizagem.

Dessa forma, este material tem a pretensão de funcionar como um “guia essencial” para o desenvolvimento e o fortalecimento da educação empreendedora no Brasil. Por meio das informações aqui consolidadas, é possível ao docente preparar planos de aula e estimu-

lar o espírito empreendedor nos seus estudantes. Contudo, o conteúdo aqui apresentado também se propõe a ser uma base sólida a partir da qual estados e municípios podem inserir a educação empreendedora em suas políticas educacionais.

Agradecemos à [Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior \(ABMES\)](#), que tem caminhado ao lado do Instituto Êxito desde a sua criação e foi essencial para a viabilização das versões diagramada e impressa deste guia.

Nosso desejo mais profundo é que você tenha uma excelente leitura, mas, sobretudo, seja bem-sucedido na aplicação dos conhecimentos disponibilizados nas próximas páginas. A educação empreendedora é uma das engrenagens que o país precisa para formar profissionais e cidadãos mais conscientes e preparados para construir uma nação mais justa e desenvolvida. Contamos com você!

Abraços,

**Janguê Diniz**

Presidente do Instituto Êxito de Empreendedorismo  
Presidente do Conselho de Administração da ABMES

**Celso Niskier**

Vice-presidente do Instituto Êxito de Empreendedorismo  
Diretor presidente da ABMES

**Iara de Xavier**

Assessora da Presidência do Instituto de Empreendedorismo Êxito  
Assessora da Presidência na ABMES

# SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA ..... 7**

**FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO  
EMPREENDEDORA..... 14**

**O QUE PENSAM JOVENS E PROFESSORES SOBRE  
EMPREENDEDORISMO .....21**

O QUE PENSAM OS ESTUDANTES .....23

O QUE PENSAM OS DOCENTES.....34

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA ..... 48

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS..... 50**

COMPETÊNCIAS PESSOAIS .....51

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS .....57

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS..... 64

COMPETÊNCIA SOCIAL ..... 71

PARA SABER MAIS..... 72

**TRABALHANDO AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS  
NOS CENÁRIOS DE APRENDIZAGEM..... 73**

COMPETÊNCIAS GERAIS PARA O PROFISSIONAL DO SÉCULO 21.....74

<b>LIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>76</b>
LIÇÃO 1 – AUTOCONHECIMENTO .....	77
LIÇÃO 2 – RACIOCÍNIO LÓGICO .....	80
LIÇÃO 3 – COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO.....	85
LIÇÃO 4 – CRIATIVIDADE .....	91
LIÇÃO 5 – VISÃO EMPREENDEDORA.....	95
LIÇÃO 6 – TOMADA DE DECISÃO .....	98
LIÇÃO 7 – OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E RECURSOS .....	102
LIÇÃO 8 – ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	111
LIÇÃO 9 – ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS .....	134
LIÇÃO 10 – NEGOCIAÇÃO .....	141
LIÇÃO 11 – GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS .....	148
LIÇÃO 12 – LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS .....	179
LIÇÃO 13 – OPERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	188
LIÇÃO 14 – GESTÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS E INOVAÇÃO .....	201
LIÇÃO 15 – MARKETING DIGITAL.....	219
LIÇÃO 16 – EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTÁVEL.....	228
<b>SOBRE O INSTITUTO ÊXITO .....</b>	<b>241</b>
<b>ESTRUTURA DE ATUAÇÃO.....</b>	<b>242</b>
<b>CONQUISTAS.....</b>	<b>243</b>
<b>DIRETRIZES CURRICULARES DO INSTITUTO ÊXITO .....</b>	<b>243</b>
<b>PARCERIA INSTITUTO ÊXITO E UNESCO .....</b>	<b>246</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>247</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>250</b>



# INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Empreender é uma atitude de transformação social, uma visão de mundo. Um modo de agir perante a sociedade, que também pode transformar a vida daqueles que possuem as ferramentas necessárias. Para isso, é importante desenvolver habilidades e competências, fortalecer características já inerentes, adquirir conhecimentos teóricos e empíricos.

Empreender não é instintivo. Existem diversas técnicas e conceitos que podem – e devem – ser ensinados para que nossos jovens tenham condições de mudar suas realidades. E um bom impulso para que isso seja alcançado consiste em uma educação empreendedora, que amplie horizontes e dê possibilidades e segurança para desenvolver, nos estudantes, o espírito empreendedor.

Não há nada mais potente do que a vontade de mudar. É essa aspiração que faz o indivíduo se mover no sentido do desenvolvimento, sair da estagnação para a inovação. Porém, não basta só motivação. É fundamental que tenhamos as habilidades necessárias para promover a mudança. E o papel da educação empreendedora é justamente o de despertar essa força de vontade e permitir a emancipação e a transformação das pessoas.

Em um mundo pós-pandemia, mergulhado em uma crise financeira, social e de valores, é essencial formar novas gerações capazes de enfrentar os desafios que o país atravessa e promover ações que ajudem a emergir uma nova nação mais solidária e cidadã.

Além de despertar o instinto empreendedor, a educação empreendedora contribui para formar profissionais melhores e mais capacitados, aumentar a empregabilidade, gerar oportunidades, provocar o crescimento profissional e também o desenvolvimento pessoal.

A educação empreendedora desenvolve competências integradas à construção de proje-

tos de vida. Colabora para o desenvolvimento integral dos estudantes e estimula o protagonismo em diversas faixas etárias. O seu objetivo é motivar e empoderar pessoas para que possam encontrar soluções para os mais diversos problemas. Além disso, oferece soluções de aperfeiçoamento e valorização profissional de professores e gestores escolares.

Neste livro, vamos explorar os fundamentos e princípios para uma educação empreendedora, o papel do mentor nesse processo e a importância de introduzir as *soft skills* e desenvolver a inteligência emocional em todos os cenários de aprendizagem, inclusive nas salas de aula.

Abordaremos o que pensam jovens e professores sobre o empreendedorismo, tendo como base os resultados do estudo [Percepções, conhecimentos e expectativas de estudantes e professores do ensino médio da rede pública brasileira sobre empreendedorismo](#). Elaborado pelo Instituto Êxito de Empreendedorismo, em parceria com Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o levantamento ouviu mais de 6 mil alunos e mais de 2 mil docentes, no final de 2020, e apresenta resultados empolgantes que apontam para um horizonte promissor para a introdução do empreendedorismo nas escolas.

De acordo com a pesquisa, 95% dos estudantes atribuem muita importância às ações educacionais voltadas ao empreendedorismo nas escolas de ensino médio. Outro dado é o de que as estudantes do sexo feminino consideram ainda mais importante que sejam desenvolvidas nas escolas atividades para o ensino-aprendizagem do empreendedorismo.

Também iremos detalhar as 16 competências empreendedoras que devem ser desenvolvidas nos estudantes e apresentaremos exemplos de como trabalhá-las em sala de aula para alcançar os objetivos desejados. Traremos ferramentas para ajudar a superar os desafios impostos aos alunos pelas desigualdades sociais, o acesso ao mundo digital – em constante desenvolvimento – e as conexões com o mercado de trabalho, além de propor novos métodos de ensino para engajar os estudantes e incentivá-los a desenvolver uma atitude empreendedora perante a vida.

## A lição de “O Maravilhoso Mágico de Oz”

O clássico da literatura infantil “O Maravilhoso Mágico de Oz” traz, por meio de várias metáforas e simbologias, bons ensinamentos sobre a importância de desenvolver características do empreendedorismo para trajetórias de vida e de trabalho bem-sucedidas. Na fábula, Dorothy e seus acompanhantes precisam trabalhar em equipe, desenvolver suas habilidades e vencer seus medos para seguir pela Estrada de Tijolos Amarelos, vencer a Bruxa Má e chegar à Cidade de Esmeraldas, terra do Mágico de Oz.



O conto de fadas do norte-americano L. Frank Baum, originalmente publicado em 1900, nos ensina que é necessário formar pessoas que saibam usar e aprimorar, conjuntamente, todas as suas ferramentas: cérebro, coração e coragem. Ou seja, os alunos precisam aprender, em sala de aula, a elaborar o raciocínio lógico e estratégico, trabalhar suas emoções e traçar planos de ação para atingir seus objetivos, seja como empreendedores seja em suas vidas pessoais.

## Empreendedorismo na educação brasileira

Antes da pandemia de covid-19, já vivenciávamos um panorama de crise social e econômica, que foi agravado a partir de 2020. Vivemos hoje em um ambiente volátil e de muitas incertezas, com altas taxas de evasão e abandono escolar no ensino médio e no ensino superior, especialmente nos cursos de graduação; aumento do desemprego e do desalento entre os jovens; e a falta de mão de obra qualificada e adequada para o mercado de trabalho. O cenário atual do país se apresenta como muito desafiador e evidencia a importância de alternativas que produzam oportunidades de educação, trabalho e renda para os jovens, principalmente os mais vulneráveis.

Dessa forma, a educação para o empreendedorismo se coloca como uma oportunidade de desenvolver competências, habilidades e atitudes para abrir as portas do mercado a jovens e adultos, criando oportunidades para a construção de trajetórias autorrealizadoras de vida profissional.

Desenvolver as habilidades necessárias para o empreendedorismo, o emprego e o trabalho digno, além de habilidades para a vida e a cidadania, é, inclusive, uma das metas da UNESCO para contribuir com os [17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#), que devem ser atingidos até 2030 pelos países-sigatários, entre eles o Brasil.

Aqui, o debate sobre a relevância de incutir nos jovens estudantes o espírito empreendedor tem se refletido em mudanças importantes no sistema educacional. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento homologado em 2018 que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da educação básica, entende o empreendedorismo como competência essencial ao desenvolvimento pessoal, à cidadania ativa, à inclusão social e à empregabilidade. Por isso, busca proporcionar uma cultura favorável ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores que promovam o empreendedorismo, como criatividade, inovação, organização, planejamento, responsabilidade, liderança, colaboração, visão de futuro, resiliência, curiosidade científica, entre outros.

A BNCC também prevê o suporte aos jovens para que reconheçam suas potencialidades e vocações; identifiquem perspectivas e possibilidades; construam aspirações e metas de formação e inserção profissional presentes e/ou futuras; desenvolvam uma postura

empreendedora, ética e responsável para transitar no mundo do trabalho e na sociedade em geral; e tomem decisões alinhadas aos seus valores e ao exercício da cidadania. Nesse mesmo sentido, o novo ensino médio tem a educação empreendedora como eixo estruturante.

## Empreendedorismo no Brasil

As transformações em curso na educação brasileira vão no sentido de atender à demanda da própria sociedade, sinalizada na [Pesquisa GEM](#) (*Global Entrepreneurship Monitor*), produzida por um consórcio internacional a partir de dados provenientes de 50 economias mundiais. No Brasil, é realizada, há 20 anos, pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP).

O levantamento, baseado em avaliações sobre o nível de atividade empreendedora nos países participantes, envolve o papel do empreendedorismo no crescimento econômico e revela a riqueza das características associadas à atividade empreendedora.

Os dados e informações compilados pela pesquisa ampliam o conhecimento e a percepção sobre a atividade empreendedora no país. De acordo com a GEM, em 2019, 23,3% da população adulta no Brasil estava à frente de um negócio com até 3,5 anos de existência e/ou envolvido na criação de um. Em 2002, apenas 13,5% da população adulta fazia parte do grupo de empreendedores iniciais.

Apesar desse avanço, os dados coletados em 2019/2020 indicam também caminhos a percorrer para melhorar a situação do empreendedorismo no Brasil. De acordo com o levantamento, a necessidade de investir na educação empreendedora, em todos os níveis e, especialmente, no nível básico, é uma delas.

Conforme a publicação, a capacitação dos empreendedores no quesito gestão empresarial e a preparação dos candidatos a empreendedores são assuntos dignos de destaque e ampla reflexão. Quando o investimento em educação acontece de forma cirúrgica, há potencial transformador, pois gera renda, emprego e viabiliza o sonho de 4 em cada 10 brasileiros, com a criação de empresas.”

A GEM, além de considerar aqueles já envolvidos em uma atividade empreendedora, também identifica os potenciais empreendedores, ou seja, pessoas adultas de 18 a 64 anos que expressam o desejo de começar um negócio nos próximos três anos. A taxa de potenciais empreendedores em 2019, no Brasil, era de 30,2%. Isso significa que 3 a cada 10 brasileiros que não eram considerados empreendedores declararam ter interesse em empreender em um futuro próximo. De acordo com o levantamento, se essa pretensão se concretizar, serão cerca de 8 milhões de novos empreendedores ao ano que ingressarão no ambiente de negócios brasileiro.

Um dos subitens da pesquisa é “capacidade empreendedora”, que aborda assuntos relacionados ao potencial, à experiência, à motivação e à visão das pessoas para iniciar um negócio, e ao respectivo domínio das competências necessárias para iniciativas empreendedoras. Este fator também trata sobre a existência de oportunidades de empreendimentos no país e a percepção dessas por parte da população.

Em 2019, os elementos relacionados ao fator “capacidade empreendedora” foram mencionados de forma espontânea por 47% dos especialistas como favoráveis ao empreendedorismo no país. A maioria citou os traços da personalidade do brasileiro como a criatividade e a capacidade de adaptação a situações adversas. Contudo, ressaltaram que o potencial é pouco aproveitado, devido às precárias condições de educação e capacitação da população em geral.

Outro fator abordado na GEM tem o título “Educação e Capacitação” e considera os sistemas de educação formal em todos os níveis - ensino básico, superior, pós-graduação e escolas técnicas. Neste item, estão enquadrados os assuntos relacionados à qualidade, relevância e profundidade da educação voltada à criação ou ao gerenciamento de novos negócios; a filosofia do sistema educacional direcionada à inovação e criatividade; a competência dos professores para o ensino do empreendedorismo; e a experiência dos gerentes e empreendedores em lidar com trabalhadores.

De acordo com os resultados apontados pela GEM, um percentual relevante de especialistas (34,3%) apresentou críticas à educação formal do Brasil, situando este fator entre os três mais limitantes ao empreendedorismo. As principais considerações mencionaram o fato de o país ser um dos mais desiguais em termos educacionais, afetando negativamente as possibilidades de desenvolvimento econômico e social.

Os especialistas comentaram que as classes menos favorecidas possuem um baixo nível de formação focado no empreendedorismo, na educação financeira, na inovação e na criatividade, diminuindo as chances de criarem iniciativas empreendedoras inovadoras. Somando a isso, acrescenta o relatório GEM, há o despreparo dos professores para ministrarem e fomentarem o espírito empreendedor nos estudantes. Esses dados sinalizam uma grande demanda por qualificação de estudantes e mentores em empreendedorismo.

Uma das recomendações apresentadas pelos especialistas ouvidos para a GEM foi a adoção da formação empreendedora como política de Estado, priorizando a formação técnica, tecnológica e científica nos diferentes níveis educacionais. Respeitando, assim, as condições e vocações da população ao mesmo tempo em que responde pelas necessidades do mercado e de inserção no mundo globalizado.

O levantamento também sugere incluir, no ensino básico, noções de educação financeira e empreendedorismo como temas transversais, além de conceber a educação empreendedora como um instrumento de ascensão social e desenvolvimento pessoal e de melhorar

a formação e atualizar os professores nas escolas e universidades, com foco no desenvolvimento de negócios digitais, como forma de o aluno conhecer, estudar e criar oportunidades de empreendimentos.

## Práticas empreendedoras na escola

Com a reforma do ensino médio e a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), as práticas empreendedoras despontam como importantes ferramentas para a construção de um mundo mais justo e para melhor preparar alunos para os diferentes aspectos da vida.

Várias estratégias, que serão abordadas ao longo deste livro, demonstram a importância do empreendedorismo e do fortalecimento do espírito empreendedor para que estudantes de estratos menos favorecidos economicamente possam, com base nas experiências de suas famílias e no contexto de suas comunidades, interpretar a realidade e superar os problemas apresentados.

Conforme registrado pelo Ministério da Educação (MEC) na plataforma on-line da BNCC, as atividades empreendedoras são extremamente engajadoras e estimulantes por serem naturais em uma grande parte dos alunos. Quase todas as crianças, independentemente de gênero, raça ou condição econômica, já brincaram de vender limonadas ou de “supermercado” ou já “negociaram” com amigos a troca de alimentos de suas merendas. Poucos são os jovens que nunca utilizaram seus dons naturais ou aprendidos em casa para empreender e ajudar no sustento da família ou mesmo para economizar e comprar algum objeto de desejo.

Com as transformações recentes nas relações de emprego, em especial no mundo pós-pandemia, o empreendedorismo vem ganhando cada vez mais importância. Ele pode servir como potente instrumento para o desenvolvimento de uma atitude consciente e uma relação saudável com o dinheiro, disseminando o conhecimento sobre educação financeira também para as famílias.

Nos estudos de casos relatados, o MEC aponta que é possível identificar perfis de atividades de empreendedorismo clássico, social e de serviço social. No entanto, não é certo que professores e alunos compreenderam plenamente a natureza de cada atividade e de seus objetivos.

De acordo com o Ministério da Educação, para que as atividades de empreendedorismo possam ser desenvolvidas nas escolas, com resultados positivos para uma aprendizagem com postura empreendedora, é importante detalhar os diferentes tipos de empreendedorismo com seus limites, possibilidades e regras.

O objetivo deste livro é contribuir para o aperfeiçoamento de professores, para que possam levar às salas de aula experiências inovadoras que permitam aos alunos explorar todas as suas potencialidades e desenvolver uma observação crítica e qualificada.



# FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A educação empreendedora resulta em uma atitude positiva para a vida e para a carreira. Embora os princípios do empreendedorismo tenham sido inicialmente pensados na perspectiva de modelo de negócio, suas ferramentas são fundamentais para uma vida pessoal e profissional bem-sucedida.

Uma vez aprendida, a atitude empreendedora contribui na abordagem e na superação de diferentes desafios que possam surgir ao longo das trajetórias pessoal e profissional do indivíduo. Assim, ela apresenta-se como pilar essencial para o crescimento econômico e para o desenvolvimento sustentável de uma sociedade.

Por meio da atitude empreendedora é possível alcançar a inovação necessária para ampliar horizontes e oportunidades, além de impulsionar a produtividade e a geração de empregos e renda. E a melhor maneira trabalhar esse comportamento nas escolas é torná-lo próximo da realidade e o mais prático possível.

De acordo com o consultor e professor Fernando Dolabela, em seu livro *O segredo de Luísa*, "o empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia. O conceito de empreendedorismo trata não só de indivíduos, mas de comunidades, cidades, regiões, países. Implica a ideia de sustentabilidade".

Nesse sentido, o objetivo da educação empreendedora precisa ser o de formar jovens que possam, a partir da sua criatividade e percepção da realidade, embasada em conceitos e

técnicas, ampliar suas oportunidades e contribuir para o desenvolvimento e o bem-estar social da nação.

## Duas faces da educação empreendedora

Se por um lado a educação empreendedora contribui para o desenvolvimento individual, sendo peça-chave para a redução da pobreza e da desigualdade social, por outro, ela colabora para a criação de modelos de negócios mais adequados aos desafios atuais, como questões ambientais e sociais, além de favorecer o reconhecimento de oportunidades de negócios.

Segundo o GEM, uma das perspectivas para compreender o fenômeno do empreendedorismo no mundo é por meio da análise do estágio de vida do empreendedor junto ao seu empreendimento. Para esse fim, o relatório classifica os empreendedores como iniciais ou estabelecidos:

**Empreendedores iniciais** – indivíduos que estão à frente de empreendimentos com menos de 42 meses de existência (3,5 anos) e são divididos em duas categorias: empreendedores nascentes e empreendedores novos.

Empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação ou são proprietários de um novo negócio, mas esse empreendimento ainda não pagou salário, pró-labore ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses.

Empreendedores novos administram e são donos de um novo empreendimento que já remunerou de alguma forma os seus proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses.

**Empreendedores estabelecidos** – são indivíduos que administram e são proprietários de um negócio consolidado, pelo fato desse empreendimento ter pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses.

A partir dessa classificação, são calculadas a taxa de empreendedorismo inicial (TEA) e a taxa de empreendedorismo estabelecido (TEE). A taxa de empreendedorismo total (TTE) é formada por todos os indivíduos que estão envolvidos com alguma atividade empreendedora, indicando o conjunto de empreendedores em relação ao total da população adulta (de 18 a 64 anos).

No Brasil, de acordo com a pesquisa, a taxa de empreendedorismo total (TTE) no ano de 2019 foi de 38,7%, representando, aproximadamente, 53 milhões de brasileiros adultos

que realizavam alguma atividade empreendedora, como o envolvimento na criação ou na consolidação de um negócio ou na manutenção de um empreendimento já estabelecido.

## Empreendedorismo x abrir uma empresa

Há uma diferença fundamental entre ser empreendedor e ser empresário. Enquanto o primeiro baseia-se em uma forma de ver o mundo, em uma postura perante a vida, o segundo é considerado uma profissão. Ambos necessitam de competências distintas e exercem papéis diferentes. Logo, é seguro assumir que nem todo empresário é empreendedor e vice-versa.

Para ser empresário, em geral, é necessário conhecimento de técnicas de administração, análise de mercado, finanças, além de entender sobre venda, gestão de pessoas e ainda conceitos de marketing. Essas características não garantem o bom desenvolvimento de um negócio, nem mesmo habilitam o indivíduo para lidar com as barreiras e imprevistos naturais do processo. Escolas de administração não ensinam, necessariamente, o desenvolvimento da criatividade e inovação, duas atitudes que constituem uma pessoa empreendedora.

Desenvolver o espírito empreendedor demanda estabelecer metas, planejar ações, definir estratégias, vislumbrar o resultado no horizonte e caminhar para alcançá-lo. Para que um novo projeto possa ser realizado é necessário considerar riscos, ponderar os desafios, considerando os aspectos coletivos e individuais, e utilizar as ferramentas que a educação fornece para traçar um plano e executá-lo.

Diferentemente do empresário, cujo foco normalmente está direcionado na manutenção do seu negócio, aquele que empreende utiliza suas competências para alcançar mudanças, individuais e coletivas, e desenvolver ideias inovadoras. Considerando as características de cada um, pode-se dizer que ambos se beneficiam das ferramentas inerentes a cada perfil, se forem capazes de desenvolvê-las.

Um empresário que montou, herdou ou comprou o seu negócio conseguirá avançar e conquistar novos mercados e públicos se tiver o espírito empreendedor desenvolvido para identificar novas oportunidades, agir com criatividade e ousadia. Também será benéfico desenvolver capacidade de gestão e adquirir conhecimentos de administração financeira e planejamento estratégico.

## O papel do mentor

Para que os jovens possam reconhecer e aprimorar o espírito empreendedor, a figura do mentor é fundamental. Mais do que um professor, o mentor possibilita que seus alunos



desenvolvam habilidades e competências empreendedoras a partir de questões como cooperação, pensamento crítico, comunicação, entre outras integradas à construção de projetos de vida.

Os mentores contribuem para o desenvolvimento integral dos estudantes, estimulando seu protagonismo e aperfeiçoamento. Para isso, precisam ser treinados para perceber os potenciais que devem ser aprimorados e as ferramentas que precisam ser adquiridas para que os estudantes possam investir, com segurança e sucesso, em seus projetos profissionais e pessoais.

Aqueles que aplicam a educação empreendedora devem ser capazes de proporcionar aos seus alunos situações para desenvolver a criatividade e a iniciativa, estimular projetos e a capacidade de sonhar, impulsionando-os a enxergarem além. Para isso, não há apenas um caminho.

Cada professor, em seu papel de guia, de mentor, deve buscar conhecer as origens sociais dos seus estudantes, o ambiente em que cresceram e as características do ambiente escolar para propor atividades condizentes com a realidade local. Como já observado, é fundamental trazer para a sala de aula lições práticas e que dialoguem com o cotidiano dos alunos.

Mentor é aquele que enxerga seus estudantes como seres potencialmente criativos, com habilidades e competências que lhes permitam sonhar e projetar algo novo. É aquele que desperta em seus orientados o interesse e a coragem para agirem no sentido de alcançar os objetivos planejados, com confiança em seus próprios interesses e necessidades. Cabe ao mentor estimular a autoconfiança, a curiosidade, o espírito crítico e a postura empreendedora, e permitir que seus alunos desenvolvam tais características.

## Soft skills em sala de aula

Para alcançar seus objetivos, uma educação empreendedora precisa desenvolver as *soft skills* nos estudantes. Diferentes das habilidades técnicas, desenvolvidas ao longo da vida com o auxílio da educação formal, as *soft skills* – ou habilidades comportamentais – demandam outra perspectiva e compreensão do processo de ensino e aprendizagem.

As *soft skills* são dirigidas às transformações, ao processo de autoconhecimento e descobertas/redescobertas do indivíduo. Por serem subjetivas, são mais difíceis de aprender. No entanto, são fundamentais para aqueles que pretendem desenvolver seu espírito empreendedor. Também são muito valorizadas no mercado de trabalho, por isso é essencial que os planos de ensino passem a considerá-las como habilidades a serem desenvolvidas em salas de aula.

Por exemplo, em uma seleção para uma vaga de emprego, o filtro inicial é a escolha dos currículos. Nesse momento, as competências técnicas e a educação formal do candidato são avaliadas. No entanto, para que avance no processo seletivo e seja contratado, o indivíduo precisa demonstrar habilidades comportamentais e socioemocionais que não dependem de diplomas ou certificados.

Entre as habilidades comportamentais mais requisitadas pelo mercado de trabalho encontram-se: criatividade, inovação, resolução de problemas, trabalho em equipe, comunicação eficaz, inteligência emocional, empatia, responsabilidade, liderança, colaboração, concentração, iniciativa.

Trata-se de características pessoais que podem ser aprimoradas, e até mesmo adquiridas, e dizem respeito ao comportamento social e à forma como nos expressamos emocionalmente. Por isso, influenciam como trabalhamos ou interagimos com outras pessoas.

Segundo o psicólogo e jornalista norte-americano Daniel Goleman, citado na publicação *Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora*, o nosso QI (quociente intelectual) contempla apenas 20% das aptidões necessárias para que alcancemos o sucesso. As outras 80% estão relacionadas a diferentes fatores da chamada inteligência emocional, que forma o nosso QE (quociente emocional).

Para desenvolvermos a nossa inteligência emocional, é preciso que busquemos habilidades comportamentais e atitudinais dirigidas não só ao mercado de trabalho, mas também às nossas relações como um todo, em uma perspectiva humana e assertiva. E são essas habilidades que estão relacionadas com o espírito empreendedor.

Conforme Goleman, nossa inteligência emocional é formada por quatro fatores primordiais:

**Fator 1 – Autoconhecimento:** conhecer nossas emoções, pontos fortes e fracos é fundamental para o sucesso e para a conscientização dos nossos sonhos e metas pessoais e profissionais. Existe uma teoria da administração que fala que não se pode gerenciar o que não se pode conhecer ou medir. Gerir nossas atitudes e como nos sentimos frente ao que nos acontece, prescinde, portanto, de um conhecer a si mesmo.

**Fator 2 – Gestão das emoções:** depois de fazer um exame minucioso de si mesmo, é possível mapear os caminhos necessários para saber lidar com as emoções. Ao aprender um pouco mais sobre elas, percebe-se que retardar as reações pode evitar os chamados gatilhos emocionais (memórias, sentimentos, piadas, opiniões que causam fortes reações). Assim, o ideal é esperar (ganhar tempo) para que o cérebro leve a mensagem para o sistema racional.

**Fator 3 – Empatia:** colocar-se no lugar do outro é um desafio, pois, sentir como o outro é difícil e prescinde de desenvolver habilidades de escuta e não julgamento, além de buscar entender as necessidades por trás dos comportamentos das pessoas.

**Fator 4 – Sociabilidade:** consiste na junção dos três fatores anteriores, ou seja, o que conhecemos sobre nós mesmos e nossos comportamentos; como reagimos frente às adversidades; e como sentimos as necessidades dos outros e os motivos por trás dos comportamentos. Praticar ações diariamente em direção à empatia é desenvolver a inteligência emocional.

As experiências com educação empreendedora têm demonstrado que as pessoas são capazes de aprimorar suas habilidades de compreensão de si e do outro, ampliando o autoconhecimento e a empatia. Empreender, como já mencionado, requer o desenvolvimento de saberes e habilidades, e capacidade de autoanálise minuciosa, para entendimento de si, do outro e dos acontecimentos ao redor.

Uma tarefa desafiadora para os mentores é identificar as características empreendedoras dos alunos e estimular o desenvolvimento das habilidades comportamentais. Para contribuir com essa missão, o Instituto Êxito de Empreendedorismo e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) definiram 16 competências que devem ser trabalhadas junto aos estudantes, as quais serão mencionadas a seguir e aprofundadas no capítulo 5.

## Competências para empreender

As competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para quem tem como objetivo desenvolver uma atitude empreendedora, uma visão de mundo, um modo de agir que parte da identificação de problemas para a proposta de soluções.

Para facilitar a compreensão e dar a elas a dimensão correta, o Instituto Êxito e a Unesco classificaram as competências em quatro segmentos: competências pessoais (CP); competências técnicas (CT); competências gerenciais (CG); e competências sociais (CS). Assim, são divididas segundo características relacionadas às *soft skills*, qualidades interpessoais, emocionais e sociais, e às *hard skills*, conhecimentos técnicos. São elas:

**Competências pessoais:** autoconhecimento; raciocínio lógico; comunicação e expressão; criatividade; e visão empreendedora.

**Competências técnicas:** tomada de decisão; otimização dos processos e recursos; análise estatística; análise de planos de negócios; e negociação.

**Competências gerenciais:** gestão de recursos financeiros; liderança e gestão de pessoas; operação de negócios; gestão de recursos tecnológicos e inovação; e marketing digital.

**Competência social:** empreendedorismo social e sustentável.

# O QUE PENSAM JOVENS E PROFESSORES SOBRE EMPREENDEDORISMO

Com o objetivo de identificar a importância conferida por estudantes e professores do ensino médio às ações voltadas para o empreendedorismo nas escolas públicas do Brasil, o [Instituto Êxito de Empreendedorismo](#) e a [Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura \(UNESCO\)](#) ouviram, no último bimestre de 2020, 6.595 alunos e 2.291 docentes de todo o país. Os resultados são animadores e mostram o quanto há espaço para o desenvolvimento dessa vertente dentro da educação básica brasileira.

Sintetizados na publicação [Percepções, conhecimentos e expectativas de estudantes e professores do ensino médio da rede pública brasileira sobre empreendedorismo](#), os achados do estudo quantitativo mostram que, embora existam diferenças por turma, gênero e entre as regiões do país, está claro o grau de relevância atribuído por ambos os públicos à existência de ações educacionais voltadas ao empreendedorismo nas escolas.

Em geral, mais de 95% dos alunos e professores compreendem a necessidade de levar o empreendedorismo para as salas de aula. Um fato importante a ser observado é que a pesquisa se deu em pleno auge da pandemia de covid-19, quando ainda não existiam vacinas e as escolas de todo o Brasil estavam fechadas para as atividades presenciais.

É interessante notar a compreensão geral de que a formação para o empreendedorismo é fundamental para preparar os jovens para os desafios do século 21, inclusive aqueles que ainda surgirão tendo em vista o agravamento, pela pandemia, das crises social e econômica que acompanham a trajetória nacional, especialmente nas últimas décadas.

## Metodologia da pesquisa

De natureza predominantemente quantitativa, o estudo ouviu estudantes e professores do ensino médio (1º ao 3º ano) de escolas públicas de todas as regiões brasileiras.

Para coletar os dados foram utilizados dois questionários on-line autoadministrados (preenchidos pelos participantes), disponibilizados por meio da plataforma [Formulários Google](#).

Os questionários foram elaborados com base nas competências do empreendedor que constam nas diretrizes curriculares do Instituto Êxito, nas características do comportamento empreendedor trabalhadas no [Programa Empretec](#), desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) e aplicado no Brasil pelo Sebrae, e em outras fontes consultadas pelos realizadores da pesquisa.

Ambos os questionários foram submetidos à validação por juízes, à validação semântica e a pré-testes com o público-alvo.

Após os ajustes identificados na etapa de validação, o questionário dos estudantes foi concluído com 41 itens, sendo: três referentes ao perfil dos estudantes; 32 relativos a percepções, conhecimentos e expectativas em aprender sobre empreendedorismo; e seis itens referentes ao perfil sociodemográfico.

Já o instrumento de coleta de dados para professores foi constituído por 51 itens, sendo: 4 referentes ao perfil profissional; 39 relativos a percepções, conhecimentos e expectativas sobre o ensino de empreendedorismo; e 8 itens referentes ao perfil sociodemográfico.

Cada questionário foi disponibilizado em um link (formato digital) contendo uma mensagem inicial (no termo de consentimento livre e esclarecido) e um contato de e-mail da UNESCO para que os participantes pudessem obter mais informações sobre o estudo, caso sentissem necessidade.

A UNESCO divulgou os links junto ao Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e demais parceiros. Além do envio do convite para o e-mail pessoal de estudantes e professores, também foi solicitado que fossem fixadas mensagens no mural de avisos do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e encaminhadas mensagens em outros canais digitais aos quais os discentes e docentes tivessem acesso.

Uma vez que estudantes e professores de diferentes séries escolares e regiões do país poderiam ter interpretações distintas sobre as mesmas perguntas, a amostra considerou a proporção da população brasileira de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Uma vez que estudantes e professores de diferentes séries escolares e regiões do país poderiam ter interpretações distintas sobre as mesmas perguntas, a amostra considerou a proporção da população brasileira de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As respostas dos participantes foram registradas automaticamente na plataforma, gerando uma planilha em Excel (Microsoft Office Excel). Para a análise dos dados, foi efetuada a análise de estatísticas descritivas, teste qui-quadrado, teste t e ANOVA.

Ao todo, foram registradas 6.595 respostas válidas de estudantes e 2.291 de professores. O estudo possui margem de erro de 5% e nível confiança de 95%.

## O QUE PENSAM OS ESTUDANTES

O potencial empreendedor do Brasil fica evidenciado na expressiva importância que estudantes dão à educação voltada para o empreendedorismo nos espaços formais de educação: 95% consideram importante ou muito importante a oferta desse conteúdo dentro das salas de aula.

### Percepção dos estudantes acerca da importância da aprendizagem sobre empreendedorismo



Outra constatação é a de que não há diferença significativa na percepção entre alunos que frequentam cursos técnicos ou o ensino regular. Todavia, para alguns grupos esse tipo de educação é ainda mais importante: mulheres; estudantes do 3º ano; vinculados à rede estadual; e residentes na região Norte do país.

Ainda de acordo com a pesquisa, o fato de os alunos do 3º ano valorizarem mais a educação para o empreendedorismo pode ser explicado por estarem às vésperas de saírem da escola e se sentirem sem perspectivas profissionais ou sem preparo para empreender. Para os pesquisadores, esse resultado também pode indicar a ausência de políticas públicas que fomentem o empreendedorismo entre os jovens.

### Percepção dos estudantes acerca da importância da aprendizagem sobre empreendedorismo por categoria

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	MÉDIA
Turma	1º ano	4,59
	2º ano	4,60
	3º ano	4,64
Vínculo Administrativo da Escola	Municipal	4,48
	Estadual	4,61
	Federal	4,56
Tipo de Formação	Geral	4,60
	Técnica	4,62
Gênero	Feminino	4,65
	Masculino	4,54
	Outro/Prefiro não informar	4,20
Região	Sul	4,57
	Sudeste	4,22
	Centro-Oeste	4,60
	Nordeste	4,60
	Norte	4,64

Legenda: 1 = nenhuma importância; 2 = pouco importante; 3 = nem importante, nem irrelevante; 4 = importante; 5 = muito importante.



## Concordância sobre a formação escolar

A [pesquisa](#) produzida pelo Instituto Êxito de Empreendedorismo e pela UNESCO também consultou os estudantes sobre o grau de concordância deles em relação à formação para atitudes empreendedoras ofertada pelas escolas públicas do Brasil.

Para isso, foram apresentadas a eles 12 variáveis para as quais apontavam desde a total discordância até a concordância total.

As variáveis “Sou incentivado a buscar oportunidades e iniciativas para concretizar meus objetivos”; “Sou estimulado a planejar e estabelecer metas” e “Sou encorajado a desenvolver a minha capacidade de persistir (perseverar)” ficaram com média acima de 3, indicando que acreditam tratar-se de variáveis bem desenvolvidas pelas escolas.

Na outra ponta, a variável “A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho” ficou com média de 2,66, sendo a variável menos trabalhada pelas escolas na percepção dos alunos. Nesse sentido, a pesquisa dá uma dica para as escolas que desejam melhorar sua educação para o empreendedorismo: investir no desenvolvimento de atividades que ajudem os estudantes a ingressar no mercado de trabalho.

Ao segmentar a amostra por turma, o levantamento constatou que os estudantes do 1º ano possuem percepção superior da qualidade de suas escolas quanto às variáveis “A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho”; “Sou incentivado a buscar oportunidades e iniciativas para concretizar meus objetivos”; “Sou estimulado a desenvolver capacidades de liderança e comprometimento”; “Sou encorajado a desenvolver capacidades de autoconfiança”; e “Sou incentivado a buscar qualidade e eficiência”.

Além disso, de acordo com a percepção dos estudantes, as escolas técnicas estão desempenhando melhor apenas nas seguintes variáveis: “A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho”; e “Sou encorajado a desenvolver capacidades de autoconfiança”. Quando o cenário analisado é o regional, verifica-se diferenças estatisticamente significativas para todas as variáveis.

## Percepção/concordância dos estudantes em relação à formação escolar (médias)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no ensino superior</b>	2,9	2,9	2,9	2,7	2,9	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,6	2,8	3,0	2,6	3,0	2,9
<b>A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho</b>	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7	2,4	2,6	2,9	2,6	2,7	2,2	2,6	2,9	2,2	2,8	2,5
<b>Sou encorajado a pensar de maneira independente, original, criativa e crítica</b>	3,0	2,9	3,0	2,8	3,0	2,9	2,9	3,0	3,0	2,9	2,6	2,9	3,3	2,8	3,0	2,9
<b>Sou incentivado a buscar oportunidades e iniciativas para concretizar meus objetivos</b>	3,1	3,1	3,1	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	2,9	3,0	3,6	2,8	3,2	3,1

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Sou encorajado a desenvolver a minha capacidade de assumir riscos calculados</b>	2,8	2,7	2,8	2,6	2,8	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,5	2,7	2,8	2,5	2,8	2,7
<b>Sou encorajado a desenvolver a minha capacidade de persistir (perseverar)</b>	3,0	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,6	3,0	2,8	2,8	3,1	3,0
<b>Sou estimulado a desenvolver capacidades de liderança e comprometimento</b>	3,0	2,9	2,9	2,8	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	2,9	2,6	2,9	2,6	2,8	3,0	2,9
<b>Sou incentivado a buscar informações de forma independente</b>	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0	2,8	3,0	3,3	2,9	2,9	3,0
<b>Sou estimulado a planejar e estabelecer metas</b>	3,1	3,0	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	3,1	3,0	3,0	2,8	2,9	2,9	2,8	3,1	3,0
<b>Sou incentivado a realizar um acompanhamento dos resultados obtidos</b>	2,9	2,8	2,8	2,7	2,8	2,9	2,8	2,9	2,8	2,8	2,4	2,8	2,9	2,7	2,9	2,8

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Sou encorajado a desenvolver capacidades de autoconfiança (confiar em mim mesmo)</b>	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0	2,9	2,9	3,0	2,9	3,0	2,5	2,8	3,1	2,7	3,0	2,9
<b>Sou incentivado a buscar qualidade e eficiência (ligado à capacidade e competência)</b>	3,0	3,0	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	3,1	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0	2,7	3,0	3,0

*Possibilidades de avaliação dadas aos estudantes para cada uma das variáveis: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo; 4 = concordo plenamente.*

## Expectativa profissional

Outro foco da pesquisa realizada pelo Instituto Êxito e pela Unesco foi o de mapear o tipo de atividade profissional que os estudantes do ensino médio das escolas públicas brasileiras almejam exercer.

A preferência dos jovens entrevistados é por atividades que conferem mais liberdade de tempo e retorno financeiro, como profissional liberal e empresário (ambas com média acima de 2,5 em uma escala que vai até 3). Nesse ponto, os autores da pesquisa ressaltam, mais uma vez, a importância do investimento em educação para o empreendedorismo, “uma vez que essas duas ocupações dependem desses conhecimentos para prosperar”.

Na outra ponta, as atividades que despertam o menor interesse dos jovens são a carreira militar e o trabalho do lar, com média abaixo de 2 em ambos.

É interessante notar que em todas as categorias foram observadas diferenças estaticamente significativas. Por exemplo, percebe-se que os estudantes do 3º ano são mais propensos a trabalhar como autônomos ou servidores públicos. Já os do 2º ano estão mais inclinados a trabalharem como empresários e os do 1º, em geral, são os menos dispostos a trabalharem como autônomos, empresários e servidores públicos, ao que o estudo faz uma ponderação: “Logicamente, o resultado desse teste pode estar enviesado pela própria maturidade e visão de mundo dos estudantes”.

Outro resultado que vale ser analisado atentamente é o que mostra a diferença de percepção entre as categorias de gênero pesquisadas. Nesse aspecto, todas as profissões tiveram resultados significativamente diferentes. Entre as mulheres e pessoas que responderam “Outro/Prefiro não informar” a preferência é por tornarem-se profissionais liberais, enquanto os respondentes do gênero masculino indicaram preferir a ocupação de empresário.

### Vontade para exercer a atividade profissional no futuro

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Trabalhador em empresa privada</b>	2,38	2,39	2,42	2,38	2,39	2,43	2,38	2,51	2,39	2,40	2,00	2,34	2,67	2,38	2,40	2,42
<b>Autônomo (trabalho por conta própria)</b>	2,44	2,47	2,53	2,47	2,48	2,29	2,46	2,55	2,49	2,44	2,44	2,36	2,56	2,32	2,52	2,46
<b>Empresário (empregador e dono do próprio negócio)</b>	2,69	2,73	2,71	2,63	2,71	2,64	2,71	2,71	2,72	2,70	2,30	2,65	2,89	2,68	2,72	2,73

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Do lar</b>	1,83	1,76	1,83	1,90	1,80	1,70	1,79	1,94	1,74	1,92	1,76	1,65	1,89	1,57	1,85	1,84
<b>Profissional liberal (possui formação universitária e registro para executar a sua atividade profissional)</b>	2,75	2,74	2,72	2,60	2,74	2,76	2,74	2,73	2,79	2,63	2,66	2,69	3,00	2,75	2,75	2,75
<b>Servidor público</b>	2,03	2,14	2,17	2,04	2,10	2,42	2,10	2,13	2,14	2,05	1,90	2,01	2,00	2,43	2,09	2,16
<b>Carreira militar</b>	1,98	1,98	1,95	1,93	1,97	2,03	1,97	1,99	1,94	2,02	1,96	1,81	1,78	1,98	1,97	2,07

*Possibilidades de avaliação dadas aos estudantes para cada uma das variáveis: 1 = não gostaria; 2 = sou indiferente; 3 = gostaria.*

## Vontade de aprender

O último aspecto sobre o qual os estudantes foram consultados pela pesquisa diz respeito ao nível de conhecimento deles acerca de algumas competências relacionadas ao empreendedorismo e a vontade de aprender mais sobre o assunto.

Entre as competências que despertam maior interesse nos estudantes entrevistados destacam-se o raciocínio lógico, o autoconhecimento e a capacidade de comunicar de forma clara e objetiva.

## Conhecimentos e vontade de desenvolver competências vinculadas a empreendedorismo (por categoria)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Uso de recursos tecnológicos e execução de novas ideias	3,89	3,91	3,91	3,74	3,91	4,08	3,91	3,87	3,76	4,18	3,38	4,11	4,00	4,09	3,83	3,91
Autoconhecimento, cuidado com a saúde física e equilíbrio emocional	4,02	4,13	4,18	3,86	4,11	4,19	4,11	4,05	4,09	4,13	3,74	4,31	3,22	4,23	4,05	4,06
Negociação para estabelecer acordos e resolver conflitos	3,59	3,70	3,69	3,52	3,66	3,85	3,66	3,61	3,57	3,81	3,20	3,81	3,56	3,79	3,60	3,64
Análise estatística	3,38	3,47	3,49	3,35	3,44	3,47	3,43	3,49	3,34	3,63	3,00	3,49	3,44	3,33	3,43	3,45
Raciocínio lógico: capacidade de pensar de uma forma coerente (que faça sentido)	4,09	4,19	4,17	3,93	4,15	4,09	4,16	4,01	4,06	4,31	3,60	4,34	4,33	4,17	4,10	4,11
Gestão de recursos financeiros	3,81	3,91	3,86	3,60	3,87	4,01	3,86	3,84	3,79	3,99	3,56	3,98	3,78	3,82	3,80	3,91

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Comunicação de forma clara, objetiva e compreensível</b>	3,94	3,99	4,09	3,77	4,01	4,26	4,01	3,93	3,99	4,03	3,50	4,16	4,78	4,17	3,94	4,00
<b>Liderança e gestão de pessoas: capacidade de influenciar positivamente as pessoas</b>	3,95	3,97	4,03	3,82	3,99	3,96	3,99	3,92	3,96	4,01	3,72	4,08	4,22	4,05	3,96	3,95
<b>Criatividade e identificação de ideias inovadoras</b>	3,94	3,98	4,02	3,87	3,98	4,01	3,98	3,95	3,92	4,07	3,58	4,10	4,44	4,01	3,96	3,92
<b>Elaboração de planos e capacidade de analisar uma organização</b>	3,60	3,65	3,74	3,57	3,66	3,67	3,65	3,68	3,60	3,76	3,62	3,71	3,56	3,64	3,65	3,63
<b>Visão empreendedora: capacidade de enxergar oportunidades</b>	3,78	3,83	3,89	3,70	3,83	3,71	3,83	3,79	3,77	3,94	3,60	3,91	4,33	3,74	3,83	3,77

(continua)



(continuação)

VARIÁVEL	TURMA			VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	1º ano	2º ano	3º ano	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Capacidade de identificar problemas e decidir pela melhor alternativa para uma solução</b>	3,89	3,96	3,97	3,81	3,94	3,94	3,94	3,93	3,88	4,04	3,66	4,06	4,56	4,02	3,92	3,88
<b>Realização, da melhor forma possível, dos processos e uso de recursos</b>	3,69	3,76	3,81	3,62	3,75	3,76	3,74	3,78	3,70	3,83	3,58	3,85	4,33	3,68	3,74	3,71
<b>Capacidade de compreender como o negócio funciona</b>	3,63	3,68	3,70	3,65	3,67	3,55	3,65	3,77	3,60	3,79	3,48	3,74	3,89	3,50	3,68	3,63
<b>Capacidade de usar as mídias digitais adaptadas ao comportamento do público-alvo</b>	3,81	3,91	3,87	3,78	3,86	3,98	3,85	3,91	3,82	3,92	3,62	3,94	4,33	3,98	3,82	3,87

*Possibilidades de avaliação dadas aos estudantes para cada uma das variáveis: 1 = não conheço e não vejo necessidade; 2 = não conheço, mas gostaria de conhecer; 3 = conheço pouco e estou satisfeito; 4 = conheço pouco, mas gostaria de aprender mais; 5 = conheço bastante e estou satisfeito; 6 = conheço bastante, mas gostaria de aprender mais.*

## O QUE PENSAM OS DOCENTES

Assim como verificado com os estudantes, entre os professores do ensino médio também é muito alto o percentual daqueles que consideram a educação para o empreendedorismo importante ou muito importante: 96%.

### Percepção dos docentes acerca da importância da aprendizagem sobre empreendedorismo



Entre os docentes, os grupos que se destacam são os seguintes: mulheres; vinculados à formação técnica; residentes na região Nordeste. Neste caso, foi observado que o vínculo administrativo da escola não influencia na percepção da importância da educação para o empreendedorismo.

Em relação à diferença verificada entre os tipos de formação, a pesquisa avalia que a maior relevância atribuída entre os docentes de formação técnica pode ser justificada pelo fato de esses docentes terem maior percepção e engajamento quanto a questões relacionadas ao empreendedorismo.

### Percepção dos docentes acerca da importância da aprendizagem sobre empreendedorismo por categoria

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	MÉDIA
Vínculo Administrativo da Escola	Municipal	4,64
	Estadual	4,65
	Federal	4,37

(continua)

(continuação)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	MÉDIA
<b>Tipo de Formação</b>	Geral	4,61
	Técnica	4,79
<b>Gênero</b>	Feminino	4,68
	Masculino	4,58
	Outro/Prefiro não informar	4,57
<b>Região</b>	Sul	4,57
	Sudeste	4,54
	Centro-Oeste	4,53
	Nordeste	4,75
	Norte	4,62

*Legenda: 1 = nenhuma importância; 2 = pouco importante; 3 = nem importante, nem irrelevante; 4 = importante; 5 = muito importante.*

## Percepção sobre a formação escolar

Também aos professores foram apresentadas 12 variáveis com o objetivo de medir a avaliação deles sobre a formação para o empreendedorismo ofertada pelas escolas onde atuam.

De modo geral, as variáveis mais bem desenvolvidas pelas escolas, na opinião dos professores, são as seguintes: “A minha escola proporciona aos estudantes estímulos para pensar de maneira independente, original, criativa e crítica”; “Existem atividades que objetivam desenvolver a busca por informações de forma autônoma”; “Existem atividades que objetivam desenvolver capacidades de liderança e comprometimento”; e “Existem atividades que objetivam desenvolver a busca de oportunidades e iniciativas para concretizar objetivos”. Essas quatro variáveis ficaram com médias acima de 3.

Em contrapartida, a variável “Existem atividades que objetivam desenvolver a capacidade de assumir riscos calculados” ficou com média 2,67, sendo, segundo os docentes, a menos trabalhada pelas escolas. Diante disso, os realizadores da pesquisa sugerem que as escolas que desejam melhorar sua educação para o empreendedorismo invistam nessa variável.

Ao levar em consideração o vínculo administrativo da escola, o levantamento concluiu que os professores das federais são os mais otimistas em relação ao preparo dos seus estu-

dantes para o ingresso no ensino superior, bem como são os que mais acreditam estarem desenvolvendo melhor a busca de oportunidades e iniciativas que orientam os estudantes na concretização dos seus objetivos.

Já a estratificação por região demonstrou que a percepção da formação escolar por parte dos docentes é alterada em função do aspecto analisado. A pesquisa chama a atenção para o fato de que os docentes da região Nordeste indicaram médias superiores em todos os quesitos observados. Para os pesquisadores, a explicação para esse resultado pode estar no crescimento e na expansão, nas últimas décadas, dos polos e institutos tecnológicos sediados na região.

Percepção/concordância dos docentes em relação à formação escolar (médias)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no ensino superior	2,91	2,90	3,42	2,85	3,11	2,91	2,88	3,00	2,89	2,69	2,83	3,04	2,87
A minha escola tem obtido êxito na preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho	2,64	2,84	3,21	2,76	3,16	2,86	2,81	2,71	2,85	2,70	2,60	2,96	2,78
A minha escola proporciona aos estudantes estímulos para pensar de maneira independente, original, criativa e crítica	2,91	3,11	3,42	3,06	3,30	3,13	3,07	2,57	3,06	2,98	3,09	3,24	3,02

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Existem atividades que objetivam desenvolver a busca de oportunidades e iniciativas para concretizar objetivos	2,64	3,01	3,42	2,94	3,29	3,04	2,97	2,71	2,97	2,84	2,92	3,18	2,91
Existem atividades que objetivam desenvolver a capacidade de assumir riscos calculados	2,73	2,67	2,89	2,60	2,97	2,69	2,63	2,29	2,67	2,48	2,57	2,81	2,61
Existem atividades que objetivam desenvolver a capacidade de persistência	2,91	2,94	2,89	2,87	3,21	2,98	2,87	2,71	2,89	2,74	2,66	3,11	2,88
Existem atividades que objetivam desenvolver capacidades de liderança e comprometimento	3,09	3,03	3,16	2,96	3,31	3,06	2,97	2,71	2,91	2,80	2,89	3,24	2,97

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Existem atividades que objetivam desenvolver a busca por informações de forma autônoma	3,00	3,05	3,16	2,99	3,28	3,07	3,00	3,00	2,97	2,91	2,96	3,21	2,94
Existem atividades que objetivam desenvolver capacidades de planejamento e estabelecimento de metas	2,82	2,95	3,05	2,88	3,24	2,97	2,92	2,86	2,84	2,74	2,89	3,16	2,88
Existem atividades que objetivam desenvolver capacidades de acompanhamento frequente dos resultados obtidos	2,82	2,93	3,00	2,86	3,20	2,94	2,91	2,86	2,86	2,68	2,74	3,13	2,88

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Existem atividades que objetivam desenvolver capacidades de independência e autoconfiança	3,00	3,01	3,26	2,95	3,28	3,04	2,97	2,57	2,88	2,86	2,91	3,20	2,91
Existem atividades que objetivam desenvolver a busca constante pela qualidade e eficiência	3,00	2,95	3,26	2,89	3,24	2,98	2,93	2,57	2,86	2,74	2,77	3,15	2,91

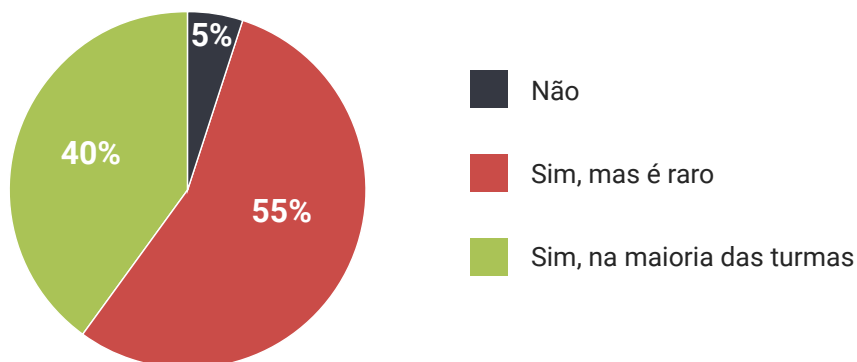
Possibilidades de avaliação dadas aos docentes para cada uma das variáveis: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo; 4 = concordo plenamente.



## Reconhecimento dos estudantes com perfil empreendedor

Questionados sobre se sentirem capazes de identificar traços de empreendedorismo entre os estudantes, apenas 5% dos professores declararam não terem essa percepção. Todavia, o maior percentual foi o de docentes que, mesmo se sentindo capazes, raramente fazem essa identificação.

### Identificação de traços de empreendedorismo pelos docentes



Na segmentação por categoria, percebe-se que a confiança entre os professores das escolas municipais, estaduais e federais é bastante similar. Todavia, há variações significativas entre os tipos de formação e entre as regiões, com destaque para a maior confiança entre os docentes da região Nordeste.

### Identificação de traços de empreendedorismo pelos docentes (por categoria)

		MÉDIA
Vínculo Administrativo da Escola	Municipal	1,00
	Estadual	1,36
	Federal	1,32
Tipo de Formação	Geral	1,30
	Técnica	1,59
Gênero	Feminino	1,39
	Masculino	1,30
	Outro/Prefiro não informar	1,57

(continua)

(continuação)

		MÉDIA
Região	Sul	1,26
	Sudeste	1,24
	Centro-Oeste	1,21
	Nordeste	1,48
	Norte	1,33

Possibilidades de avaliação dadas aos docentes para cada uma das variáveis: 0 = não; 1 = sim, mas é raro; 2 = sim, na maioria das turmas.

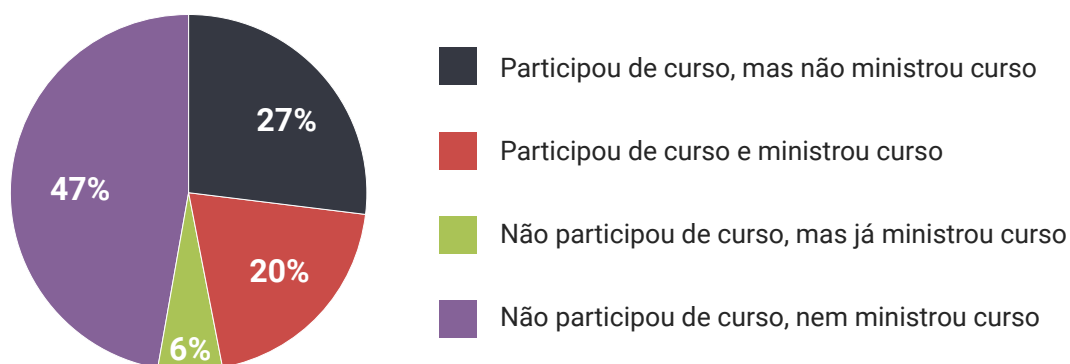
## Práticas pedagógicas

Visando compreender quais ações os docentes acreditam que podem contribuir na educação para o empreendedorismo, a pesquisa consultou o grau de concordância deles a respeito de oito práticas pedagógicas, como oficinas, projetos integrados, visitas a empresas, realização de atividades complementares e utilização de estudos de caso. No geral, todas as atividades tiveram alto nível de concordância.

Com o objetivo de aprofundar o estudo, neste item a pesquisa considerou mais uma categoria de análise: se os docentes já haviam feito curso de empreendedorismo. Além de medir a experiência dos professores em relação ao empreendedorismo, ideia era avaliar se o fato de terem, ou não, feito cursos na área mudaria a percepção deles sobre a importância das práticas apresentadas.

No geral, foi verificado que 53% dos docentes não possuem qualificação formal sobre empreendedorismo.

### Experiência profissional dos docentes vinculada a empreendedorismo



## Práticas pedagógicas para o ensino do empreendedorismo (por categoria)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO					FEZ CURSO?	
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N	Não	Sim
Inclusão de disciplina específica sobre empreendedorismo	3,18	3,07	3,21	3,02	3,28	3,07	3,06	3,14	2,87	3,09	2,91	3,13	3,09	3,02	3,13
Realização de projetos integrados, aproveitando disciplinas já existentes	3,36	3,26	3,37	3,23	3,38	3,26	3,27	3,29	3,21	3,31	3,28	3,29	3,18	3,22	3,31
Utilização de estudos de caso ou problematização nas aulas	3,27	3,19	3,32	3,16	3,32	3,19	3,19	3,43	3,13	3,29	3,13	3,21	3,09	3,16	3,23
Realização de oficinas, palestras e treinamentos	3,36	3,36	3,47	3,34	3,44	3,34	3,38	3,29	3,31	3,42	3,45	3,34	3,33	3,34	3,38
Realização de visitas técnicas a empresas da região	3,45	3,35	3,53	3,33	3,45	3,36	3,35	3,43	3,36	3,43	3,38	3,32	3,31	3,32	3,39

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO					FEZ CURSO?	
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N	Não	Sim
<b>Realização de eventos dentro da escola com a participação de empresários da região</b>	3,36	3,30	3,53	3,27	3,42	3,31	3,29	3,29	3,28	3,33	3,34	3,31	3,28	3,27	3,34
<b>Realização de atividades lúdicas, tais como, olimpíadas, gincanas, feiras etc</b>	3,55	3,34	3,37	3,32	3,43	3,34	3,36	3,43	3,29	3,41	3,32	3,35	3,29	3,33	3,37
<b>Outras atividades complementares</b>	3,45	3,26	3,32	3,23	3,38	3,26	3,26	3,43	3,27	3,31	3,32	3,27	3,15	3,23	3,29

Possibilidades de avaliação dadas aos docentes para cada uma das variáveis: 1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo; 4 = concordo totalmente.

## Qualificação em empreendedorismo

Assim como fez com os estudantes, o Instituto Êxito e a Unesco questionaram os docentes sobre o grau de conhecimento deles acerca de 15 competências relacionadas ao empreendedorismo.

Em uma escala que vai de 1 a 5, onde 1 é “não conheço e não vejo necessidade” e 5 significa “conheço bastante e aplico”, as médicas ficaram entre “conheço pouco e aplico o que conheço” (3) e “conheço bastante e não aplico” (4). Para os realizadores do estudo, esse achado mostra que as escolas precisam qualificar melhor seus docentes para o empreendedorismo.

### Conhecimento e vontade de aprender acerca de competências sobre empreendedorismo (por categoria)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Uso de recursos tecnológicos e execução de novas ideias	2,73	3,20	2,84	3,15	3,37	3,10	3,35	3,29	3,06	3,18	3,06	3,33	3,02
Autoconhecimento, cuidado com a saúde física e equilíbrio emocional	3,00	3,48	3,53	3,43	3,65	3,46	3,51	3,71	3,35	3,46	3,36	3,58	3,37
Negociação para estabelecer acordos e resolver conflitos	3,00	3,45	3,42	3,41	3,62	3,40	3,53	3,43	3,35	3,47	3,38	3,48	3,42

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Análise estatística</b>	2,55	3,36	3,05	3,32	3,49	3,24	3,53	3,14	3,25	3,36	3,08	3,43	3,28
<b>Raciocínio lógico: capacidade de pensar de forma lógica</b>	3,18	3,59	3,26	3,56	3,70	3,45	3,81	3,71	3,48	3,60	3,55	3,65	3,50
<b>Gestão de recursos financeiros</b>	2,82	3,33	3,37	3,30	3,43	3,24	3,47	3,14	3,24	3,29	3,15	3,42	3,28
<b>Comunicação de forma clara, objetiva e compreensível</b>	3,09	3,71	3,42	3,67	3,84	3,69	3,73	4,00	3,53	3,80	3,64	3,76	3,60
<b>Liderança e gestão de pessoas: capacidade de influenciar positivamente as pessoas</b>	3,00	3,63	3,32	3,58	3,82	3,61	3,66	3,86	3,48	3,65	3,42	3,70	3,58
<b>Criatividade e identificação de ideias inovadoras</b>	2,82	3,57	3,26	3,52	3,76	3,55	3,60	3,57	3,50	3,56	3,45	3,64	3,47

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
<b>Elaboração de planos e capacidade de analisar uma organização</b>	2,91	3,19	3,05	3,15	3,37	3,12	3,30	3,43	3,12	3,06	2,96	3,29	3,23
<b>Visão empreendedora: capacidade de enxergar oportunidades</b>	2,73	3,20	3,00	3,14	3,42	3,13	3,30	3,43	3,10	3,10	2,89	3,31	3,18
<b>Capacidade de identificar problemas e decidir pela melhor alternativa para uma solução</b>	3,00	3,54	3,42	3,51	3,68	3,49	3,63	3,71	3,42	3,58	3,30	3,60	3,48
<b>Realização, da melhor forma possível, dos processos e uso de recursos</b>	2,73	3,41	3,26	3,36	3,60	3,36	3,48	3,43	3,27	3,38	3,26	3,48	3,38
<b>Capacidade de compreender como o negócio funciona.</b>	2,73	3,18	2,95	3,13	3,37	3,10	3,31	3,14	3,05	3,10	2,83	3,29	3,20

(continua)

(continuação)

VARIÁVEL	VÍNCULO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA			TIPO DE FORMAÇÃO		GÊNERO			REGIÃO				
	Municipal	Estadual	Federal	Geral	Técnica	Fem.	Masc.	Outro/NI	S	SE	CO	NE	N
Capacidade de usar as mídias digitais adaptadas ao comportamento do público-alvo.	2,73	3,14	2,74	3,08	3,34	3,05	3,27	3,43	3,03	3,02	2,77	3,27	3,11

*Possibilidades de avaliação dadas aos docentes para cada uma das variáveis: 1 = não conheço e não vejo necessidade; 2 = não conheço, mas gostaria de conhecer; 3 = conheço pouco e aplico o que conheço; 4 = conheço bastante e não aplico; 5 = conheço bastante e aplico.*

## CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

Nas últimas décadas, o mundo foi impactado por grandes transformações que mudaram diversas áreas da nossa existência, incluindo a maneira como nos relacionamos e nos comunicamos. Essa realidade resultou na demanda por um novo profissional que não cabe mais dentro dos limites estabelecidos pelo conhecimento formal, e a pesquisa do Instituto Êxito e da Unesco mostrou que tanto os estudantes quanto os docentes têm consciência dessa realidade.

O alto grau de relevância atribuído à educação para o empreendedorismo por ambos os públicos pesquisados revela o quanto a sociedade já despertou para as novas formas de geração de emprego e renda e para os novos requisitos de empregabilidade, como a habilidade para trabalhar em equipe, boa comunicação, autoconhecimento, criatividade e capacidade de influenciar outras pessoas positivamente.

Mas o levantamento mostra além. Ele joga luz sobre o esforço de escolas e professores para incorporar o ensino de práticas empreendedoras dentro do currículo basicamente conteudista que vigorou no país até 2021. É significativo que, em geral, os estudantes



concordem que recebam uma boa formação acerca de atitudes relacionadas ao empreendedorismo, ainda que mais da metade dos docentes nunca tenha participado de um curso sobre empreendedorismo.

A entrada em vigor do novo ensino médio neste ano, que traz para o centro da formação questões como projeto de vida, competências para o mercado de trabalho e preparação técnico-profissionalizante para aqueles que desejarem seguir por este caminho, traz grandes expectativas em relação à capacidade desse novo currículo preparar o cidadão do século 21, mas também de dialogar melhor com os anseios dos jovens, reduzindo as altas taxas de evasão escolar verificadas ao longo da última etapa do ensino básico.

Todavia, para que essas expectativas se concretizem, é essencial que os professores sejam devidamente qualificados, preparados para trabalhar dentro de uma nova realidade com a qual a maioria não teve qualquer contato durante seu processo formativo. Mudar o currículo não basta, é preciso instrumentalizar os indivíduos que serão responsáveis por sua aplicação. Disso depende o sucesso do novo ensino médio e de uma formação empreendedora para os nossos jovens.

A pesquisa trouxe alento ao revelar a importância dada por educadores e educandos à formação empreendedora, bem como os esforços individuais no sentido de suprir essa lacuna. Contudo, ela também aponta com clareza áreas que precisam ser melhor desenvolvidas para que o estudante de escolas públicas de ensino médio seja efetivamente preparado para este novo mundo. O caminho está traçado, agora é preciso investir em políticas públicas educacionais capazes de conduzir professores e alunos na jornada da educação para o empreendedorismo.

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEADORAS

Partindo da compreensão de que o empreendedorismo está fundamentado em uma atitude empreendedora, uma ampla visão de mundo e em um modo de agir que parte da identificação de problemas para a proposta de soluções, fica evidente que o indivíduo precisa dispor de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais para o desenvolvimento do espírito empreendedor.

Ao contrário do que o senso comum nos tenta fazer acreditar, trata-se de competências que podem ser aprendidas pelas pessoas que não dispõem delas no seu conjunto instrumental nato, especialmente aquelas vistas como inerentes ao indivíduo, como criatividade e boa capacidade de se comunicar e expressar. E, nesse processo de aprendizado, a escola possui papel estratégico para o desenvolvimento das competências empreendedoras nos seus estudantes.

Retomando a metáfora com o clássico da literatura infantil, O Mágico de Oz, feita na introdução, a escola precisa formar indivíduos com cérebro, coração e coragem, ou seja, pessoas que saibam pensar, sentir e agir. E é exatamente aí que entram as competências empreendedoras. Afinal, ainda que abrir um negócio não seja um objetivo de vida, todos nós precisamos saber como sermos empreendedores da nossa própria existência.

Por isso, e com o objetivo de facilitar a adoção de uma educação empreendedora nos espaços educacionais de todo o Brasil, o comitê de educação do Instituto Êxito se uniu no esforço de desenhar as 15 [competências essenciais](#) para um empreendedor de sucesso, divididas em três categorias: competências pessoais, competências técnicas, competências gerenciais.

Posteriormente, no âmbito do projeto [Lições de Empreendedorismo para o Alcance de](#)

[uma Educação Emancipadora e Transformadora](#), desenvolvido em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), uma nova categoria foi incorporada: a das competências sociais.

Assim, apresentamos a seguir as 16 competências empreendedoras disponibilizadas no guia de orientação elaborado para o projeto acima citado. Segmentadas de acordo com suas categorias, a descrição de cada competência é acompanhada de uma análise sobre a sua relevância e de orientações para o seu desenvolvimento.

## COMPETÊNCIAS PESSOAIS

### AUTOCONHECIMENTO

*Capacidade de desenvolver o autoconhecimento, cuidando da saúde física e do equilíbrio emocional.*

#### Considerações gerais

- Conhecer a si mesmo ajuda a entender melhor o mundo. Estabelece forças interiores que, colocadas em ação, podem destruir as resistências para o novo, para as transformações e para a realização dos sonhos, apesar dos obstáculos externos, culturais, sociais.
- Todas as áreas da vida são importantes para o autoconhecimento. O exercício de se autoconhecer já acontecia desde os tempos da Filosofia Clássica.
- Compreender as emoções significa chegar à consciência dos sentimentos. O poder disciplinar separou razão e emoção, corpo e mente, o que dificulta entender as emoções, sensações e sentimentos que evitam gatilhos emocionais e podem modificar as reações ao que acontece.
- As emoções são importantes para as tomadas de decisão. Por isso, equilíbrio emocional – que é a capacidade de se manter em estabilidade diante de situações difíceis, adversidades, mágoas, frustrações, desilusões, decisões equivocadas etc. –, é fundamental.
- A capacidade de trabalhar as emoções e o equilíbrio emocional é denominada de inteligência emocional.
- Compreender o que e quando se sente auxilia a alcançar metas e objetivos, garantindo possibilidades de concretizar sonhos com os pés na realidade.
- As *soft skills*, que são as habilidades comportamentais, e o seu desenvolvimento são importantes para o mercado de trabalho, para o empreendedorismo e para as relações interpessoais.



- O autoconhecimento auxilia na percepção de que a culpa não está nos acontecimentos nem nos outros, mas na forma como se interpreta as situações, levando a reações negativas.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do entendimento do que é autoconhecimento e como ele pode modificar gatilhos emocionais e resistências;
- da diferença entre emoção e sensações, bem como sentimentos;
- do entendimento da importância da emoção para a razão e para as tomadas de decisões;
- da desconstrução dos binômios opostos corpo x mente, razão x emoção;
- de situações do dia a dia que fornecem uma chave de sucesso para os relacionamentos pessoais e profissionais;
- do estabelecimento das ligações entre *soft skills* e atitudes adequadas para a realização empreendedora.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados ao autoconhecimento.
- Análise de comportamentos na literatura, no teatro, no cinema.
- Metodologias e estudos diversos que levam à prática do autoconhecimento.
- Criação de um diário ou blog para anotar suas emoções e planos.
- Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) pessoal.

## RACIOCÍNIO LÓGICO

*Capacidade de definir ideias e pensamentos de acordo com um padrão lógico que permita chegar a decisões importantes.*

### Considerações gerais

- Apesar de estar bastante ligado à matemática, o raciocínio lógico é muito mais do que isso. É uma ferramenta para se chegar à solução de um problema, a partir da organização dos pensamentos e da forma de expressão para que os outros entendam e acreditem na solução apresentada. Acaba sendo, também, um instrumento poderosíssimo para o convencimento.



- Os seres humanos têm o raciocínio lógico como uma característica que os diferencia dos demais seres vivos. É por meio dele que tomamos decisões importantes que podem ter vários impactos. Logo, o raciocínio lógico é uma habilidade importantíssima de ser construída.
- O raciocínio lógico é um processo mental, baseado em um conjunto de regras e informações organizadas de tal forma que auxilia nas conclusões sobre determinadas situações e problemas. No meio de tanta complexidade e tantas questões a serem resolvidas no mundo atual, os argumentos precisam ter qualidade e lógica.
- Além de ser essencial para a carreira profissional, o raciocínio lógico ajuda em todas as áreas da vida. No mundo do trabalho e dos negócios, a capacidade de raciocinar logicamente vai permitir a elaboração de argumentos válidos e convincentes, importantes para convencer clientes, equipe, chefe e assim por diante. Exercer o raciocínio colabora no encontro de soluções no cotidiano, seja em casa, na escola, no trabalho ou no seu negócio.

### *Como desenvolver?*

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do confronto com argumentações contrárias ao que se pensa;
- do estabelecimento de relações e conexões nas diferentes situações do dia a dia;
- da argumentação lógica;
- do treinamento do pensamento crítico;
- da discussão e análise crítica de situações.

### *Possibilidades de ações para o desenvolvimento*

- Observação sobre um assunto e enumeração dos diferentes argumentos que existem ao redor dele.
- Reconhecimento de pontos frágeis em determinada situação ou assunto.
- Identificação dos motivos que estão obscuros por trás de cada argumento.
- Identificação de preconceitos ou influências externas.
- Elaboração de uma sequência estruturada com introdução, exposição e conclusão para um argumento.
- Júri simulado.
- Casos de investigação.

## COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

*Capacidade de comunicar-se, compreender e transmitir informações e conhecimentos com linguagem apropriada, competente e entendedível, proporcionando um diálogo e feedback.*



### Considerações gerais

- A comunicação é um processo que envolve relações do ser humano com os outros, com o mundo e consigo. Em todas as áreas da vida, é imprescindível expor as ideias claramente, com firmeza, assertividade e delicadeza.
- A prática comunicativa, além de levar a falar bem, com vocabulários e dicções claras, estabelece nas pessoas uma propriedade de escuta e assertividade na forma com que se expressa.
- O processo de comunicação é a finalidade da linguagem verbal ou não verbal. Exige um emissor, uma mensagem e um receptor. Esse processo pode incluir ruídos, *feedback* e dependerá também do meio em que é desenvolvido. O meio, muitas vezes, é a mensagem.
- Nem toda informação ou mensagem é comunicação. Ela só será realmente comunicação quando posta em ato interativo.
- Muitos problemas de comunicação acontecem por causa das emoções, da forma pouco assertiva ou agressiva que uma pessoa se dirige a outra.
- Dentro das *soft skills*, a comunicação é uma habilidade que pode ser trabalhada e prescinde de saber ouvir, ter empatia, trabalhar em grupo.
- Muitas vezes, culpa-se os acontecimentos e os outros, quando o problema está na forma de expressão.
- A comunicação assertiva ajuda no dia a dia e, unida à retórica e oratória, auxilia nas negociações. Deve-se falar com paixão, emoção, clareza, procurando ritmos diferentes e adequação com a gestualidade, que auxilia no processo comunicacional.
- Para falar bem, precisa-se adequar a língua, conhecer o público para qual é a mensagem, compartilhar produções simbólicas em comum, enfim: adequar a linguagem corporal, oral, visual que acaba por se tornar a marca pessoal.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- da relação entre linguagem e comunicação;
- da diferença entre os tipos de linguagem;

- da comunicação efetiva em todas as áreas da vida;
- da comunicação assertiva e da comunicação não-violenta;
- da compreensão de como a comunicabilidade se conjuga com o saber ouvir e ser empático;
- do estímulo das *soft skills*;
- das ligações entre as *soft skills* e as atitudes adequadas para a comunicação assertiva;
- do *storytelling* e como ele é usado para o marketing;
- do conhecimento das tecnologias da informação e comunicação para o empreendedorismo e para a imagem pessoal e profissional.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Exercícios de comunicabilidade.
- Estudo de casos ligados à comunicação.
- Análise de comunicação eficaz na literatura, no teatro, no cinema.
- Apresentação de dicas de metodologias e estudos diversos que levam a uma boa apresentação, uma boa exposição de ideias em direção à persuasão.

## CRIATIVIDADE

*Capacidade de formular novos padrões, criar ideias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho, trazendo resultados.*

### Considerações gerais

- Todas as pessoas nascem criativas e podem usar a criatividade para resolver problemas e inovar. Para desenvolver o potencial criativo, é preciso quebrar mitos e destravar bloqueios.
- A atitude criativa é importante, pois o fato de uma pessoa se achar criativa faz com que ela, ao precisar, use a criatividade e tenha novas ideias.
- Para treinar a criatividade deve-se ter uma mentalidade de aprendizagem, isto é, vontade de aprender mais sobre temas e áreas diversas.
- A criatividade é útil para olhar diferente para os desafios, desenvolvendo novas soluções, melhorando a vida das pessoas. Não existem muitas respostas certas, daí a necessidade de se quebrar barreiras usando a criatividade. Boas ideias foram pensadas porque alguém “meteu o nariz” em outra área e aplicou no seu problema.



- Deve-se duvidar das coisas, fazer as perguntas que ninguém fez, mesmo aquelas que parecem bobas, ouvir a imaginação e aproveitar as ideias que vierem.
- Quanto mais curiosa for a pessoa, mais criatividade terá. Ser curiosa faz com que se procure entender mais coisas e, automaticamente, aprender mais coisas.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do desenvolvimento de atitude criativa em relação à vida profissional e pessoal;
- do entendimento de que todos possuem potencial criativo e que ele pode ser desenvolvido por meio de pequenas ações diárias;
- do conhecimento dos ingredientes fundamentais para se manter criativo todos os dias;
- da atualização constante para se tornar mais criativo;
- do estímulo de geração de ideias e criatividade.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à criatividade.
- Atividades para estimular a criatividade.
- Atividades para eliminar os bloqueios mentais.
- Testes para identificação dos pensamentos criativos.

## VISÃO EMPREENDEDORA

*Capacidade de identificar oportunidades de negócios e integrar-se em esforço comum para a realização das atividades visualizadas.*



### Considerações gerais

- O desenvolvimento de uma atitude empreendedora se faz por meio da transformação de ideias em oportunidades. A sorte só acontece quando se trabalha duro.
- Atitude é a predisposição para agir e é decidida em função das informações que se recebe, o que se percebe de uma determinada situação.
- Para se ter uma atitude empreendedora é preciso colocar em prática algumas ações, como: “ficar de olho” nas tendências; não esperar as coisas acontecerem; desenvolver



uma postura proativa; tomar as próprias decisões; ser curiosa, pois a curiosidade faz a pessoa ser mais criativa e aumenta a possibilidade de inovação; e buscar novos conhecimentos a fim de se manter atualizada e desenvolver novas habilidades.

- O papel que um empreendedor desempenha na sociedade é muito importante, pois, em função de sua capacidade visionária, cria oportunidades de negócios e trabalha em prol de um benefício coletivo.
- O mercado exige que todos ajam como empreendedores, independentemente se for abrir um negócio ou ter uma função dentro de uma empresa.
- O diferencial das pessoas está nas suas habilidades. Aprender novas habilidades aumenta a experiência e abre possibilidades de trabalho.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- de uma atitude empreendedora em relação aos desafios da vida profissional;
- do entendimento dos mitos que envolvem o empreendedorismo;
- do autoconhecimento com o objetivo de aumentar a autoconfiança.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados ao empreendedorismo.
- Apresentação de dicas de metodologias que levam ao desenvolvimento de ideias.

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

### TOMADA DE DECISÃO

*Capacidade de identificar problemas, analisando suas causas e consequências, tomando providências para evitá-los e/ou solucioná-los, decidindo pela melhor alternativa apresentada.*

### Considerações gerais

- Para tomar decisões é preciso tempo e energia para considerar as opções. Dúvidas e incertezas são parte do processo, e pensar nas escolhas em vez de apenas seguir o fluxo faz com que as decisões sejam mais conscientes e acertadas.
- Uma decisão precisa ser tomada no momento exato: nem cedo e nem tarde demais.



Errar no tempo é uma falha e precisa ser evitada. Uma decisão prematura impacta em situações futuras de forma negativa, criando problemas que, possivelmente, não existiriam. Por outro lado, se há atraso, a decisão se torna sem sentido.

- Muitas decisões são tomadas automaticamente, como escolher tomar um café ou um chá ou até mesmo escolher uma roupa para vestir. Mas outras são um pouco mais complexas. Por trás de cada decisão, existem fatores que moldam a maneira de pensar e agir, e a tendência é pensar sempre de uma mesma maneira.
- Para tomar uma decisão é preciso observar as alternativas possíveis, examinar se a situação produz conflito ou desconforto e se muda o rumo dos acontecimentos.
- O processo de tomada de decisões não acontece de forma lógica e consciente. Gatilhos mentais são recursos utilizados pelo cérebro para evitar o esgotamento diante de tantas possibilidades, ou seja, são facilitadores do cérebro. Para tomar decisões, é preciso levar em conta alguns fatores, seja na vida pessoal ou profissional.
- Vivemos conectados: celular, computador, televisão e sempre de olho no que está acontecendo ao redor. O grande desafio é saber selecionar o que interessa. Além disso, é importante ter um filtro, entender a importância e a veracidade das informações e escolher onde buscar informação de qualidade.
- Aprender a ouvir e seguir a intuição pode ser útil para a tomada de decisão.
- Para decisões mais complexas, faz-se necessário investigar a situação em detalhes, gerar boas alternativas, explorar as opções, selecionar a melhor solução, decidir e acompanhar.

### *Como desenvolver?*

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do entendimento dos elementos de um processo decisório;
- da compreensão do funcionamento do cérebro no processo de tomada de decisão;
- dos efeitos da mente na tomada de decisão;
- dos gatilhos mentais que influenciam em uma decisão;
- da intuição no processo decisório;
- de métodos para ajudar na tomada de decisão.

### *Possibilidades de ações para o desenvolvimento*

- Estudo de casos ligados às situações com tomadas de decisões.
- Metodologias que levam à tomada de decisão.
- Aplicativos que ajudam a organizar os problemas e alternativas de solução.

## OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS E RECURSOS

Capacidade de concatenar e ordenar de forma sistemática e metódica os processos e recursos necessários para atingir os objetivos propostos.



### Considerações gerais

- Existe uma família de palavras muito aplicada nas empresas e em atividades empreendedoras – otimizar, otimização – que significa ocasionar circunstâncias mais proveitosas para se chegar a algum objetivo; retirar o que há de melhor em alguma pessoa ou circunstância para obter mais sucesso; aprimorar, melhorar...
- Como as coisas são produzidas dentro de um empreendimento? É preciso estar atento à eficiência dos processos para garantir a entrega de produtos e serviços de qualidade, bem como que os recursos da empresa sejam utilizados de forma responsável, sem desperdícios.
- A otimização dos processos é essencial para que tudo seja feito no tempo certo e da forma mais econômica e segura possível.
- Todas as empresas são compostas por uma gama de fatores que devem funcionar de forma integrada e harmoniosa. Para atender às necessidades dos clientes, muitas atividades devem ser sequenciadas e integradas da maneira correta para que o produto ou serviço final esteja de acordo com o padrão de qualidade esperado.
- As organizações não devem atuar com base no improviso. Ao contrário, o padrão de excelência é fruto de um trabalho com foco na melhoria contínua dos processos, o que traz redução de custos (economia de recursos como tempo, dinheiro, matéria-prima, número de trabalhadores necessários etc.) e, conseqüentemente, a maximização dos lucros.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do reconhecimento da importância das funções administrativas, organização e controle;
- do entendimento das diferenças entre eficácia e eficiência e a relação desses dois conceitos com a otimização de processos e recursos;
- do processo e sua composição com base nas entradas, saídas e sequência de atividades realizadas;
- dos mecanismos de controle para a manutenção e melhoria contínua dos padrões de qualidade;

- das ações de mapeamento e modelagem de processos, com suas técnicas e formas de representação gráfica;
- da aplicação do conceito de Kaizen – pensamento da filosofia oriental aplicado à melhoria contínua.

### *Possibilidades de ações para o desenvolvimento*

- Estudo de casos ligados à otimização e recursos.
- Atividades de definição de processo.
- Elaboração de Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act, em inglês. Planejar-Fazer-Checar-Agir, em português).
- Elaboração de fluxograma.

## **ANÁLISE ESTATÍSTICA**

*Capacidade de analisar dados estatísticos apresentados em tabelas gráficos e transformá-los em informações úteis e relevantes.*



### *Considerações gerais*

- Os elementos estatísticos podem e devem ser utilizados como norteadores do processo decisório no âmbito do empreendedorismo, especialmente na gestão risco-retorno e na análise de possibilidades de expansão e crescimento, por meio da interpretação de seus resultados e de uma boa gestão das mídias sociais.
- A análise do cenário econômico nacional é fundamental para o crescimento sustentável de um empreendimento, bem como as tabelas e gráficos correspondentes.
- Os dados das tabelas de custo e despesa servem para precificar um produto de acordo com o lucro esperado.
- Para a análise qualitativa de uma pesquisa, as medidas de tendência central (média e mediana) são instrumentos importantes.
- Para aumentar o número de vendas, é aconselhável interpretar a taxa de conversão, além de estratégias diversificadas.
- Formas de investimentos nas mídias sociais podem ser estratégias para escalar um empreendimento, considerando relações de risco e retorno.

### *Como desenvolver?*

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

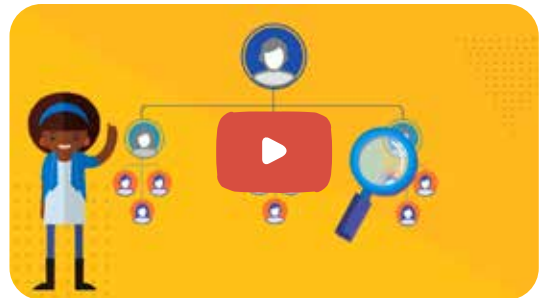
- de diferentes tipos de gráficos, como: Gráfico de Linhas, Colunas Simples, Colunas Simples Empilhadas, Colunas 100% Empilhadas, Dupla Entrada e Pareto;
- da utilização de tabelas e gráficos para transmissão de informações relevantes ao empreendedorismo, como as do cenário econômico nacional: variação do PIB; taxa de desocupação; e pesquisa sobre níveis salariais;
- de medidas de tendência central (média e mediana) e sua importância na análise qualitativa de uma pesquisa;
- da taxa de conversão e estratégias diversificadas para aumentar o número de vendas.

### *Possibilidades de ações para o desenvolvimento*

- Estudo de casos ligados à análise estatística.
- Atividades de precificação de um produto.
- Análise da tributação para opção do tipo de empresa (ME, MEI, EPP).
- Análise de gráficos.
- Cálculo da taxa de conversão.

## **ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS**

*Capacidade de analisar de forma sistêmica e analítica uma organização, permitindo uma atuação horizontal e vertical na estrutura hierárquica dessa organização.*



### *Considerações gerais*

- Um plano de negócios é um documento que tem por objetivo apresentar o planejamento de um empreendimento, seja ele qual for, a partir de análises e estratégias de ação estruturadas. Propõe uma série de etapas para que um pensamento estruturado e racional possa ser desenvolvido, a fim de que se estabeleça um processual cronológico, com reflexões e proposição de ações a serem tomadas.
- Um plano de negócios possui estrutura maleável e lança mão de técnicas diversas, de maneira pontual, a fim de que reflexões necessárias sejam realizadas. Começa com a aplicação de técnicas de análises que alimentarão estratégias a serem desenvolvidas posteriormente (ou que confirmarão as estratégias já em curso). Pode-se lançar mão das mais diversas ferramentas, entre elas, análise SWOT, análise das forças de Porter<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Criadas Michael Porter na década de 1970, as cinco forças utilizadas no planejamento de estratégias das empresas são: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes.

e análise da concorrência. Também é de suma importância pesquisar e analisar possíveis fornecedores, seus prazos, qualidade e preços.

- Um plano de negócios é um documento consolidado a partir de diversas técnicas que viabilizam análises distintas para estratégias organizacionais. Apresenta muitos modelos que são integrados por diferentes análises, mas, independentemente das diferenças, as análises viabilizadas, bem como as estratégias elaboradas, devem ser objetivas, diretas, realistas e claras. As análises e estratégias precisam considerar os diversos grupos de interesse no sucesso do empreendimento, os chamados *stakeholders*. Além disso, para redigir diretrizes apropriadas ao empreendimento, é preciso analisar o mercado.
- Também é importante uma análise racional dos custos, das despesas e da receita bruta para a saúde financeira do empreendimento, bem como realizar adequada precificação dos produtos, a partir da análise criteriosa de custos e despesas (gastos com as operações e com a administração, respectivamente).

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- da compreensão do que é um plano de negócios e do que ele viabiliza;
- dos muitos modelos de planos de negócios, integrados por análises e estratégias que devem ser objetivas, diretas, realistas e claras;
- dos grupos de interesse no sucesso do empreendimento (os chamados *stakeholders*);
- das diretrizes organizacionais e da importância de se redigir diretrizes organizacionais apropriadas ao empreendimento;
- da análise racional dos custos, das despesas e da receita bruta para a saúde financeira do empreendimento;
- da Análise SWOT;
- de mecanismos que regulam a abertura de empresas no Brasil;
- da análise das cinco forças de Porter;
- dos desafios para empreender no cenário brasileiro;
- de precificação dos produtos de forma adequada.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à análise de um plano de negócios.
- Análise de gráficos e tabelas.

## NEGOCIAÇÃO

*Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas.*



### Considerações gerais

- Negociação é um processo em que duas partes ou mais buscam chegar a um acordo de interesses por meio do diálogo, da contraposição de valores, da argumentação e da lógica.
- Todo mundo já teve que negociar algo na vida e nem sempre uma opção agrada a todos – é nesse ponto que entra a capacidade de convencimento e de fazer a conciliação dos interesses. Em negociações mais sérias, coisas importantes podem estar em jogo, portanto, o bom preparo e o estudo das variáveis da negociação podem ser determinantes para o sucesso.
- No campo profissional, esses desafios se tornam um pouco mais complexos, com situações envolvendo chefes, subordinados, clientes, fornecedores e outras variáveis como tempo, posições de poder e resultados financeiros.
- Nem todas as negociações são amigáveis. Existem casos em que as opiniões e os interesses são tão divergentes que as partes não conseguem chegar a um acordo. Há diferenças de temperamento e de comportamento entre as pessoas – nem todo mundo reage da mesma forma diante de uma resposta negativa ou tem a mesma flexibilidade para renunciar a certos interesses em prol de uma conciliação.
- Uma negociação acontece quando existe conflito de opiniões ou interesses na disputa por algo em comum, mas é fundamental que ambas as partes tenham a intenção de chegar ao acordo. A diferença entre as partes pode variar de lados totalmente opostos a posições ligeiramente divergentes. A facilidade em chegar a um acordo vai depender do quão distante ou do quão perto o interesse entre as partes pode estar. A negociação só termina quando as partes param de reclamar de uma condição considerada injusta e se conformam com uma solução que represente um ponto de equilíbrio justo.
- Como a negociação acontece por meio do diálogo, a comunicação é uma ferramenta fundamental. A interação entre as partes deve ocorrer de maneira civilizada e, para que haja um bom diálogo, também é preciso saber ouvir atentamente, pois traz muitas vantagens para o negociador compreender melhor o que a outra parte quer dizer e o que está por trás das palavras. Nessa escuta atenta e na observação dos gestos e expressões, é possível identificar pontos importantes na fala do outro que podem revelar coisas além do que está sendo verbalizado: os interesses por trás das posições assumidas.
- A negociação não consiste somente em fazer argumentações para disputar algo, mas

também em fazer algumas concessões. O bom negociador entra na conversa sabendo exatamente o que pode oferecer em troca de outros benefícios. Nesse ponto, é importante conhecer os interesses da outra parte para saber o que ela mais valoriza.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- do conceito de negociação;
- da influência das variáveis tempo, informação e poder na negociação;
- das características e vantagens entre as abordagens competitiva (ganha-perde) e cooperativa (ganha-ganha);
- das características da negociação baseada em princípios;
- dos objetivos de cada fase da negociação.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à negociação.
- *Persona* de um bom negociador.
- Fluxograma das etapas de uma negociação.

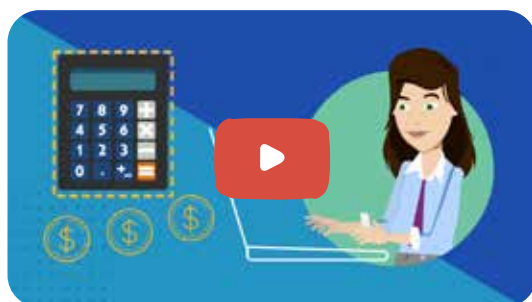
## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

### GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

*Capacidade de administrar eficientemente os recursos financeiros, desenvolvendo normas internas, processos e procedimentos de finanças.*

#### Considerações gerais

- Um planejamento financeiro de sucesso é aquele que consegue estabelecer metas que possam ser cumpridas e que façam a empresa crescer, garantindo a sua saúde financeira.
- É ter como principal objetivo dar o passo de acordo com o tamanho da perna, ou seja, controlar o dinheiro que entra e que sai, não gastar à toa, traçar metas claras e ter visão de curto, médio e longo prazos.





### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- da gerência dos recursos financeiros pessoais e empresariais, de modo a ajudar nas tomadas de decisão e potencializar o crescimento do negócio;
- da compreensão dos principais conceitos das finanças empresariais: fluxo de caixa, capital de giro, controle financeiro, contas a pagar e a receber, planejamento financeiro e impostos;
- do conhecimento dos principais erros de uma gestão financeira, tanto pessoal como empresarial, como: não separar as finanças pessoal e empresarial; não ter fluxo de caixa planejado; ter reserva financeira da vida pessoal e da empresa; não controlar gastos pessoais e empresariais; não ter controle de estoque da empresa;
- da investigação sobre meios de pagamento e recebimento;
- das correlações de estratégias de marketing como forma de potencializar os lucros;
- da quantificação dos resultados financeiros da empresa para enxergar lucros ou prejuízos.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à gestão de recursos financeiros.

## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

*Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.*



### Considerações gerais

- Antigamente, era muito difícil montar uma empresa, fazer o produto se destacar em uma prateleira e ainda gerenciar todos os processos e funções que ajudam a empresa a prosperar. Atualmente, fazer todas essas coisas é mais simples. As informações estão disponíveis quase que instantaneamente. Inúmeros processos, que precisavam de muitas pessoas para realizar, hoje são feitos por aplicativos.
- Porém, uma coisa é fato: sempre foi e será necessário pessoas que enxerguem as possibilidades para solução de problemas e que ajam de forma organizada para resolvê-los.
- Para trazer soluções, as pessoas precisam se unir em um mesmo objetivo. Essa união precisa ser duradoura e colher bons resultados.

- Existem pessoas que indicam caminhos, demonstram confiança, assumem responsabilidades e sabem como mobilizar mais pessoas para o seu propósito: são os líderes. Eles quebram as regras para que o novo possa surgir, pois sabem que a sua existência e das pessoas que estão junto com eles precisam estar permanentemente atentas aos desafios e às oportunidades.
- Líderes são extremamente curiosos em relação ao mundo que desejam mudar. Possuem habilidade para conectar pessoas que compartilham a mesma visão do futuro, por mais que essas pessoas sejam totalmente diferentes entre si.
- Um líder não precisa exercer autoridade ou demonstrar a todo momento que possui o poder, basta estar permanentemente comprometido com o que fala e com o que pratica: discurso e ação. Precisa também inspirar e ser ele mesmo a própria confiança e ter habilidade em lidar com pessoas, orientando-as para a resolução de problemas em um propósito em comum.
- A combinação entre liderança e inovação é a base do perfil do líder na era digital. Ele consiste em uma figura de influência e inspiração para os colaboradores e tem o papel de motivar e guiar.
- Preocupe-se em criar e manter uma rede de relacionamentos entre pessoas, ideias e ações.

### *Como desenvolver?*

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- de habilidades que facilitam a liderança de pessoas e equipes;
- da construção de equipes de alto desempenho;
- do comportamento do líder ideal;
- do estímulo à diversidade e à busca por um clima de adaptabilidade frente às mudanças;
- da transformação de grupos de trabalho em poderosas equipes de trabalho;
- da comunicação e administração de conflitos na liderança positiva com pessoas.

### *Possibilidades de ações para o desenvolvimento*

- Estudo de casos ligados à liderança.
- Mapeamento de perfis de liderança.
- Testes para identificar o tipo de liderança.

## OPERAÇÃO DE NEGÓCIOS

*Capacidade de compreender como o negócio funciona, sua dinâmica e seus processos, garantindo que a estratégia e os objetivos da organização sejam seguidos.*



### Considerações gerais

- Toda grande empresa começou como um pequeno empreendimento. Alguém teve um sonho e acreditou que poderia se tornar realidade. Mas, para transformar uma ideia em um negócio rentável e bem-sucedido, toda empresa precisa de um alinhamento que faça a visão de futuro e os objetivos planejados se tornarem realidade.
- A gestão de todo negócio exige visão de futuro, planejamento e definição de objetivos.
- As atividades do dia a dia precisam fazer sentido dentro do plano geral da empresa, portanto, devem ser conduzidas de forma organizada e visando a maior produtividade.
- Os resultados devem ser medidos e comparados às metas definidas para saber se tudo está caminhando conforme o planejado. Caso os resultados não estejam a contento, o gestor deve analisar todo o processo produtivo para identificar os erros e fazer os ajustes necessários.
- A gestão do negócio configura um ciclo contínuo composto por quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- dos conceitos de administração e organização;
- do ciclo contínuo da administração, composto pelas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar;
- das características e diferenças dos ambientes externo e interno na formação do ambiente organizacional;
- da relação entre cultura organizacional e identidade, reputação e clima do ambiente de trabalho;
- das características dos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional;
- dos princípios do Planejamento Estratégico e suas fases;
- da aplicação das cinco forças de Porter e da Matriz SWOT no processo de planejamento estratégico.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à operação de negócios.
- Aplicação da matriz SWOT.
- Elaboração de missão, visão e valores para a empresa ou negócio.

## GESTÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS E INOVAÇÃO

Capacidade de gerir diferentes tecnologias e recursos digitais para implementar novas ideias que adicionem valores ao processo e resolvam problemas.

### Considerações gerais

- Além do acesso à internet e do uso de ferramentas digitais para as mais variadas atividades, o uso de dispositivos móveis passou a ser um pilar importante, não apenas pelo aspecto tecnológico e sua mobilidade, mas pela forma como os celulares inteligentes, os conhecidos *smartphones*, permitiram que mais pessoas no Brasil e no mundo tivessem acesso à internet e aos serviços relacionados a ela.
- As pessoas se comunicam, contratam serviços, fazem compras, criam e consomem conteúdos, trabalham, escrevem textos, fazem cálculos e controles, elaboram apresentações, armazenam arquivos *online*, monitoram a localização de outras pessoas e objetos e realizam transações de compra e venda, na maioria das vezes, a partir de aparelhos móveis.
- Entre 2019 e 2020, mais de 120 milhões de pessoas no mundo começaram a acessar a internet apenas pelos celulares. Isso chama a atenção para uma importante tendência do mercado: o *mobile* e a forma como os *smartphones* vêm desempenhando um importante papel social no acesso à internet.
- A partir do avanço tecnológico, a atividade empreendedora foi beneficiada no processo de criação e entrega de valor para a sociedade.
- Os avanços tecnológicos e as transformações no mundo do trabalho e nas formas de produção advêm da quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0.
- Os principais impulsionadores para essa revolução compõem um conjunto amplo e complexo de tecnologias que não só impactam o dia a dia, mas também permitem a criação e o desenvolvimento de novos mercados e novos negócios:
  - (1) inteligência artificial, que está relacionada com a capacidade de processamento de dados e permite que máquinas executem atividades humanas, como



- o reconhecimento facial, de voz e a capacidade de aprender e tomar decisões;
  - (2) categorias físicas, os carros autônomos, impressão 3D, robótica avançada e novos materiais;
  - (3) categoria digital que engloba as plataformas digitais, a internet das coisas (quando não apenas as pessoas se conectam à internet, mas também objetos, como eletrônicos e eletrodomésticos) e o armazenamento na nuvem;
  - (4) categoria biológica, o sequenciamento genético, a neurotecnologia e a biologia sintética.
- Com novas tecnologias cada vez mais acessíveis, a atividade empreendedora é facilitada de diferentes formas.
  - O conceito e as dimensões da inovação, desconstruindo a visão de que a inovação só acontece a partir de negócios tecnológicos e de ruptura, reforçando a importância de se apropriar das tecnologias disponíveis no mercado para criar e entregar valor.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

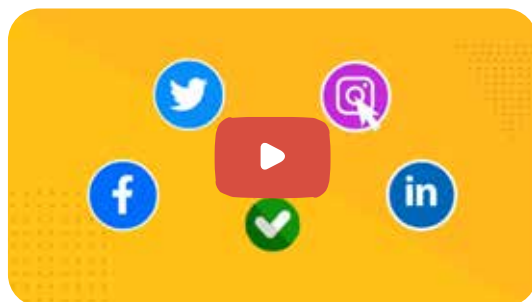
- de tecnologias disponíveis no mercado que permitem criação, entrega e captura de valor para a sociedade, a partir de soluções práticas que são transformadas em negócios;
- do entendimento do conceito de inovação, relacionando-o com o comportamento empreendedor e o acesso às novas tecnologias.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados à gestão de recursos tecnológicos e inovação.
- Desenvolvimento de estratégias, como *social commerce*; *e-commerce*; *marketplaces*.
- Elaboração de missão, visão e valores para a empresa ou negócio.

## MARKETING DIGITAL

*Capacidade de usar as mídias digitais adaptadas ao comportamento do consumidor, a partir do conhecimento do seu público, seu comportamento, seus problemas, soluções para esses problemas, porque tal produto ou serviço seria comprado.*



### Considerações gerais

- Marketing digital é o conjunto de estratégias para promover uma marca na internet. A diferença do marketing tradicional

para o marketing digital é que este utiliza os canais *online* e permite analisar os resultados em tempo real, podendo acelerar ou retardar uma campanha em função do alcance e do retorno dos consumidores.

- Vivemos um mercado altamente competitivo e conectado em que os atributos e preços dos produtos e serviços são muito parecidos. É necessário se posicionar para se diferenciar, e a produção de conteúdo gera essa diferenciação, aproximando os consumidores das marcas.
- É importante saber que tipo de conteúdo produzir, buscar conteúdo que domine uma categoria, seduzindo e fidelizando o público. Para isso, é preciso adotar uma linha editorial, desde a concepção até a divulgação.
- O conteúdo é o que dá vida à presença digital das marcas. Por isso, é preciso que o marketing de conteúdo faça parte do processo de posicionamento da empresa.
- As mídias sociais têm importante papel na valorização do conteúdo disponibilizado. O desafio é atrair a atenção do consumidor por meio desse conteúdo e tirar suas dúvidas.
- Interatividade e experiência são aspectos importantes para o sucesso de estratégias de marketing. Unir uma boa experiência à tecnologia constitui um diferencial competitivo valioso para as empresas.
- A presença digital é o primeiro passo para uma pessoa, marca ou empresa existir no mundo digital. Pesquisas mostram que de 70% a 80% dos consumidores pesquisam uma empresa no meio digital antes de visitar, entrar em contato ou comprar dela. Assim, não ter presença digital significa não existir no mundo (digital). Para alguns negócios, significa não existir de verdade.
- O marketing digital surgiu em 1990 e mudou a maneira como as empresas utilizam a tecnologia nos seus negócios.
- Qualquer empreendedor ou empresa pode pensar e implementar uma estratégia digital, desde aquelas que estão querendo iniciar a trajetória no meio digital até as grandes empresas que já estão estabelecidas no mercado.
- As marcas vêm adotando atitudes e qualidades humanas para se aproximar das pessoas, mostrando personalidades fortes e únicas. É preciso, então, trabalhar o *branding* digital das marcas, pensando na sua identidade e personalidade, contar suas histórias, envolver as pessoas e se preocupar com a credibilidade em função do que é compartilhado e falado nas mídias digitais.
- Construir autoridade significa fazer com que a marca seja bem avaliada no mercado em que atua, o que gera credibilidade no nicho de atuação, admiração do público, criação de parcerias, construção de relacionamentos com clientes e aumento da visibilidade.
- Os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, levando as empresas a investirem em um relacionamento diferenciado com os clientes. Não basta mais ser atendido com eficiência, é preciso criar experiências únicas.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- dos conceitos do marketing digital;
- do uso das mídias digitais na geração de vantagens competitivas para o negócio;
- da compreensão de como a internet tem gerado uma revolução tecnológica e mudanças nos hábitos e comportamento das pessoas e empresas;
- dos conceitos relativos ao planejamento e criação de conteúdo para marcas;
- dos atributos de uma marca e sua importância para a criação de conteúdos que sejam relevantes para os públicos de interesse.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados ao marketing digital.
- Elaboração de *personas*.

## COMPETÊNCIA SOCIAL

### EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTÁVEL

*Respeito pela prática de valores éticos e morais, interagindo respeitosamente com pessoas, grupos, espaços ou ambientes, bem como favorecer a empregabilidade de pessoas ou grupos que estejam na periferia da sociedade.*

### Considerações gerais

Consiste na capacidade de empreender/innovar a partir dos seguintes aspectos:

- Observando causas sociais e ambientais.
- Atento às necessidades e aos benefícios da/para a comunidade do negócio ou inovação implementada.
- Respeitando cada indivíduo como um ser humano único que possui história, origem, vivência e experiência.
- Valorizando o papel da mulher, eliminando as desigualdades na divisão de trabalho, bem como na remuneração.
- Observando as questões ambientais e de sustentabilidade, pensando em negócios com baixo impacto ambiental ou mesmo que promovam um meio ambiente saudável e uma cultura de sustentabilidade na comunidade.

### Como desenvolver?

É possível desenvolver ou aperfeiçoar essa competência por meio

- da compreensão do termo empreendedorismo social;
- do propósito do empreendedorismo sustentável;
- das mudanças paradigmáticas de marketing que acabaram por consolidar a importância dos valores éticos e morais para o sucesso dos empreendimentos;
- do contexto Brasil, no qual práticas associadas ao empreendedorismo social e ao empreendedorismo sustentável estão sedimentadas;
- das possíveis abordagens ligadas à implementação do empreendedorismo, orientado à sustentabilidade, bem como de práticas de empreendedorismo social (no Brasil);
- da diferença entre empreendedorismo social e empresa socialmente responsável;
- dos desafios e benefícios ligados à implementação de práticas de responsabilidade social;
- da importância do *benchmarking* para que práticas de empreendedorismo social e empreendedorismo sustentável possam ser absorvidas e adaptadas por diferentes empresas;
- do conceito de *greenwashing*.

### Possibilidades de ações para o desenvolvimento

- Estudo de casos ligados ao empreendedorismo social e sustentável.
- Dinâmicas de reflexão, como júri simulado, apresentando o exemplo de empresa que considerou as suas ações como sustentáveis, mas que gerou polêmica.

## PARA SABER MAIS

A interface entre educação e empreendedorismo é uma temática à qual há tempos tenho me dedicado.

Na [plataforma de cursos](#) do Instituto Êxito de Empreendedorismo estão disponíveis três cursos nos quais compartilho o conhecimento adquirido nos últimos anos, bem como reflexões acerca da importância da educação empreendedora para a transformação do Brasil em uma nação mais justa e desenvolvida:

[As 15 competências de um empreendedor de êxito](#)

[Educação empreendedora](#)

[O poder da educação empreendedora](#)

[Educação e as novas habilidades](#)

O acesso a todos os cursos e palestras do Instituto Êxito é gratuito.



# TRABALHANDO AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NOS CENÁRIOS DE APRENDIZAGEM

No capítulo anterior, vimos quais são as competências empreendedoras que precisam ser incorporadas na formação educacional dos estudantes para que tenhamos uma educação capaz de preparar nossos jovens para serem os protagonistas das suas próprias vidas por meio do empreendedorismo, seja abrindo empresas, seja tendo uma carreira empreendedora seja qual for a sua área de atuação.

Embora uma parcela significativa das competências empreendedoras dialogue com o que convencionou-se chamar de *soft skills*, ou habilidades relacionadas ao comportamento buscadas no profissional deste século 21, o desenvolvimento delas ainda não foi efetivamente incorporado ao contexto escolar.

Para facilitar a compreensão do que seja cada uma das competências, e como desenvolvê-las por meio de atividades práticas em sala de aula, este capítulo sintetiza as publicações [Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora: Guia do Professor](#) e [Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora: Material Didático](#), elaboradas no âmbito do projeto do Instituto Êxito com a UNESCO. Sob coordenação da professora Marcia de Medeiros Aguiar, cada capítulo foi elaborado por um especialista no tema, a saber: Aline Guedes (Lições 8 e 11), Ana Cristina Lott (Lições 7, 10 e 13), Fernanda Guimarães Damas (Lições 4, 5 e 15), Luciane Conrado (Lições 1 e 3), Maximiliano Damas (Lições 2, 6 e 12), Rafael Cuba (Lição 14) e Rosa Valim (Lições 9 e 16).

O material tem como objetivo de orientar os docentes em suas ações pedagógicas no espaço de aprendizagem. Contudo, faz a ressalva de que ali é apresentada apenas uma das formas possíveis de aplicação, que pode ser seguida na íntegra, em parte ou ser utilizada como base para o desenvolvimento de outras estratégias, considerando fatores como autonomia, criatividade e conhecimento da realidade dos estudantes.

O Guia é dividido em 16 lições ao final das quais, espera-se, despertem no estudante o interesse pelo empreendedorismo no seu conceito mais amplo, como o adotado pela UNESCO, que inclui ajudar jovens e adultos a desenvolverem as habilidades necessárias para o emprego e trabalho decentes; para o empreendedorismo; e para a vida e a cidadania.

O que se segue são orientações e sugestões concretas de como cada competência pode ser trabalhada pelos docentes.

## COMPETÊNCIAS GERAIS PARA O PROFISSIONAL DO SÉCULO 21

Antes de entrarmos nas lições em si, vamos falar brevemente sobre as principais características do trabalhador deste século, e que coincidem com as necessidades da educação para este momento histórico.

São características que podem ser resumidas em oito palavras: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia.

Neste sentido, o profissional precisa inovar sempre, acreditar no seu potencial, fortalecer seus pontos fracos e usar com maestria suas habilidades natas, ou seja, estar em constante movimento e desenvolvendo competências que garantam sua relevância junto ao mercado de trabalho.

E quais são essas competências? De modo geral, são sete:

- **Conhecimento tecnológico e de novas tendências** – com a avalanche de novos produtos disponibilizados para tornar as empresas cada vez mais inovadoras e eficazes, é preciso estar literalmente “antenado” para conhecer e utilizar essas novas tecnologias.
- **Aprendizado contínuo** – a empregabilidade/trabalhabilidade também depende da capacidade de atualizar-se constantemente e fazer uma gestão consciente do conhecimento.
- **Relacionamento interpessoal** – o ambiente corporativo é composto por pessoas com diferentes culturas familiares, regiões e, cada vez mais, estrangeiros compartilhando os mesmos projetos.

- **Visão global** – a interatividade possibilitada pela internet está tornando as fronteiras cada vez menos distantes e realmente transformando o mundo em uma “aldeia global”.
- **Automotivação** – o entusiasmo pessoal é fundamental para o desenvolvimento profissional contínuo.
- **Equilíbrio emocional** – o ambiente profissional está cada vez mais desafiador, com mudanças aceleradas, pressões externas, altamente competitivo e sem a antiga “zona de conforto”.
- **Inovação** – a capacidade de inovar e “pensar fora da caixa” é uma competência muito procurada pelas empresas do século 21.

## Competências na BNCC

Um passo fundamental para conectar a educação com as demandas e especificidades deste século se deu com a criação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Ao estabelecer dez competências gerais para a educação básica, a legislação as define como sendo a “mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho”.

As competências definidas no texto da BNCC são as seguintes:

- **Conhecimento** – valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.
- **Pensamento científico, crítico e criativo** – exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.
- **Repertório cultural** – valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.
- **Comunicação** – utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.
- **Cultura digital** – Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações,

produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.

- **Trabalho e projeto de vida** – valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.
- **Argumentação** – argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.
- **Autoconhecimento e autocuidado** – conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.
- **Empatia e cooperação** – exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.
- **Responsabilidade e cidadania** – agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

## LIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

Educação transformadora e emancipadora passa pelas 16 lições apresentadas a seguir. Para cada uma, são apresentados os objetivos de aprendizagem e uma sugestão de plano de aula dividido em três etapas: apresentação da competência, desenvolvimento das atividades e sistematização do conteúdo. Vamos às lições!

# LIÇÃO 1 – AUTOCONHECIMENTO

*Autora: Luciane Conrado*

## Objetivos de aprendizagem

### *Geral*

Desenvolver o autoconhecimento, apresentando cuidados com sua saúde física e equilíbrio emocional.

### *Específicos*

- Compreender o conceito de autoconhecimento e como ele pode modificar gatilhos emocionais e resistências.
- Diferenciar emoção e sensações, bem como sentimentos.
- Compreender a importância do componente da emoção para a razão e as tomadas de decisões.
- Desconstruir os binômios corpo x mente, razão x emoção.
- Compreender como o autoconhecimento fornece uma chave de sucesso para os relacionamentos pessoais e profissionais.
- Reconhecer as habilidades atitudinais e comportamentais, habilidades suaves, chamadas de *soft skills*.
- Promover as ligações entre as *soft skills* e as atitudes adequadas para a realização empreendedora.

## Sinopse da lição

Esta lição dialoga com a competência geral 8 da BNCC, autoconhecimento, e vem ao encontro da necessidade de se estabelecerem habilidades comportamentais e atitudinais para a formação de um sujeito ativo no mundo, empreendedor e transformador.

## Plano de aula sugerido

### **1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)**

Os objetivos desta etapa incluem a apresentação da competência de autoconhecimento, os objetivos da lição e sua importância. Crie uma atmosfera de confiança e descontração.

### **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Inicie com a pergunta: “O que você, quando era bem pequenino, queria se tornar?”. Após

os minutos para pensarem e escreverem a respeito, abra para um debate rápido, dê a palavra. Mostre a diferença de opiniões e experiências, estimule e verifique o entendimento da importância do autoconhecimento para os estudantes. Quando notar que os estudantes na roda de conversa focam no problema, estimule à solução. Uma ideia é fazer uma dramatização, com propostas de solução para o caso.

Estimule os alunos a refletirem sobre o seguinte ponto: “Você já pensou em uma profissão e depois desistiu? O que determinou que desistisse ou mudasse os rumos, o que descobriu em você, o que faria diferente?”. A partir dessa provocação, eles deverão escrever livremente sobre seus sonhos e metas profissionais e o que os levou a desistir, se foi o caso. O importante é fazê-los refletir sobre como suas atitudes influenciaram sua desistência, o que, se fosse hoje, modificariam e o que fariam diferente.

A intenção é conversar sobre o conceito de autoconhecimento e sua necessidade para que sigamos na vida, sonhando, realizando, levantando-se após um erro ou desistência. O objetivo é iniciar a ligação entre empreendedorismo e autoconhecimento, e como a prática dessa competência é essencial para criatividade, inovação e superação, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Avalie, por meio dos discursos e das leituras das respostas, em uma roda de conversa.

Outra atividade consiste na reflexão sobre o que leva determinado empreendimento ao fracasso. Sugira que os estudantes apresentem situações e reflitam sobre elas. A causa está em um erro de cálculo baseado no autoconhecimento? O empreendedor considerou seus pontos fortes e fracos ao abrir o negócio? O que pode ser feito para o empresário sair da situação de fracasso? Com isso, serão desenvolvidas habilidades como a tomada de decisão, a criticidade e a criatividade. A atividade também pode ser associada à parte conceitual que liga autoconhecimento às *soft skills*, ao mercado de trabalho, ao empreendedorismo e à inteligência emocional.

Ao final da lição, estimule os estudantes a pensarem em como desejam ser, isto é, como melhorar as qualidades e amenizar os defeitos. Apresente a proposta de crescimento em direção à inteligência emocional.

Algumas atividades práticas podem ser sugeridas:

- 1) Criação de um diário: escrever livremente lembranças, desejos e, depois, listar os planos, estimulando sonhos, objetivos e metas. Saber onde se quer chegar é essencial para o início do planejamento de vida que deve ser pautado no autoconhecimento.
- 2) Criação de memes: aqui, o estudante conhecerá seus gatilhos emocionais e terá de apresentá-los em um meme. A própria construção do meme estimula o exercício da autoconsciência e da identificação daquilo que mexe com seu emocional e pode e deve ser trabalhado na direção de uma inteligência emocional.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Trabalhe com a estratégia da roda de leitura após cada exercício ou encerre com a estratégia da dramatização.

Após as exposições ou dramatizações, faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes, apontando os conceitos da lição. Lembre-se: é só uma ideia para articular os conceitos.

#### *Sugestões de trabalhos em grupo:*

- Caso deseje, as perguntas expostas no decorrer da lição podem ser trabalhadas e discutidas em grupo; entretanto, solicite o registro das respostas individuais a fim de desenvolver a expressão escrita do estudante.
- A estratégia da dramatização pode ser realizada e cada grupo pode apresentar uma situação diferente, mas que englobe a necessidade da inteligência emocional, tomada de decisão, liderança, empatia etc.

## LIÇÃO 2 – RACIOCÍNIO LÓGICO

Autor: Maximiliano Damas

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Definir ideias e pensamentos de acordo com um padrão lógico que permita chegar a decisões importantes.

#### Específicos

- Realizar o confronto de argumentações contrárias.
- Estabelecer relações e conexões nas diferentes situações do dia a dia.
- Desenvolver a argumentação lógica e o pensamento crítico.
- Realizar a análise crítica de situações.

### Sinopse da lição

O tema desta lição, raciocínio lógico, está relacionado à competência geral 7 da BNCC – argumentação, e valoriza a argumentação para formular e defender ideias.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

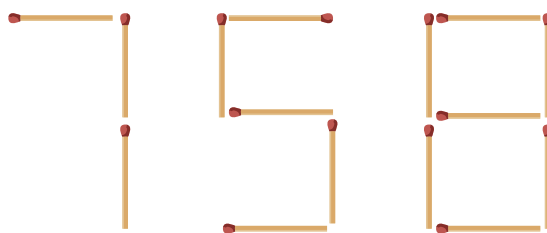
Introduza o assunto e enfoque que toda habilidade pode ser construída com prática e dedicação.

Exemplifique por meio de um caso e reforce que a forma como o problema é apresentado influencia enormemente a forma de resolvê-lo. Quando as coisas parecerem sem saída, deve-se encontrar uma pergunta diferente para, assim, encontrar a solução.

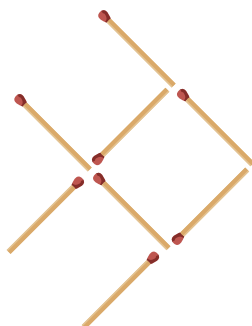
Aplique o exercício *Brincando com palitinhos de fósforo (para esquentar o seu cérebro)* da seguinte maneira: entregue palitos de fósforos aos estudantes e peça que eles executem as ações a seguir.

Primeiro: mova apenas dois palitos e obtenha o dobro do número.

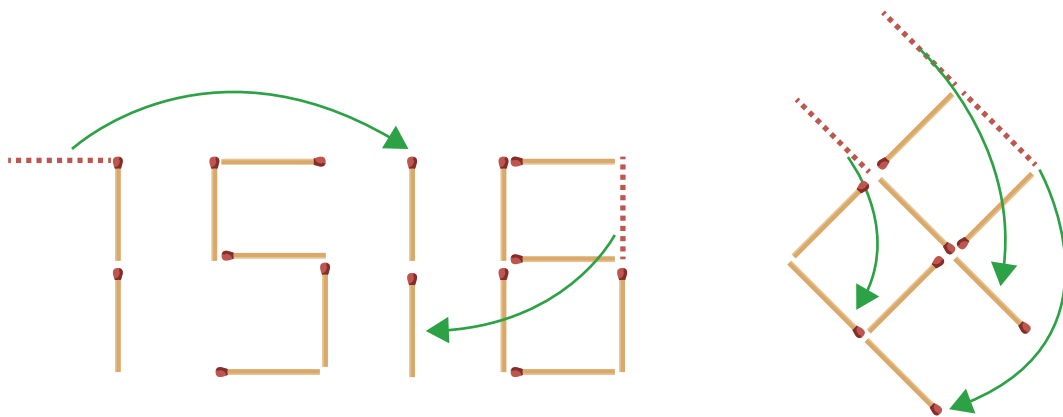




Segundo: mova três palitos e faça o peixe nadar para o outro lado.



Respostas:



### **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Comece a trabalhar o raciocínio lógico dos estudantes, propondo a seguinte pergunta desafio: “pensar logicamente significa que estamos certos e quem não pensa logicamente está errado?”.

Dê tempo para os estudantes refletirem e responderem. Você poderá até propor uma enquete: quem concorda com a pergunta e quem não concorda.

Em seguida, explique que não existe pensar certo ou errado. O uso da lógica não se preocupa em mostrar como as pessoas raciocinam, mas se as coisas que aparentamos saber ou em que acreditamos são, de fato, bons motivos para termos certeza sobre as nossas conclusões. Somado a isso, a lógica verifica se essa conclusão é defensável com base no conjunto de informações que estavam disponíveis quando começamos a analisar o problema a ser resolvido.

Depois, indague os estudantes: “pensar logicamente ajuda no poder de convencimento e diminui a possibilidade de você ser enganado?”.

Dê tempo para os estudantes refletirem e responderem.

Em seguida, explique que a capacidade de raciocinar logicamente atua diretamente no poder de argumentação e persuasão, tão necessário para os profissionais do futuro e que nenhum programa de computador ou máquina de inteligência artificial conseguirá substituir. Todo mundo deveria usar essa habilidade sempre que precisasse resolver passo a passo um problema ou construir uma argumentação para defender uma ideia. É o tipo de raciocínio que envolve uma menor taxa de erro, por isso é fundamental desenvolvê-lo.

Depois, fale de alguns hábitos simples para ampliar o raciocínio. Solicite que os estudantes debatam sobre esses hábitos (uma possibilidade é fazer uma apresentação de Power-Point). Também pode solicitar que os estudantes, em grupos, façam a apresentação desses hábitos e classifique-os em nível de dificuldade: mais fácil de realizar > mais difícil de realizar.

Fale sobre raciocínio lógico e pensamento crítico — uma parceria inseparável.

Depois dos conceitos apresentados, realize a dinâmica *Acampamento de férias*, conforme descrita a seguir.

Forme dois grupos. Cada equipe deve fazer uma lista com 20 itens que compraria para organizar um acampamento de 10 dias na mata para um grupo de 10 pessoas.

Deixe passar 5 minutos e diga que eles precisam cortar pela metade o número de itens listados.

O grupo terá de entrar em acordo sobre quais itens serão cortados.

### *Análise da dinâmica*

Observe atentamente como cada elemento do grupo se comporta antes e depois do corte de itens.

Entenda e analise o que cada pessoa considera importante e como defende sua opinião ao ver que suas escolhas estão sendo cortadas da lista.

É importante que o estudante tenha em mente que, para que a negociação seja realizada de forma correta, não basta apenas convencer o grupo e, sim, evidenciar os benefícios das suas escolhas.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Reforce os pontos importantes aprendidos ou peça que cada estudante apresente um dos tópicos sobre o que foi aprendido.

Outra sugestão é perguntar à turma o que foi aprendido e registrar os comentários dos estudantes.

### *Opção para conclusão da lição*

Aplique o exercício de júri simulado, conforme explicado a seguir.

Objetivos:

- Estudar e debater um tema, levando todos os participantes a se envolverem e tomarem uma posição.
- Trazer um tema para discussão.
- Exercitar a expressão e o raciocínio.
- Desenvolver o senso crítico.

Escolha um tema que gere polêmica, oposição. Exemplo: a lanchonete que faz o melhor sanduíche; a melhor marca de celular etc.

Participantes:

**Juiz** – dirige e coordena o andamento do júri, dos advogados e das testemunhas.

**Advogado de acusação** – formula as acusações contra o réu.

**Advogado de defesa** – defende o réu e responde às acusações formuladas pelo advogado de acusação.

**Testemunhas** – falam a favor ou contra o réu, de acordo com o que tiver sido combinado, pondo em evidência as contradições e enfatizando os argumentos fundamentais.

**Corpo de jurados** – ouve todo o processo e, em seguida, vota: culpado ou inocente (não precisa definir uma pena). A quantidade de jurados deve ser um número ímpar.

**Público** – dividido em dois grupos, da defesa e da acusação, ajudam seus advogados a prepararem os argumentos. Durante o júri, acompanham em silêncio.

Passos:

1. Coordenador (professor) apresenta o assunto e a questão a ser trabalhada.
2. Orientação para os participantes.
3. Preparação para o júri.
4. Juiz abre a sessão.
5. Advogado de acusação (promotor) acusa o réu (a questão em pauta).
6. Advogado de defesa defende o réu.
7. Advogado de acusação toma a palavra e continua a acusação.
8. Intervenção de testemunhas, uma de acusação.
9. Advogado de defesa retoma a defesa.
10. Intervenção da testemunha de defesa.
11. Jurados decidem a sentença juntos, com o juiz.
12. Leitura e justificativa da sentença pelo juiz.

Finalizando o júri, peça que os estudantes façam a seguinte avaliação (pode ser realizada individualmente, em duplas ou de forma geral, a depender do tempo disponível, do número de estudantes e dos interesses do docente):

- Quais as dificuldades você encontrou na dinâmica?
- Em qual posição você se sentiria mais à vontade?
- O que você aprendeu em relação à sua forma de organizar os argumentos?
- Como você percebeu suas emoções em relação à sua razão?

## LIÇÃO 3 – COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Autora: Luciane Conrado

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Comunicar-se de forma assertiva e criativa.

#### Específicos

- Compreender o processo de comunicação.
- Transformar a forma de se comunicar.
- Compreender os conceitos de linguagens e de comunicação.
- Compreender a importância da comunicabilidade para a liderança, a interação e o engajamento.
- Compreender o valor da empatia e da comunicação profícua no dia a dia profissional e pessoal.
- Realizar a escuta como parte do processo de se comunicar bem.
- Valorizar o poder das palavras, das entonações, dos gestos, dos silêncios, das nossas construções, seja por imagens, cores, gestualidades, expressões faciais e corporais.
- Relacionar *soft skills* e atitudes adequadas para a realização empreendedora.
- Aplicar dicas de como se comunicar de maneira mais efetiva, assertiva, não violenta e persuasiva.
- Conhecer a técnica do *storytelling* como possibilidade de estratégia de comunicação na divulgação dos seus negócios.

### Sinopse da lição

O tema de comunicação, que está previsto na competência geral 4 da BNCC, vem ao encontro da necessidade de levar o estudante à experimentação de linguagens diversas, visuais, sonoras, artísticas, enfim, verbais e não verbais, para o desenvolvimento de uma comunicabilidade não violenta, mais efetiva, empática e assertiva. A comunicação integra a BNCC na perspectiva do desenvolvimento de habilidades atitudinais, a fim de promover a inovação e a atitude empreendedora, a criatividade, o planejamento, o senso de responsabilidade, liderança, resiliência, gestão de riscos, curiosidade, respeito à alteridade etc.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Apresentação da competência da comunicação, esclarecimentos sobre os temas e objetivos da lição e sua importância.

Instigue o estudante a pensar e fazer um primeiro teste sobre sua forma de comunicar e a do outro. Pode ser utilizada a estratégia da dramatização para levantar questões delicadas de forma leve, lúdica e descontraída.

Podem ser utilizadas as seguintes situações:

- O problema foi na comunicação.
- Não atingimos o objetivo, pois a cada minuto nos comunicavam uma informação diferente.
- O que realmente teremos de fazer?

E nas relações interpessoais, afetivas? Vejamos:

- O casamento deles acabou por falta de comunicação.
- Não tem troca naquele namoro, vai dar ruim.
- Nós não conversamos, então a relação foi se desgastando.
- Eu não sei o que ele quer.
- Eu e meu pai nunca conversamos, problemáticas geracionais que falam, né?

Apresente as questões de maneiras atrativas, por exemplo: usando uma montagem de cenário com recorte e cola, por meio de imagens e casos relacionados em jornais, revistas etc.; ou separando os estudantes em grupos para dramatizar situações.

## ***2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)***

Comece com a pergunta: “quais as inúmeras formas que os seres humanos criaram para se comunicar?”. Os estudantes deverão escrever, a partir das formas de comunicação expressas na música “Com a boca no mundo – quem não se comunica se trumbica”, samba-enredo da Império Serrano (1987), como a comunicação é importante para a sociedade e como as tecnologias e formas de interação mudaram ao longo do tempo.

*Se liga, ligação vai ser preciso*

*Aviso o verbo é comunicar*

*Caminha nem pestanejou*

*Como agente da passiva*

*Se comunicou*

*Vai pombo-correio*

*De permeio na imensidão*

*Voe e vá dizer ao meu amor  
Que a saudade machucou o meu coração  
Pregoa pregoeiro  
O mercado é todo seu  
Independência ou morte  
Grito forte que valeu  
Ô de casa! Olha o carteiro  
É a carta de quem nunca lhe esqueceu  
Jornal, jornaleiro, jornalista  
Reportagem, entrevista  
A imprensa em comunhão  
Tudo em primeira mão  
Alô, alô, alô, alô  
Não se comunicou, dançou  
A radiofusão está no ar  
Seu sucesso é notório  
Fez tanto artista popular  
Novelas, programas de auditório  
Indiscutivelmente é a era da televisão  
O tão distante presente  
Se faz presente, satisfaz nossa visão  
Até a lua lá no céu  
Nos chega via Embratel  
Quem não comunica  
Se trumbica e como fica  
Fica na saudade fica*

O importante é fazê-los refletir sobre como a comunicação perfaz os diversos campos da existência humana. A intenção é iniciar a conversa sobre o conceito de comunicação e sua necessidade para que sigamos na vida, construindo, lutando e nos relacionando de forma eficaz e assertiva.

O objetivo é iniciar a ligação entre empreendedorismo e comunicação como habilidade no mundo pessoal e dos negócios. Como a prática dessa competência é essencial para a criatividade, a inovação e superação, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Avalie por meio das leituras das respostas, em uma primeira roda de conversa.

Após os minutos para pensarem e escreverem, abra para um debate rápido, dê a palavra.

Mostre a diferença de opinião e experiência, estimule e verifique o entendimento da importância da comunicação para os estudantes. Quando notar que eles, na roda de conversa, focam no problema, estimule-os à solução. Uma ideia é fazer dramatização, com propostas de solução para o caso.

Outra atividade consiste na reflexão sobre o em quais situações a falta de uma comunicação assertiva pode levar um empreendimento ao fracasso. Algumas perguntas que podem orientar esse processo são: “Quais os problemas na comunicação empresarial? Quais erros poderiam ter sido evitados e como?”.

Os estudantes devem responder que o processo de comunicação necessita de alguns elementos primordiais e seu objetivo é a transmissão de uma mensagem. Por isso, em um processo comunicacional, observamos sempre um emissor, um receptor, uma mensagem, um canal, feedback e ruídos.

É importante reforçar, ainda, a existência de diferentes tipos de linguagem que incluem não só o que se fala, mas como se fala, palavras, gestos, cores, símbolos e sinais. Para uma comunicação eficaz, a linguagem escolhida deve combinar elementos diversos de forma assertiva e criativa. Cuidado com as mensagens e a imagem que passa. Tudo é leitura! Use e abuse do entendimento das cores, símbolos, gestos, entonações, corporeidade, para uma comunicação efetiva, empática e persuasiva.

Nesse momento, pode ser promovido um debate a partir das seguintes perguntas: “Você lembra de alguma situação em que uma mensagem dirigida a você foi interpretada a partir do jeito que você se sentia no dia? Como você pode melhorar a sua comunicação? O que possibilita uma comunicação assertiva, isto é, uma comunicação clara, coesa, firme, respeitosa e ligada à interação?”.

São questionamentos que levam os estudantes à autorreflexão, fazendo com que associem casos cotidianos às suas experiências. Assim, poderão ter uma aprendizagem significativa de conceitos como gatilho emocional, bloqueio, ruído e filtragens no processo de comunicação e interação, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Da mesma maneira, os questionamentos deste exercício apontam para uma possível solução e levantamento de atitudes comportamentais em direção à comunicação assertiva.

### *Atividades práticas*

1) A partir do filme “Bill Porter”, os estudantes poderão levantar características e mudanças comportamentais no personagem, que o levaram a superar limites, chegando à vitória e ao sucesso pessoal e profissional. Os estudantes devem compreender que a atitude empreendedora se torna eficaz quando associada à interação, ao trabalho colaborativo, ao autoconhecimento, à criatividade, persistência, eliminação de resistências, ao planejamento e à comunicabilidade.



2) Construa a sua história – aqui, o estudante conhecerá sua forma de trabalhar a interação, além de realizar uma autoavaliação cuja proposta é lembrar momentos difíceis para ele em se tratando da comunicação, e que será apresentada por meio de um meme. A própria construção do meme estimula o exercício da autoconsciência e da identificação daquilo que mexe com o emocional e pode e deve ser trabalhado na direção de uma inteligência emocional e de uma comunicação efetiva, não violenta e assertiva.

3) *Storytelling* – técnica que pode ser usada para todas as áreas e potencializa os empreendimentos, ideias e produções. Este é um exercício para construção do *storytelling* em uma perspectiva da Jornada do Herói e também tem o objetivo de desenvolver a expressão oral e corporal do estudante, além das questões que envolvem oratória e persuasão.

### *Avaliação – Análise SWOT*

Ao final da lição, sugira o desenvolvimento de uma análise SWOT ou matriz FOFA. Ela trabalha na perspectiva de uma gestão de desempenho e possibilita que o estudante possa, como em uma organização ou empresa, identificar seus pontos fracos, fortes, oportunidades de crescimento e ameaças, tanto no âmbito interno (processo) quanto no externo (contexto). Apresente a proposta em uma dimensão pessoal de crescimento em direção à comunicação assertiva.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Trabalhe com a estratégia da roda de leitura após cada exercício ou encerre com a estratégia da dramatização.

Após as exposições ou dramatizações, faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição. Lembre-se: é só uma ideia para articular os conceitos.

Dramatização: a estratégia vem sendo utilizada como aliada a uma educação mão na massa, pautada no estudante como protagonista do conhecimento. Objetiva a formação do educando e sua criticidade, estimulando o trabalho em equipe e a perspectiva de vislumbrar as tomadas de decisões em ação.

### *Opções para conclusão da lição*

Finalize a lição com a matriz SWOT ou FOFA.

### *Trabalhos em grupo*

- Caso deseje, as perguntas propostas no decorrer da lição podem ser trabalhadas e discutidas em grupo; entretanto, solicite o registro das respostas individuais no material didático a fim de desenvolver a expressão escrita do estudante.

- A estratégia da dramatização pode ser realizada em grupo e cada grupo pode apresentar uma situação diferente, mas que englobe a necessidade da inteligência emocional, tomada de decisão, liderança, empatia etc.

## LIÇÃO 4 – CRIATIVIDADE

Autora: Fernanda Guimarães Damas

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Formular novos padrões e criar ideias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho, trazendo resultados.

#### Específicos

Desenvolver atitude criativa em relação às vidas profissional e pessoal.

compreender que todos nós possuímos potencial criativo que pode ser desenvolvido através de pequenas ações diárias.

Identificar os ingredientes fundamentais para se manter criativo todos os dias.

Atualizar-se constantemente para se tornar mais criativo e estimular a geração de ideias e a criatividade.

### Sinopse da lição

O tema criatividade está previsto na competência geral 2 da BNCC, que propõe o exercício da curiosidade intelectual, buscando nas ciências as habilidades de pesquisa e o desenvolvimento da imaginação e da criatividade.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Mostre que criatividade é algo natural e que é preciso ter atitude criativa.

Reforce que o fato de que se achar criativo vai contribuir para a pessoa se envolver em situações nas quais usará a criatividade e terá novas ideias. “Você só precisa descobrir seu próprio estilo criativo. Portanto, trabalhe seu *mindset!*”.

*Mindset* é a mentalidade que cada pessoa tem sobre a vida e como encara as situações do dia a dia. Trabalhar o *mindset* é ter capacidade de identificar soluções através da criatividade.

Convide os estudantes a realizarem o desafio dos 20 círculos para descontrair e fazer com que eles comecem a trabalhar o olhar criativo. A tarefa consiste em fazer desenhos tendo diante de si uma folha com 20 círculos.

Esse desafio nos mostra dois pontos importantes:

- Primeiro, a gente tende a desenhar como uma criança: desenhamos sol, flor, árvore, carinhas felizes etc. Ficamos na nossa linha de conforto, desenhando coisas que já estamos acostumados.
- Segundo que, na maioria das vezes, usamos os círculos como limites, desenhamos dentro deles desenhos sem conexões uns com os outros. Poucas pessoas fazem desenhos usando mais de um círculo ou todos os círculos juntos. Quem fez desenhos usando mais de um círculo pensa de maneira diferente.

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Comece falando sobre os cinco mitos da criatividade:

1. **Mito da espontaneidade** – *se você acha que a criatividade parece fácil para algumas pessoas é porque elas já passaram pelo processo criativo várias vezes. Elas já descobriram a melhor maneira de ativar o cérebro para desenvolver soluções diferenciadas.*
2. **Mito do dom** – *existe uma linha de pensamento que diz que cada pessoa nasce com alguns talentos que a faz desenvolver algumas tarefas com facilidade. Mas ser criativo, definitivamente, não é dom! Grandes resultados chegam com a prática!*
3. **Mito da criação** – *acredita-se que as coisas nascem do zero. Não é verdade! Ideias surgem de combinações de coisas que já existem, o que é chamado de “combinatividade”. Muitas inovações surgiram combinando coisas diferentes. Por exemplo: o mecanismo para abertura da lata de atum foi criado a partir da ação de descascar banana; o smartphone foi criado juntando vários objetos diferentes, como calculadora, telefone, câmera, entre outros.*
4. **Mito do artista** – *a criatividade não é apenas para artistas, designers e publicitários.*
5. **Mito do acaso** – *ideias não caem do céu! O processo criativo é feito de etapas, vamos incubando aprendizados e vivências no nosso inconsciente e, de repente, as ideias vêm à tona! Quando menos esperamos: – Eureka! A maioria das ideias surgem de uma intuição que se acumula por anos. Então, mesmo que você não perceba a ideia de forma completa, seus fragmentos já estão lá, na sua cabeça.*

Depois, fale sobre originalidade: nada é original; e mostre que em vez de pensar fora da caixa, devemos abastecer a nossa caixa.

Em seguida, aborde os bloqueios mentais, que todo mundo tem e que são normais. Fale sobre os sete bloqueios mentais e comente cada um deles:

1. **A resposta certa** - aprendemos que, na maioria das vezes, só existe uma resposta certa, mas na vida existem muitas respostas certas. Quando pensamos que só existe uma resposta certa, paramos de procurar assim que a encontramos.
2. **Isso não é lógico** - o método lógico pode inibir o seu raciocínio imaginativo porque leva a ver as coisas pelo lado concreto: respostas certas ou erradas. O lado abstrato tem muitos tons de cinza. Não precisa levar em consideração a lógica em todo processo. O processo criativo tem a fase imaginativa e a fase prática. A imaginativa é aquela para gerar e brincar com as ideias; e a fase prática é para avaliar e executar as ideias.
3. **Essa não é a minha praia** - para o raciocínio criativo entrar em ação, é preciso procurar ideias em diferentes áreas de conhecimento. Grandes ideias surgem porque as pessoas mesclaram ideias de dois campos de conhecimento aparentemente diferentes. Boas ideias surgiram porque alguém “meteu o nariz” em outra área e aplicou no seu problema.
4. **Ser exigente** - não se preocupe com o que as pessoas dirão. Duvide das coisas, faça as perguntas que ninguém fez, mesmo parecendo bobas! Se você consegue rir de algo, vai encarar o problema de maneira diferente. A comédia gera um ambiente em que você pode ser mais criativo, permitindo que leve as coisas menos a sério. Com isso, você acaba combinando ideias que geralmente não estão associadas umas às outras.
5. **Ser prático** - as pessoas tendem a ser críticas e se concentram no que está fora do lugar quando se deparam com ideias novas. Pergunte “E se...?”. Desenvolva o hábito de fazer perguntas para as coisas! Ouça a sua imaginação e aproveite as ideias que vierem!
6. **Errar é errado** - infelizmente, aprende-se que errar é errado, que errar leva à punição. Com isso, nem todo mundo se arrisca muito.
7. **Obedecer às regras** - preste atenção nos padrões e expandirá sua mente! A mente humana reconhece padrões, mesmo que eles não existam. Para ter boas ideias, é preciso se libertar dos padrões.

Após discutir os bloqueios, convide os estudantes a realizar um exercício sobre o que consideram ser um perfil criativo. A sugestão é que eles respondam individualmente e, depois, os perfis sejam discutidos em sala. Pode-se até fazer um *ranking* dos perfis mais comuns da turma.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Reforce os pontos importante aprendidos. Você pode apresentar a sistematização em um *slide*, pedir para que cada estudante leia um item ou realizar uma conclusão com a turma, registrando os pontos levantados pelos estudantes.

#### **Opções para fechamento da lição**

Faça o seguinte exercício final com os estudantes:

*Certa manhã, uma mulher vai apressada a uma galeria de arte chiquíssima e provoca*

*danos graves aos quadros mais caros da galeria. Naquela tarde, em vez de ser presa, ela ganha uma recompensa do proprietário da galeria. Por quê?*

Gabarito: não existe uma resposta certa! Esse exercício nos coloca dentro de uma narrativa e nos faz pensar em coisas fora do comum, trabalharmos nosso pensamento criativo!

## LIÇÃO 5 – VISÃO EMPREENDEDORA

*Autora: Fernanda Guimarães Damas*

### Objetivos de aprendizagem

#### *Geral*

Desenvolver uma atitude empreendedora em relação aos desafios da vida pessoal e profissional.

#### *Específicos*

- Compreender os mitos que envolvem o empreendedorismo.
- trabalhar o autoconhecimento com o objetivo de aumentar a autoconfiança.

### Sinopse da lição

A lição 5 aborda a importância de desenvolver uma atitude empreendedora diante dos desafios diários. Afirma que é possível transformar ideias em oportunidades e que a sorte acontece quando se trabalha duro, além de tratar da autoconfiança e de mitos do empreendedorismo.

### Plano de aula sugerido

#### **1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)**

Fale sobre a importância de adotar uma atitude empreendedora.

*Atitude é a predisposição para agir. As pessoas tomam atitudes com base nos seus comportamentos.*

*Dicas para se tornar uma pessoa de atitude:*

- *Seja mais confiante, conheça-se.*
- *Não compare a sua vida com a dos outros. Respeite o seu tempo, sua caminhada.*
- *Concentre-se nas coisas que você pode mudar, não jogue energia fora.*
- *Aceite seus erros e aprenda com eles! Eles fazem parte da sua jornada e fazem você crescer!*

Finalize com a história a seguir e peça que os estudantes respondam à questão: “você acha que faltou atitude empreendedora na situação descrita? Que habilidades identificamos neste texto?”.

*Em 1979, os suíços detinham 90% do faturamento do mercado de relógios do mundo. Um dia, um técnico de uma das maiores empresas fabricantes de relógio na Suíça apresentou a seu chefe um novo modelo que ele tinha inventado: o relógio eletrônico a quartzo. O chefe olhou para o protótipo e disse: “Isto não é relógio; não tem corda, nem molas, nem rubis”.*

*O que aconteceu?*

*Os japoneses e norte-americanos tomaram conta do mercado, lançando o relógio eletrônico. Os 90% de mercado que os suíços detinham ficaram reduzidos a 15%. Em apenas três anos, 50 mil funcionários perderam o emprego na indústria relojoeira suíça, pois quando o paradigma (o modelo) muda, são necessários novos conhecimentos. Toda a tecnologia aprendida durante anos de confecção de relógio mecânico não serviria muito para a produção dos novos relógios.*

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Comece falando sobre o papel do empreendedor.

Depois, fale sobre como mostrar a sua identidade para o mercado. Comente sobre o *storytelling* que a turma estudou na lição 3.

Em seguida, fale sobre autoconfiança para abordar, posteriormente, os mitos do empreendedorismo. Reforce com a turma a seguinte mensagem: “não deixe de empreender em função do que você ouve no mercado. Converse com outros empreendedores, leia sobre o assunto, se informe!”.

Explore conceitos como sonho, paixão, intuição e legado. Peça que os estudantes façam uma roda de conversa; aproveite e discuta com eles sobre ter e implementar uma ideia e sobre quando uma ideia é uma oportunidade.

Faça a seguinte indagação: “aonde cada um quer chegar?”.

E, por último, converse sobre treinar para ter sorte. Aqui, você pode propor o exercício: “qual a diferença entre persistência e teimosia?”.

## **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos trabalhados na lição.

*Opções para conclusão da lição*



Para concluir, você pode pedir para os estudantes listarem quais características empreendedoras eles possuem e quais precisam ser trabalhadas, de acordo com as listadas abaixo:

- Busca de oportunidades e iniciativa.
- Persistência.
- Correr riscos calculados.
- Comprometimento.
- Busca de informações.
- Persuasão e rede de contatos.
- Independência e autoconfiança.

## LIÇÃO 6 – TOMADA DE DECISÃO

Autor: Maximiliano Damas

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Realizar as tomadas de decisão com segurança.

#### Específicos

- Identificar os elementos de um processo decisório.
- Compreender como funciona o cérebro no processo de tomada de decisão.
- Analisar os efeitos da mente na tomada de decisão.
- Compreender como os gatilhos mentais influenciam em uma decisão.
- Reconhecer métodos para ajudar na tomada de decisão.

### Sinopse da lição

Esta lição explica por que é tão difícil decidir e como a mente lida com a decisão. Aborda como os gatilhos mentais influenciam nas decisões, quais são os fatores importantes para uma boa tomada de decisão e explica a importância da intuição no processo decisório.

### Plano de aula sugerido

#### **1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)**

Introduza o assunto e afirme que toda habilidade pode ser construída com prática e dedicação.

Em seguida, converse com os estudantes sobre porque é tão difícil decidir. Explique que quanto mais decisões são tomadas, melhores elas passam a ser. A prática e a experiência nos fazem tomar melhores decisões.

#### **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Comece a explicar como a nossa mente lida com a decisão.

*O processo de tomada de decisões não acontece de forma lógica e consciente, como se costuma acreditar. Começa no inconsciente, ou seja, dentro do cérebro.*

*Segundo a Associação Americana para o Avanço da Ciência (AAAS), o ato de esco-*

*Iher pode ser dividido em três partes:*

- 1. Seu cérebro decide o que você vai fazer;*
- 2. Essa decisão aparece na sua consciência, o que transmite a sensação de que você está tomando a decisão de forma racional;*
- 3. Você age de acordo com a decisão tomada.*

*Por isso que, dependendo dos estímulos, tem-se a tendência de tomar diferentes decisões. A qualidade do processo de tomada de decisão depende da capacidade do cérebro de antecipar cenários e das informações que possui sobre aquele determinado assunto*

Depois, fale de que forma os gatilhos mentais influenciam nas nossas decisões.

*A maioria das decisões que a gente toma não são lógicas, o inconsciente tem muita responsabilidade nisso.*

*Gatilhos mentais são decisões que o cérebro toma no “piloto automático”, para evitar o esgotamento diante de tantas escolhas, ou seja, são facilitadores do cérebro na hora da tomada de decisões.*

*Algumas decisões importantes, o cérebro já está programado para fazer. Outras são automáticas e vêm da cultura, educação, bagagem e outros fatores que influenciam essas ações.*

*Quando você acorda, escova os dentes e vai tomar café, essas ações não são necessariamente algo que seu cérebro tenha que trabalhar para fazer, pois você já faz naturalmente. Os gatilhos mentais são esses facilitadores que contribuem para suas decisões.*

Pergunte: “quantos animais de cada espécie Moisés colocou na arca?”. Aguarde as respostas dos estudantes. A maioria deverá responder dois ou um par de animais, ou seja, a resposta estaria no número de animais, quando o correto seria dizer que não foi Moisés quem colocou animais na arca, e sim, Noé.

Depois dessa atividade, fale sobre os fatores para uma boa tomada de decisão.

*São cinco pontos que devem ser levados em consideração seu processo decisório:*

- 1. Informe-se.** *Não use apenas a intuição: pesquise, estude, converse com pessoas e as escute. Entenda as pessoas envolvidas, mapeie as necessidades e oportunidades. Os primeiros passos podem ser cruciais para o sucesso do processo, tenha certeza disso.*

- 2. Liste as opções e seus desdobramentos.** Liste os prós e contras, isso pode fazer você tomar a decisão de maneira mais assertiva. Use todos os dados que você possui sobre o assunto.
- 3. Olhe como se você estivesse fora do processo.** Quando se está dentro de uma situação, muitas vezes, deixa-se escapar questões importantes, pois há envolvimento demais. Faça um exercício de se distanciar do problema para vê-lo de forma mais ampla. Isso pode ajudar a ter insights (ideias) valiosos.
- 4. Peça conselhos para quem sabe mais do que você.** Aceite opiniões, críticas e conselhos de outras pessoas. Reconhecer que você não sabe tudo abre sua mente para novos aprendizados. Peça ajuda para pessoas que sabem mais do que você.
- 5. Não perca o seu tempo.** Foco é tudo! Registre tudo para que você não perca tempo com temas que já foram estudados.

Pergunte para a turma: “como separar ruído de informação?”. Aguarde as respostas e, em seguida, fale sobre como manter a atenção no essencial.

*Ruído é tudo aquilo que perturba a comunicação e entendimento da mensagem. O grande desafio é saber selecionar o que interessa. A informação precisa virar conhecimento. Além disso, é importante ter um filtro, entender a importância e veracidade das informações e escolher onde buscar informação de qualidade.*

*Para lidar com o excesso de informação, é fundamental saber selecionar e priorizar. Ficar acumulando informação e não agir acarretará continuar no mesmo lugar!*

*Algumas dicas para lidar com tudo que se depara no dia a dia:*

- **Aprenda a selecionar** – nem toda informação que se recebe é essencial. Selecione somente o que é realmente útil.
- **Faça pausas programadas** – estipule períodos programados de pausa sem quaisquer tipos de distração.
- **Procure meditar** – a prática ajuda a relaxar e manter a atenção, melhorando a performance no trabalho

Lance um debate sobre a importância da intuição e sobre os métodos para se tomar a melhor decisão.

*Intuição é uma forma de conhecimento que está dentro de todos, embora nem todas as pessoas saibam utilizá-la. Tudo o que a mente cria é feito a partir de um conteúdo previamente conhecido, portanto, não se deve esperar que a intuição traga uma*

informação nova e desconhecida. Intuição não é um processo paranormal, a mente recorre a conteúdos conhecidos, vivências e aprendizado.

Métodos para tomar a melhor decisão:

- *Investigue a situação em detalhes.*
- *Gere boas alternativas.*
- *Explore as opções.*
- *Selecione a melhor solução.*
- *Decida e acompanhe.*

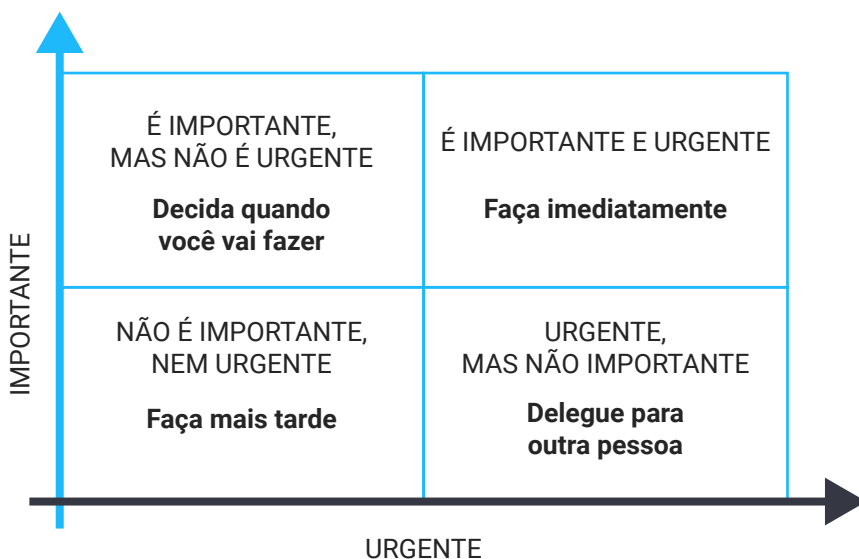
### 3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos trabalhados na lição.

#### Opções para conclusão da lição

Para concluir, você pode pedir que os estudantes listem quatro tarefas que tenham que fazer nos próximos dias e exercitem sua tomada de decisão colocando-as, necessariamente, em um dos quatro quadrantes Matriz de Eisenhower.

A matriz consiste em uma famosa ferramenta de tomada de decisão. Seu nome foi dado por causa de Dwight D. Eisenhower, presidente dos Estados Unidos entre 1953 e 1961. Eisenhower costumava gerenciar bem o seu tempo, separando suas atividades em: (1) importantes ou menos importantes; e (2) urgentes ou menos urgentes.



## LIÇÃO 7 – OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E RECURSOS

*Autora: Ana Cristina Lott*

### Objetivos de aprendizagem

#### *Geral*

Ordenar de forma sistemática e metódica os processos e recursos necessários para atingir os objetivos propostos.

#### *Específicos*

- Compreender a importância das funções administrativas: organização e controle.
- Diferenciar eficácia e eficiência.
- Relacionar os conceitos de eficácia e eficiência com a otimização de processos e recursos.
- Descrever a natureza de um processo e sua composição com base nas entradas, saídas e sequência de atividades realizadas.
- Compreender a importância dos mecanismos de controle para a manutenção e melhoria contínua dos padrões de qualidade.
- Realizar as ações de mapeamento e modelagem de processos, com suas técnicas e formas de representação gráfica.
- Compreender o conceito de Kaizen – pensamento da filosofia japonesa aplicado à melhoria contínua.

### Sinopse da lição

A lição 7 aborda a eficiência dos processos para garantir a entrega de produtos e serviços de qualidade; explica a necessidade de os recursos da empresa serem utilizados de forma responsável, sem desperdícios, e como a otimização dos processos é essencial para que tudo seja feito no tempo certo e da forma mais econômica e segura possível.

### Plano de aula sugerido

#### **1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)**

Os objetivos dessa etapa incluem a apresentação da competência, dos objetivos da lição e sua importância.

Apresente aos alunos a história da Joana (abaixo), *expert* em informática, e explique que as ações dela permearão todo o conteúdo da lição.

*Joana é uma jovem moça prodígio em informática. Desde pequena, sempre teve facilidade em lidar com computadores e equipamentos eletrônicos. Autodidata, aprendeu tudo sozinha, buscando conhecimento na internet, lendo apostilas de cursos técnicos e fazendo seus próprios experimentos (que nem sempre davam certo, mas os erros também fazem parte do caminho para o aprendizado). Em pouco tempo, ela se tornou referência na família e na vizinhança, e todos vinham pedir os seus conselhos na hora de fazer a manutenção ou reparo de seus equipamentos eletrônicos.*

*Aos 17 anos, Joana resolveu transformar essa atividade em um empreendimento e se profissionalizar – afinal de contas, a demanda já era grande e ela teria de arrumar meios de ampliar a sua capacidade de atendimento. Decidiu, então, montar um pequeno negócio; chamou um amigo de confiança (Marvin), com sua namorada (Érica), para iniciar a operação; e logo, eles se questionaram: “Por onde começar?”.*

*Visitando alguns pontos comerciais e observando como outros negócios eram administrados, eles perceberam que muitas demandas acontecem com frequência e, por isso, as atividades deveriam ser padronizadas para garantir maior segurança na entrega do padrão de qualidade esperado. Assim, eles também descobriram que havia processos formados por uma sequência de atividades, e chegaram à conclusão que, uma vez definido como realizar essa sequência de tarefas, o processo poderia ser melhorado continuamente até chegar a um grau de excelência em sua operação.*

*Na internet, o grupo encontrou o site do Instituto Êxito de Empreendedorismo e algumas lições sobre mapeamento e otimização de processos.*

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

### **Divisão e distribuição interna do trabalho**

Para esta parte do conteúdo, faça uma analogia da divisão interna do trabalho com os órgãos e sistemas do corpo humano. Toda organização é um corpo que possui “órgãos” internos especializados em suas funções para que o trabalho seja realizado. Para que o corpo tenha saúde e vitalidade, é necessário que os órgãos funcionem de forma integrada e harmônica – assim também deve ser o funcionamento das divisões internas das organizações.

### **Ganho de escala**

Apresente exemplos que expliquem o ganho de escala: fazer a comparação entre o trabalho de um artesão, que elabora cada produto, do início ao fim, com as próprias mãos (nesse caso a produtividade do artesão está limitada à sua capacidade/velocidade de produzir as peças), e a produção de uma fábrica, que consegue produzir maior volume de itens, fazendo com que cada peça seja oferecida a preços mais baixos. Em resumo, quanto maior for a capacidade de produção, maior será a capacidade da empresa em baixar os custos de produção.

## Recursos

Para este tópico, pode ser comentado que todo o patrimônio da empresa é utilizado, direta ou indiretamente, para a produção de produtos ou serviços, que são a fonte de renda da empresa. Se houver desperdício, erros que gerem retrabalho, falhas na produção com o consumo desnecessário de matéria-prima ou uso indevido de um maquinário que pode ter sua vida útil reduzida, tudo isso fará com que o custo da produção seja elevado e o lucro reduzido.

## Definição dos níveis de autoridade ou da hierarquia

Para este item, compare a estrutura hierárquica de uma empresa à composição do Governo Federal. No Brasil, temos um presidente e, abaixo dele, os ministros, cada um com a sua pasta temática (saúde, economia, educação, justiça etc.). Toda empresa ou instituição deve ter uma estrutura de autoridade para a definição dos objetivos e para a definição das regras internas. Essa hierarquia predispõe uma ordem na tomada de decisão, na comunicação e orientação dos objetivos. A ascendência hierárquica, de forma ideal, deve representar também os níveis de responsabilidade, maturidade profissional e exemplo de ética dos representantes da empresa.

## Processo

Mesmo que esse conceito possa ser algo novo para os estudantes, na prática, todos nós já o praticamos, pois agimos de forma inteligente visando fazer as coisas de forma eficiente, com menos recursos e em menos tempo. Todas as atividades repetitivas podem ser aprimoradas e padronizadas para que o resultado seja sempre o esperado. Assim é quando fazemos um café ou um bolo — transformamos a matéria-prima em um produto por meio de um passo a passo que podemos chamar de processo. Convide os estudantes a listar (mentalmente ou por escrito) a sequência de tarefas de algum processo que eles já dominam. Busque exemplos no dia a dia.

Um dos exercícios possíveis é o mapeamento de processos da empresa da Joana, mas você pode criar outras formas dos estudantes desempenharem essa atividade, inclusive simulando situações em que possam utilizar técnicas de entrevista, questionário, observação e análise documental.

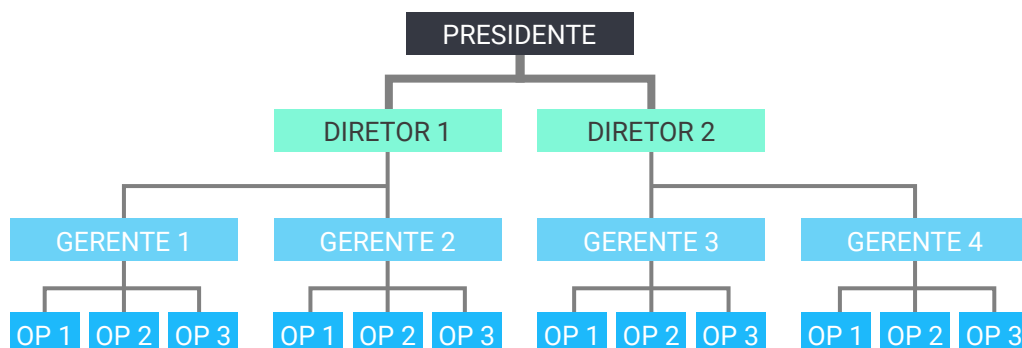
## Fluxograma

O modelo abaixo de fluxograma se aplica melhor ao processo de um departamento, pois não há como indicar qual é o responsável pela atividade caso a “bola” tenha que passar de um departamento para outro — caso isso seja necessário, o modelo deverá ser adaptado. A sequência de caixinhas ligadas pelas flechas se parece muito com a dinâmica de alguns jogos de tabuleiro, o que pode ser explorado para tornar o contato dos estudantes com o conteúdo um pouco mais lúdico. As figuras geométricas mais utilizadas são o retângulo (para as ações) e o losango (para representar um questionamento ou verificação). As ações devem ser escritas de forma simples e devem começar com um verbo no infinitivo.



O sentido do fluxograma deve ser sempre da esquerda para a direita, pois esse é o sentido de leitura na cultura ocidental.

### Exemplo de organograma



Fonte: Elaborado por Ana Cristina Lott, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

### Controle organizacional

Exemplifique trazendo o conceito para o universo dos estudantes. Controle pode ser aplicado em várias situações da vida. No controle do orçamento familiar, fazemos contas para saber se os gastos estão de acordo com a nossa capacidade de saldo — quando temos uma meta de economia e poupança, por exemplo, devemos controlar os gastos para que, no final do mês, sobre o valor desejado. Outro exemplo: em uma viagem, temos que controlar a velocidade para não ultrapassar os limites permitidos e evitar multas, assim como temos que controlar o tempo para chegar na hora desejada. Sempre que tivermos uma meta, teremos de medir o desempenho das nossas ações ao longo do tempo e verificar se estamos no caminho certo. Estimule os estudantes a citarem outros exemplos de situações em que empregamos a função de controle.

### Três tempos de controle

Ilustre os três tempos de controle (prévio, simultâneo e posterior) com o exemplo de uma oficina de artesãos, onde o artesão-mestre treina os aprendizes para que eles produzam peças com o mesmo padrão de qualidade que deu a essa oficina o prestígio e o reconhecimento da clientela local. No primeiro momento (controle prévio), o artesão-mestre ensina os métodos e técnicas para produzir uma boa peça e descreve, com o auxílio de uma peça modelo, todos os padrões e medidas que devem ser seguidos. No segundo momento (controle simultâneo), o mestre-artesão acompanha o trabalho dos aprendizes enquanto eles elaboram as peças. Nessa supervisão, o mestre pode identificar movimentos e resultados que não estão de acordo com os ensinamentos passados e podem ser corrigidos no ato, facilitando os ajustes a serem feitos na peça. Já no terceiro momento (controle posterior), o mestre avaliará as peças produzidas e poderá compará-las à peça modelo (gabarito), fazendo o controle de qualidade. As peças que não estiverem no padrão devem

ser retiradas do lote e os erros identificados devem ser analisados para que o processo de ensino e de produção das peças seja aprimorado.

Se você considerar oportuno, e se houver tempo, é possível reproduzir esse caso da oficina de artesãos com os estudantes através de uma dinâmica para produzir barquinhos de papel – seguindo os três momentos: ensino, supervisão e avaliação dos padrões.

### *Definição de objetivos e padrões*

Apresente o seguinte caso para debate: “Imagine que um especialista avaliou o problema de um computador como algo grave, e seu conserto seria feito no prazo de uma semana. O cliente tinha urgência e precisava receber o seu computador de volta em apenas três dias. Como ficaria o custo do serviço? Como fazer um trabalho de uma semana em três dias?”.

Veja o que os estudantes sugerem como solução para esse problema. A questão aqui é a avaliação do custo do tempo e a organização dos prazos. Se o tempo não pode ser comprimido para entregar o computador do cliente antes do prazo, o especialista terá de fazer hora extra ou rever as prioridades na sua fila de atendimento – o que pode causar atrasos em algumas entregas já agendadas. Para todo tratamento fora dos padrões normais (tratamento exclusivo ou atendimento prioritário), pode haver uma taxa extra de urgência e um valor mais alto pelo benefício de o cliente ter o equipamento entregue em menos tempo.

### *Eficácia e eficiência*

Pergunte aos estudantes se eles conseguem dar exemplos de eficácia e eficiência para verificar se eles têm o entendimento correto dos conceitos. Um bom exemplo que você pode dar para comparar os dois conceitos é o de uma oficina mecânica – o correto diagnóstico de um problema no carro do cliente (com a indicação da solução mais adequada) seria o exemplo de eficácia, enquanto o reparo do problema (troca de uma peça) feito de forma rápida e econômica seria o exemplo de eficiência. Portanto, não adianta ser eficiente trocando a peça errada ou no lugar errado do carro, pois isso não resolveria o problema. O mesmo exemplo pode ser dado em relação à empresa de reparo dos computadores.

### *Filosofia Kaizen*

Comente com a turma que a filosofia Kaizen pode ser uma boa semente a ser plantada na forma de pensar e agir. Proponha que os estudantes pratiquem o Kaizen em casa e na escola. Modificando a si mesmo, é possível modificar o mundo à nossa volta.

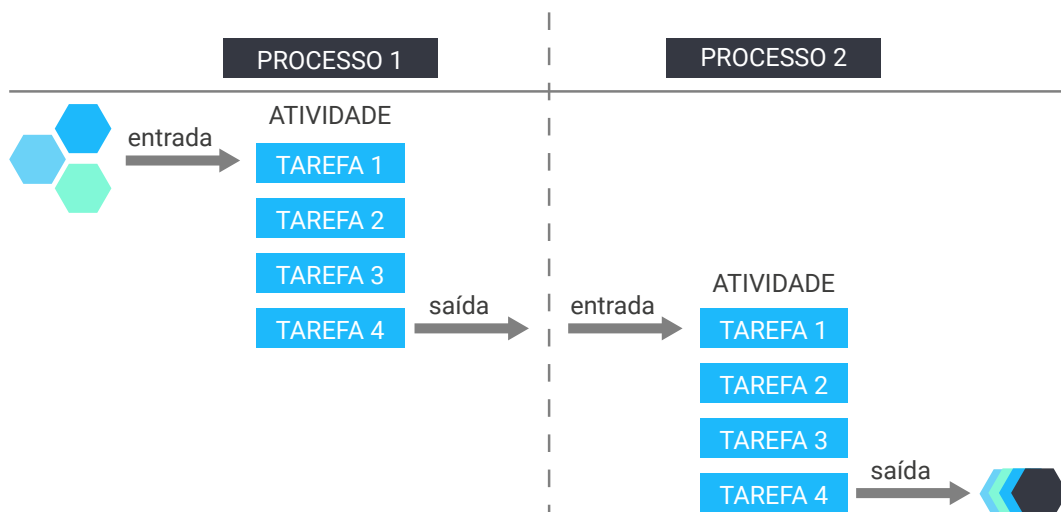
### *Atividades práticas*

#### **Atividade 1: Definindo a sequência de atividades de um processo.**

Aqui, seguem algumas dicas para orientar os estudantes a fazerem a descrição de um processo, passo a passo, listando e sequenciando suas tarefas.

Inicie essa orientação lembrando à turma que todo processo tem uma entrada (uma necessidade ou pedido que representa o ponto de iniciação do processo) e uma saída (objetivo, resultado ou entrega a ser feita ao final), portanto, os estudantes precisam pensar no que será necessário para iniciar o processo que escolheram e qual será sua entrega final.

### Exemplos de processos



Fonte: Elaborado por Ana Cristina Lott, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

Apresente a seguinte explicação:

Tomando como exemplo o processo de conferência de estoque, o responsável deve verificar duas coisas: (1) quantas peças ou equipamentos estão faltando no estoque e (2) qual foi o destino desses objetos (eles devem estar relacionados a uma ordem de serviço ou a um orçamento aprovado para garantir que não tenha havido qualquer extravio ou roubo de material). A partir disso, é necessário fazer uma lista dos materiais que precisam ser repostos no estoque.

Portanto, as entregas finais do processo de conferência de estoque devem ser (1) uma listagem atualizada dos materiais que estão no estoque e (2) uma lista de compras, para a reposição do estoque.

Será que existe alguma relação entre o processo de conferência de estoque e o de realização de compras?

O processo de conferência de estoque resulta em uma lista de compras, que vai dar início

ao processo de realização de compras.

Você também pode definir a sequência de tarefas de um processo com a seguinte proposta: “se você tivesse que explicar para alguém como realizar aquela atividade, como você faria? Por exemplo, como você faria para realizar as compras?”.

Certamente os estudantes têm alguma experiência nesse assunto, então, peça que eles reflitam sobre o que é necessário para fazer uma boa compra.

Se você conhece alguém que faz compras em uma empresa, você pode entrevistá-lo e pedir para ele descrever passo a passo como isso é feito.

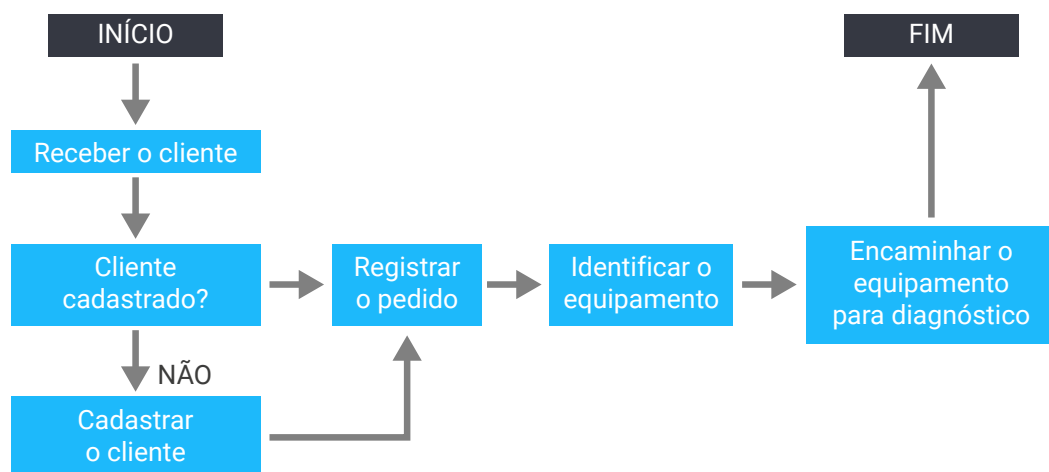
Reafirme com os estudantes que a definição de um processo tem como objetivo a realização de uma atividade sem erros, de forma padronizada e com mais qualidade. Portanto, é sempre bom revisar a sequência de tarefas mais de uma vez para se certificar de que nada esteja faltando.

## **Atividade 2: Representando um processo graficamente (fluxograma).**

Oriente os estudantes:

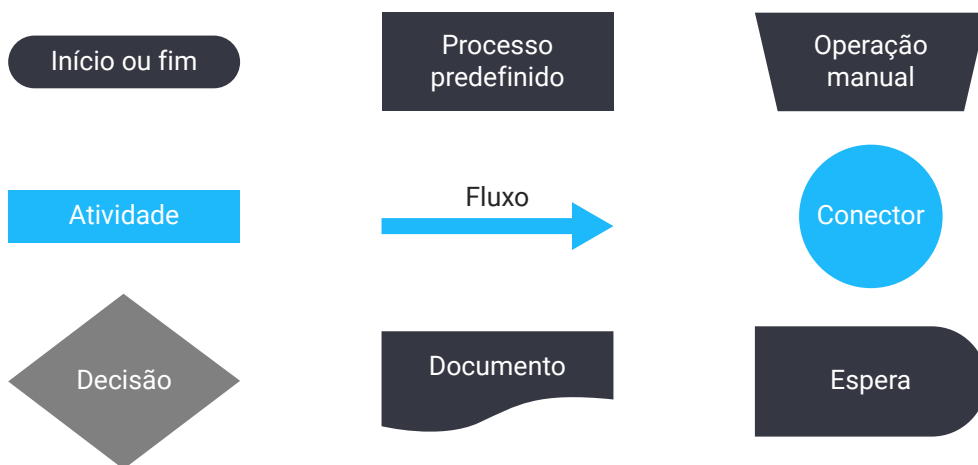
1. Eles devem ter um processo definido, isto é, devem ter uma lista de tarefas a ser seguida para transformar uma solicitação (entrada) em uma entrega final (saída).
2. Depois, devem pensar em como representar essa sequência de tarefas utilizando formas geométricas – os itens mais comuns são o retângulo, para representar uma ação, e o losango, para representar um questionamento ou verificação.
3. Eles devem começar fazendo um rascunho a lápis no caderno, assim podem errar, apagar e fazer de novo até que tudo fique bem resolvido. Depois, se precisarem, passam a limpo. Se puderem, utilizem um computador para que o visual fique em um padrão profissional.
4. Reforce com os estudantes que eles precisam começar e finalizar o esquema gráfico do processo utilizando a forma geométrica que parece uma pílula (uma espécie de retângulo com as bordas arredondadas).
5. Informe aos estudantes que, após encaixar todas as tarefas no desenho, eles devem repassar todo o fluxo e verificar se as orientações para a execução do processo estão claras. Uma boa forma de fazer isso é se colocar na posição de uma pessoa que nunca realizou tal atividade. Se essa pessoa conseguir entender o sequenciamento das tarefas e tiver aprendido como seguir os passos para a entrega do resultado, isso é um sinal de que o processo está bem estruturado (essa já é a proposta do próximo exercício).

## Exemplo de fluxograma de processo



Fonte: Elaborado por Ana Cristina Lott, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

## Figuras básicas mais utilizadas em fluxogramas e seus significados



### Atividade 3: Revisando e melhorando os processos.

Observe o trabalho realizado pelos estudantes e verifique se o fluxograma está de acordo com o modelo apresentado na lição. Eles devem começar e finalizar com a forma geométrica que parece uma pílula e as ações devem ser escritas de forma simples, começando com um verbo no infinitivo. O sentido do fluxograma deve ser sempre da esquerda para a direita, pois esse é o sentido de leitura na cultura ocidental.

Mas lembre-se de que, no fundo, esses padrões são apenas convenções (que possuem alguma lógica). O mais importante é verificar a validade da proposta feita pelos estudantes – se as ações agregam valor (as que não fazem sentido devem ser eliminadas para que o processo seja mais eficiente); se os estudantes tiveram dúvidas de como representar uma ideia etc. Caso ocorram imprevistos, adaptações poderão ser feitas ao modelo – o mais importante é que a ideia e as orientações sobre o processo sejam representadas graficamente, de alguma forma.

#### **Atividade 4: Analise as situações em termos de organização para a produtividade.**

Promova o debate com a turma e faça uma consolidação das contribuições dos estudantes.

O principal fator a ser considerado é que, no caso do artesão, ele executa todo o processo de elaboração das peças (do início ao fim), portanto, não há divisão interna do trabalho ou hierarquia organizacional e, por isso, há menos possibilidade de ganho em escala, pois a capacidade de produção do artesão é limitada.

Outros fatores a serem considerados: a fábrica produz em grande escala e possui mais espaço para o armazenamento de materiais – com isso, ela é capaz de comprar matéria-prima em maior quantidade, podendo conseguir descontos significativos. A economia alcançada nessa barganha de compra favorece a produção de artigos mais baratos.

Em ambos os casos, a gestão de processos é importante e necessária, mas, no caso da fábrica, se torna algo fundamental, pois há muitos funcionários trabalhando em um ritmo acelerado – imagine que, se houver algum problema na realização das atividades, um erro pode ser multiplicado em larga escala causando muito prejuízo.

Os processos de verificação e controle podem ser automatizados com ajuda de ferramentas e podem se tornar mais eficientes quando houver pessoas especializadas em fazer apenas essa parte do trabalho. No caso do artesão, todo aprendizado está com ele, portanto, o controle da qualidade é realizado, em maior parte, durante a confecção da própria peça – a preocupação do artesão com a boa utilização dos recursos deve ser grande, pois ele arcará com os prejuízos causados pelo desperdício de matéria-prima.

#### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.

## LIÇÃO 8 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Analisar dados estatísticos apresentados em tabelas e gráficos e transformá-los em informações úteis e relevantes no âmbito do empreendedorismo.

#### Específicos

- Interpretar tabelas e gráficos.
- Converter dados em informação.

### Sinopse da lição

A lição 8 está baseada na história de Janete, uma menina com um grande talento para desenhar, e de sua grande amiga Bia, uma jovem com forte veia empreendedora. A história dessa parceria na criação e administração da BJ Confecções servirá como pano de fundo para o desenvolvimento de conceitos relacionados à análise de gráficos, tabelas e outros elementos estatísticos.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Faça uma roda de conversa com os estudantes, perguntando o que significa empreendedorismo para eles. Após as respostas espontâneas, explique para eles que o empreendedorismo faz parte dos objetivos da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, sendo considerado uma das soluções para diminuir a pobreza e a desigualdade social no planeta.

*A meta 4.4 do ODS 4 - Educação de qualidade - diz: “até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo”. Além disso, a meta 8.3 do ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico - também cita explicitamente o empreendedorismo: “promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros”.*

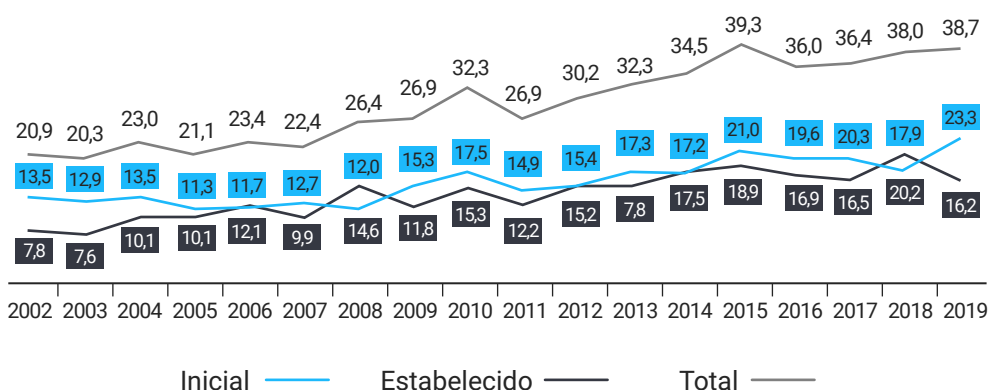
### Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Nesse momento, pode-se continuar a discussão coletiva a partir da seguinte pergunta: “Para você, trabalhar é apenas um meio de ganhar dinheiro para ter uma melhor qualidade de vida ou, além disso, gerar algum impacto positivo na sociedade, fazendo a diferença no mundo?”.

Continuando a roda de conversa, apresente o gráfico a seguir, que mostra o aumento gradativo do número de empreendedores no país, desde 2002. Nesse momento, deve-se discutir a importância dos futuros empreendedores em apropriarem-se de conceitos estatísticos, de forma a compreender o cenário econômico do país e as tendências de mercado, mantendo-se respaldados nas decisões estratégicas que certamente terão de tomar.

**Evolução das taxas\* (em %) de empreendedorismo segundo o estágio do empreendimento (inicial, estabelecido e total) – Brasil – 2002-2019**



Fonte: GEM Brasil, 2019. \*Percentual da população de 18 a 64 anos.



Encerrando essa parte da aula, apresente a história de Janete e Bia (a seguir), criadoras da (fictícia) BJ Confecções, que surge da união entre o talento de Janete para o desenho e o tino empreendedor de sua amiga Bia. Essa história norteará as atividades da lição e pretende despertar nos estudantes ideias sobre como eles podem utilizar seus talentos inatos para empreender.

*Janete não vislumbrava uma área para sua futura atuação profissional. Sua única certeza era que gostava muito de desenhar, mas nem imaginava que pudesse ter êxito profissional nessa área. Como muitos jovens, estudantes do ensino médio, estava perdida em relação ao que fazer no futuro.*

*O início desta história ocorreu em abril de 2016, por conta da estreia do filme “Vingadores – Guerra Civil”. Seus colegas de turma marcaram de assistir ao filme juntos e combinaram de ir customizados ao cinema, alguns com fantasias completas, outros apenas com adereços, como o martelo do Thor ou a máscara do Homem de Ferro.*

*Janete, além de ir com uma réplica do escudo do Capitão América, fez um desenho de seu herói favorito e, assistindo a vídeos no YouTube sobre técnicas de estampa, transferiu o desenho para uma camiseta branca, com a qual foi encontrar seus amigos. Ela não imaginava como essa atitude estava por transformar a sua vida...*

*Os amigos de Janete ficaram encantados com a camiseta e perguntaram onde ela tinha comprado. Depois, surpreenderam-se quando Janete informou que foi ela mesma quem fizera a camiseta.*

*No lanche após o filme, a conversa sobre a produção da camiseta acabou sendo tão valorizada quanto a conversa sobre o que tinham acabado de assistir na tela grande. Lucas, seu melhor amigo, foi o primeiro a pedir: “Faz uma pra mim!”. Marilene não ficou atrás: “Eu quero uma da Viúva Negra”, enquanto Bia perguntou se era possível fazer em uma camiseta baby look.*

*Como já estavam no shopping, aproveitaram para comprar as camisetas brancas, de forma que Janete pudesse estampar novos desenhos. Nem passou pela cabeça da Janete cobrar pelo serviço, afinal, eram o seu melhor amigo e suas melhores amigas. Mas foi Bia quem fez questão de comprar um presente para Janete, quando ela entregou a sua camiseta. Bia também deu a ideia à Janete de produzir novas camisetas, vender na escola e conseguir algum lucro.*

*Em princípio, Janete não olhou com bons olhos para a ideia apresentada por Bia. Ela era uma menina tímida, adorava seus desenhos e ficara muito feliz em ver seu amigo e suas amigas orgulhosos com as camisetas que ela fizera. Janete acreditava que não tinha uma personalidade que a permitiria ser uma boa vendedora do seu produto.*

*Acabou chamando Bia para conversar sobre a possibilidade de iniciarem um negócio coletivo, em que cada uma delas teria responsabilidade sobre uma parte do processo. Era o embrião da BJ Confeccões.*

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

### **Precificando um produto**

Em linhas gerais, há três fatores a serem considerados na precificação de um produto:

1. Custo: valor gasto na produção de um produto.
2. Despesas: valor gasto na venda do produto.
3. Lucro: diferença entre os ganhos que a empresa obtém na venda do produto (receitas) e os gastos (custos + despesas).

### **Regularização de uma empresa**

Para um crescimento sustentável, é fundamental a regularização de uma empresa. A opção pela tributação através do Simples Nacional possibilita que os encargos sejam minimizados, gerando vantagens competitivas aos microempresários regularizados. Podem optar pelo Simples Nacional as empresas do tipo Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

### **Taxa de conversão**

A taxa de conversão é a razão que indica qual porcentagem dos seus visitantes se tornam, de fato, clientes. O cálculo é bem simples: basta dividir a quantidade de vendas pela quantidade de pessoas que entraram na sua loja física ou no seu site (no mesmo período) e transformar o número decimal em porcentagem, multiplicando por 100.

Divida os estudantes em grupos, de forma que trabalhem em conjunto, em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa. Outra sugestão é fazer a correção de uma atividade antes de avançar para a próxima.

### **Atividades práticas**

#### **Atividade 1: Precificando um produto**

Aborte os conceitos-chave de porcentagem e fatores de correção de preços, usando a tabela a seguir para organizar elementos cruciais na precificação das camisetas. Ao final da atividade, o que se deseja saber é por quanto as personagens da história devem vender cada camisa, de forma que consigam um lucro de 15% sobre o total de gastos, considerando-se que também há uma perda de 5% do valor de venda quando o pagamento é feito com cartão de débito ou crédito.

## Valores de custo e despesas na produção e venda de 30 camisetas da BJ Confeccões

Custos			
Produto	Unidades	Valor Unitário	Valor Parcial
Caneta para tecido	3	R\$ 5,50	
Camisetas Brancas	30	R\$ 12,00	
Giz de Cera	1 cx	R\$ 4,10	
Lixa de Parede	10	R\$ 1,10	
Tintas Spray Coloridas	6	R\$ 6,00	
Total dos Custos			
Despesas			
Aluguel do espaço de vendas na feira		R\$ 250,00	
Porcentagem do Cartão de Crédito		5% sobre o preço de venda	

*Fonte: Elaborado por Aline Guedes, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.*

Em paralelo, discuta os termos essenciais no mundo do empreendedorismo, como custo, despesa e lucro.

Toda a atividade pode ser feita com o uso de calculadora, uma vez que o objetivo não é treinar os cálculos, mas, sim, discutir quais são os cálculos que devem ser feitos para a precificação do produto.

Por ser a primeira questão da lição, com o objetivo de recordar o tema porcentagem, é importante dar o passo a passo dos cálculos e pedir que os estudantes apenas tentem explicar sua validade.

**Gabarito:** uma possibilidade de resposta é a seguinte:

*Como queríamos um lucro de 15% sobre os gastos, estamos considerando os gastos como a referência (100%). Dessa forma, o preço do produto deverá ser maior que a referência, o que nos leva à multiplicação pelo fator 1,15, que corresponde a 115% do valor de referência. Isso nos levou ao valor de R\$ 25,98.*

*No entanto, como a administradora de cartão de crédito/débito cobra 5% sobre o preço final de venda a cada transação e queremos receber os R\$ 25,98 calculados anteriormente, o novo valor de referência (100%) é o preço final de venda e os R\$ 25,98 passam a corresponder a 95% deste valor (que é o que, de fato, será repassado pela administradora do cartão). Dessa forma, chamando x ao preço final de venda, temos o seguinte esquema:*

$$0,95x = 25,98 \rightarrow x = 25,98 \div 0,95$$

*Justificando, assim, a divisão do valor encontrado no item (e) pelo fator 0,95.*

## Atividade 2: Saindo da informalidade

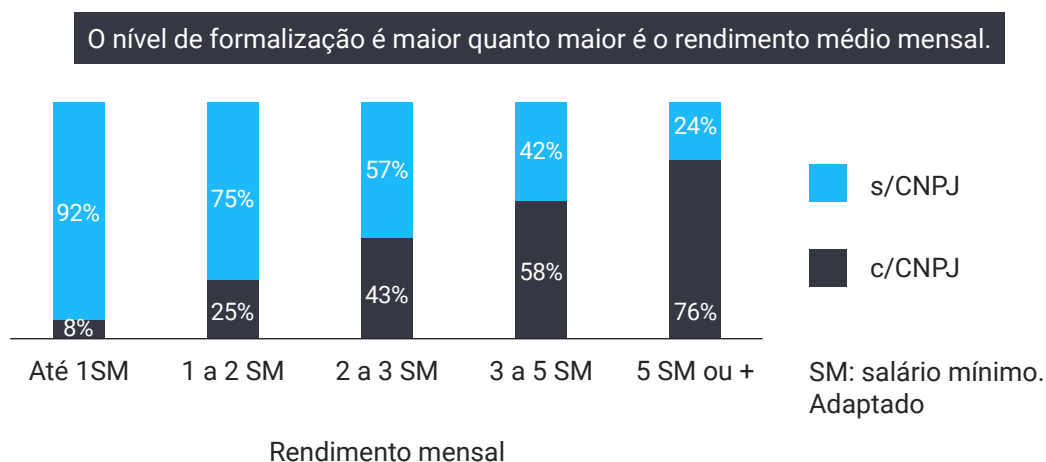
As opções abaixo são seis vantagens competitivas relacionadas à obtenção do CNPJ, por parte dos empreendedores. Peça aos estudantes que classifiquem-nas numa escala de 1 a 6, em que 1 é a mais vantajosa.

- Contribuição à previdência social.
- Contratação de empregados devidamente regularizados.
- Credibilidade e garantia jurídica oriundas da emissão de nota fiscal.
- Facilidades financeiras, como a obtenção de empréstimos com juros menores.
- Relacionamento com outras empresas e participação em licitações.
- Escalar receitas, atingindo consumidores geograficamente distantes, com vendas pela internet.

**Gabarito:** a resposta é pessoal. Sugerimos que, ao longo da correção, o docente converse sobre os motivos que levaram os estudantes a uma ou outra classificação. Pode-se estimular também a menção de outras vantagens, diferentes das listas na questão.

Na sequência, apresente as informações a seguir sobre rendimento médio dos empreendedores e a adesão das microempresas e pequenas empresas ao Simples Nacional, sistema de tributação simplificada cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições das micro e média empresas.

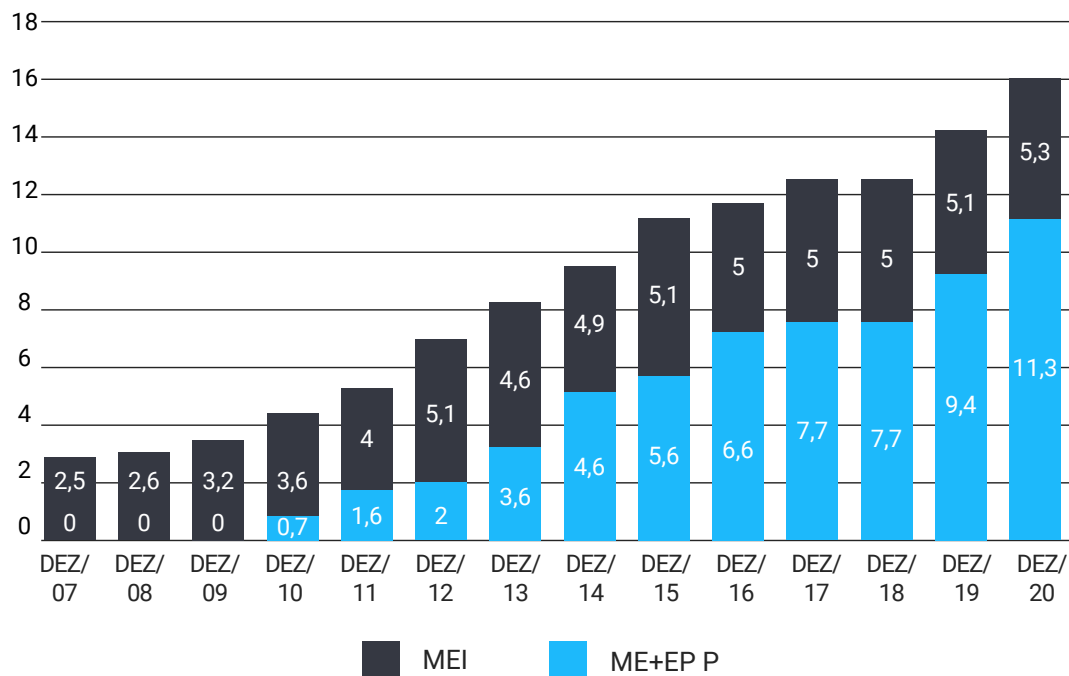
### Empreendedores no Brasil – rendimento médio mensal



Fonte: PNADC (2018)

Nota: (\*) Empregadores + Conta própria

## Evolução do número de empresas optantes do Simples Nacional (em milhões de empresas)



A partir do gráfico *Empreendedores no Brasil – rendimento médio mensal*, que relaciona o rendimento médio dos empreendedores brasileiros à regularização do negócio, com a obtenção do CNPJ, peça que os estudantes façam duas inferências tendo como base as vantagens competitivas já trabalhadas.

Algumas possibilidades de respostas são as seguintes:

1) É importante regularizar um empreendimento para elevar as chances de aumentar o rendimento médio do negócio.

Essa é a inferência mais esperada. Pode-se chegar a essa conclusão observando que, ao avançar para as faixas superiores de rendimento, a porcentagem de empreendimentos com CNPJ aumenta consideravelmente. Algumas vantagens competitivas podem ser relacionadas a essa inferência, tais como: “credibilidade e garantia jurídica oriundas da emissão de nota fiscal”, “facilidades financeiras, como a obtenção de empréstimos com juros menores”, “relacionamento com outras empresas e participação em licitações”, “escalar receitas, atingindo consumidores geograficamente distantes, com vendas pela internet”.

2) Para os empreendimentos que se mantêm na informalidade, há um teto natural de rendimentos e é mais difícil alcançá-lo.

Observando o gráfico, é possível inferir que, para rendimentos mais altos (por exemplo, dez salários mínimos), a participação de empreendimentos sem CNPJ será cada vez menor, indicando a existência de um teto natural. Com efeito, é complicado movimentar uma quantidade alta de dinheiro sem a devida regularização do negócio.

3) Conforme os empreendimentos começam a dar resultado, a regularização acaba sendo um caminho natural.

Essa é uma inferência mais sutil, mas que também é esperada. As próprias personagens da história dessa lição (Janete e Bia) “testam” seu empreendimento em nível informal, antes de regularizarem e crescerem efetivamente.

Em relação ao gráfico sobre a evolução no número de empresas optantes pelo Simples Nacional, peça que os estudantes também façam algumas inferências, dessa vez considerando o cenário do empreendedorismo no país.

**Gabarito:** algumas possibilidades de respostas são as seguintes:

1) Há um aumento gradativo e considerável no número de empreendimentos registrados no Simples Nacional, a partir de sua criação.

Essa é a inferência mais esperada. Pode-se chegar a esta conclusão observando o crescimento das colunas ao longo do tempo: eram 5 milhões em dez/11, chegaram a 10 milhões em dez/2015 e a 15 milhões em dez/2020.

2) Cada vez mais, os brasileiros têm utilizado o Simples Nacional (na modalidade microempreendedor individual) como ponto de partida para o empreendedorismo.

Observando o gráfico, percebemos que a subcategoria em verde representa os microempreendedores individuais e é exatamente essa categoria que passa de 2 milhões em dez/2012 para mais de 11 milhões em dez/2020.

3) O cenário das microempresas e empresas de pequeno porte é numericamente estável.

Podemos observar que, desde dez/2012, há uma certa estabilidade no número de microempresas e empresas de pequeno porte — por volta de 5 milhões de empreendimentos. É importante observar que não se pode concluir que não há rotatividade nessa subcategoria.

Em seguida, apresente a crença do imaginário popular de que o custo dos impostos inviabiliza os negócios. As respostas são pessoais, mas sugerimos que o docente discuta com os estudantes um outro lado dessa moeda como, por exemplo, o fato de que o aumento dos impostos a pagar pode significar um incremento bem maior nos recebimentos do empreendimento.

**Gabarito:** resposta pessoal. Discussão no sentido de desconstruir essa crença.

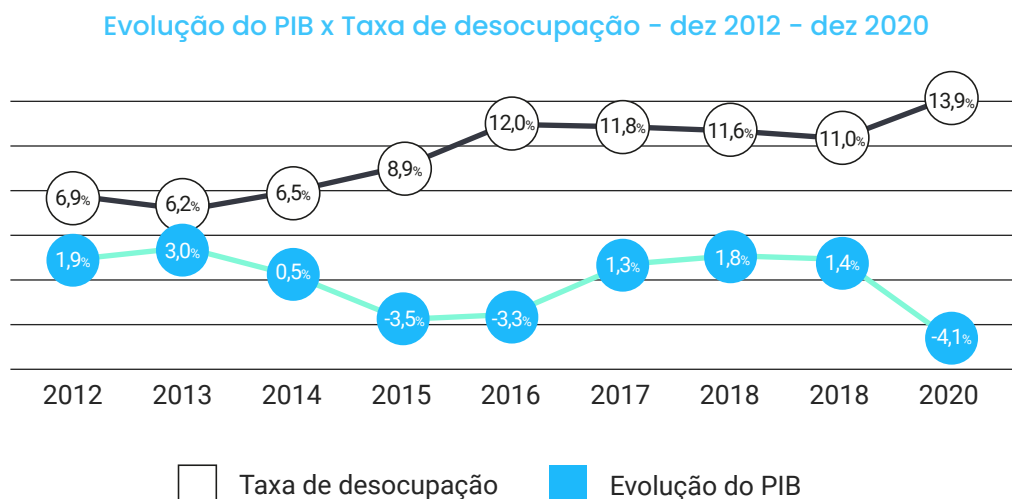
Por fim, dando sequência à discussão anterior, com a informação de que “é possível manter seu produto em um mesmo nível de preço, compensando o pagamento de impostos com as vantagens competitivas geradas pela obtenção do CNPJ”. A partir dela, os estudantes devem informar se concordam ou discordam, justificando suas posições.

**Gabarito:** resposta pessoal. Discussão no sentido de mostrar que algumas vantagens competitivas geradas pela obtenção do CNPJ – como a oferta de crédito a juros mais baixos, por exemplo – podem sim manter os produtos em um mesmo nível de preço, compensando o pagamento de impostos. Pode-se ir além: ao escalar seus produtos, com vendas pela internet, a partir da regularização do negócio, é possível crescer o empreendimento, de forma a gerar mais lucro.

### Atividade 3: Entendendo o cenário nacional

Aqui vamos discutir a necessidade de os empreendedores entenderem o cenário econômico nacional para maior probabilidade de sucesso em seus negócios. Os temas propostos são: PIB, taxa de desocupação e rendimento médio e mediano das famílias brasileiras.

O gráfico a seguir relaciona o PIB à taxa de desocupação (porcentagem de pessoas na força de trabalho que estão desempregadas).



Fonte: IBGE, 2021

Faça a seguinte afirmação: “os indicadores, individualmente, podem não gerar um retrato fiel da economia no país” e peça que os estudantes informem se concordam ou não com a afirmativa.

**Gabarito:** as respostas são pessoais. É possível que alguns estudantes discordem, informando que um olhar mais atento para cada indicador já pode fornecer um quadro real do cenário econômico nacional. Por exemplo, PIB praticamente zerado em 2014 e negativo em 2015 e 2016, muito provavelmente, indica problemas no cenário econômico nacional. Da mesma forma, a taxa de desocupação, que sai de 6,5% em 2014 para quase o dobro (12%) em 2016, também, por si só, já indica um cenário problemático. Por outro lado, é possível que outros concordem, entendendo que, quando analisados em conjunto, esses indicadores tendem a refletir melhor o cenário.

Concluído esse debate, faça um segundo questionamento: “observando os dois indicadores em conjunto, é possível extrair algumas hipóteses sobre a economia do país no período citado. Descreva duas”.

**Gabarito:** algumas respostas esperadas são as seguintes:

- No período entre 2014 e 2016, houve um cenário bem desfavorável no país, com PIB negativo e taxa de desocupação em franco crescimento.
- Após um cenário desfavorável, a tendência é que apareçam oportunidades para novos empreendimentos, uma vez que o país deve investir para retomar o crescimento do PIB.
- Entre 2017 e 2019, há leve queda na taxa de desocupação, com o PIB se estabilizando em uma faixa de crescimento médio de 1,5% ao ano, confirmando que havia oportunidades para novos empreendimentos no período.
- O ano de 2020 é atípico, devido à pandemia do coronavírus, que impacta o PIB (queda de pouco mais de 4%) e o aumento da taxa de desocupação (beirando 14%, índice mais alto do período). Entretanto, é possível esperar novos investimentos ao final da pandemia.

Em seguida, informe que a Agenda das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável tem como um dos objetivos um aumento de 7% no PIB dos países menos desenvolvidos. Além disso, explique que o desenvolvimento contínuo e sustentável acarreta, entre outros benefícios, na redução da taxa de desocupação.

Peça que os estudantes pesquisem sobre a Lei de Okun e compartilhem suas impressões com a turma.

*A Lei de Okun é uma teoria econômica elaborada na década de 1960 pelo economista americano Arthur Okun e tenta identificar uma relação inversamente proporcional*



entre o PIB e a taxa de desemprego, ou seja, de acordo com essa lei, o crescimento econômico acarreta queda na taxa de desocupação: para redução de 1% na taxa de desemprego, o PIB deveria crescer aproximadamente 1,9%.

É importante notar que o objetivo deste item não é destacar a parte matemática da Lei de Okun, mas mostrar aos estudantes que existem estudos importantes dentro da análise estatística que relacionam o PIB com a taxa de desocupação dos países, justificando, inclusive, a presença desta atividade na lição.

A tabela a seguir apresenta o rendimento médio e mediano *per capita* das pessoas no período 2012 – 2019, permitindo a discussão sobre noções de elementos estatísticos como média e mediana. Na sequência há três afirmações para serem analisadas pelos estudantes como Verdadeira ou Falsa, e as falsas devem ser justificadas.

### Rendimento domiciliar per capita médio e mediano das pessoas, por Grandes Regiões – 2012 – 2019

Grandes Regiões	Rendimento domiciliar per capita das pessoas (R\$)								Variação percentual (%)	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2012	2019/2018
<b>Médio</b>										
Brasil	1.304	1.341	1.391	1.345	1.334	1.333	1.387	1.406	7,8	1,4
Norte	885	886	904	887	824	851	921	872	(-),1,5	(-),5,4
Nordeste	799	830	881	873	841	848	846	884	10,6	4,5
Sudeste	1.584	1.623	1.687	1.618	1.638	1.597	1.702	1.720	8,6	1,0
Sul	1.584	1.634	1.672	1.617	1.593	1.643	1.662	1.701	7,4	2,3
Centro-Oeste	1.528	1.583	1.599	1.535	1.506	1.566	1.578	1.580	3,4	0,1
<b>Mediano</b>										
Brasil	776	818	861	839	806	806	836	861	11,0	3,2
Norte	503	511	551	531	493	512	520	511	1,6	(-),1,8
Nordeste	467	491	526	521	495	501	502	506	8,5	0,8
Sudeste	955	982	1.012	985	983	1.001	1.008	1.012	6,0	0,4
Sul	1.035	1.091	1.127	1.116	1.080	1.090	1.090	1.141	10,3	4,7
Centro-Oeste	892	946	964	929	932	956	982	998	11,9	1,6

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012 - 2019.

Notas: 1. Dados consolidados de primeiras entrevistas. 2. Rendimentos deflacionados para reais médios de 2019

1.<sup>a</sup> (FALSA) Percebendo que a média dos salários em 2019 foi de R\$ 1.406,00 é possível afirmar que a maioria dos salários se encontra por volta dessa faixa.

Justificativa: A média é uma medida de tendência central que é bastante sensível a *outliers* (valores muito discrepantes na série estudada). Assim, é possível encontrar algumas poucas pessoas com rendimentos muito altos puxando a média para cima e um número muito alto de pessoas com rendimentos muito baixos puxando a média para baixo, de forma que, para encontrar a faixa em que a maioria dos salários se encontra, a melhor medida de tendência central seria a moda.

2.<sup>a</sup> (Aceita-se FALSA ou VERDADEIRA, dependendo da justificativa) Percebendo que a mediana dos salários em 2019 foi de R\$ 861,00 é possível afirmar que a maioria dos salários se encontra por volta dessa faixa.

Justificativa: A mediana é uma medida de tendência central que indica o ponto de separação entre os valores mais baixos e os valores mais altos de uma amostra. Para defender a resposta FALSA, podemos olhar para o seguinte contraexemplo: no conjunto de dados {1,1,1,1,1,1,1,10, 11, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26} a mediana é 10, mas o valor mais frequente é 1. Ainda, os estudantes podem justificar que é a moda a medida de tendência central que indicaria a faixa salarial mais frequente.

Por outro lado, pode-se defender uma resposta VERDADEIRA, entendendo-se que a faixa salarial entre R\$ 0 e R\$ 861,00 é a que está sendo referenciada na afirmativa. Nesse caso, realmente temos metade dos salários dos entrevistados nessa faixa salarial. Naturalmente, pode-se refutar essa ideia, indicando que a outra metade está acima dessa faixa. No entanto, como o limite superior não existe (diferente do limite inferior, que é zero), classificando as amostras em faixas de R\$ 861,00, temos certeza de que a primeira faixa (entre R\$ 0 e R\$ 861,00) é a que possui maior frequência.

3.<sup>a</sup> (VERDADEIRA) Olhando mediana e média de forma combinada, é possível perceber que a divisão da categoria está em torno do salário de R\$ 861,00, o que indica grande probabilidade de haver *outliers* (valores muito extremos na série) puxando a média para cima.

Justificativa: A mediana em R\$ 861,00 indica que há o mesmo número ou quantidade de valores abaixo dessa faixa, quanto há acima. No entanto, como a média é bem mais alta que a mediana, a probabilidade de haver *outliers* puxando a média para cima é realmente muito alta.

#### Atividade 4: Taxa de conversão

Para o empreendedor, é vital encontrar estratégias para melhorar a taxa de conversão do empreendimento, aumentando o número de vendas.

## Cálculo da taxa de conversão da BJ Confeções



Loja **BJ Confeções**



2 mil visitantes da loja



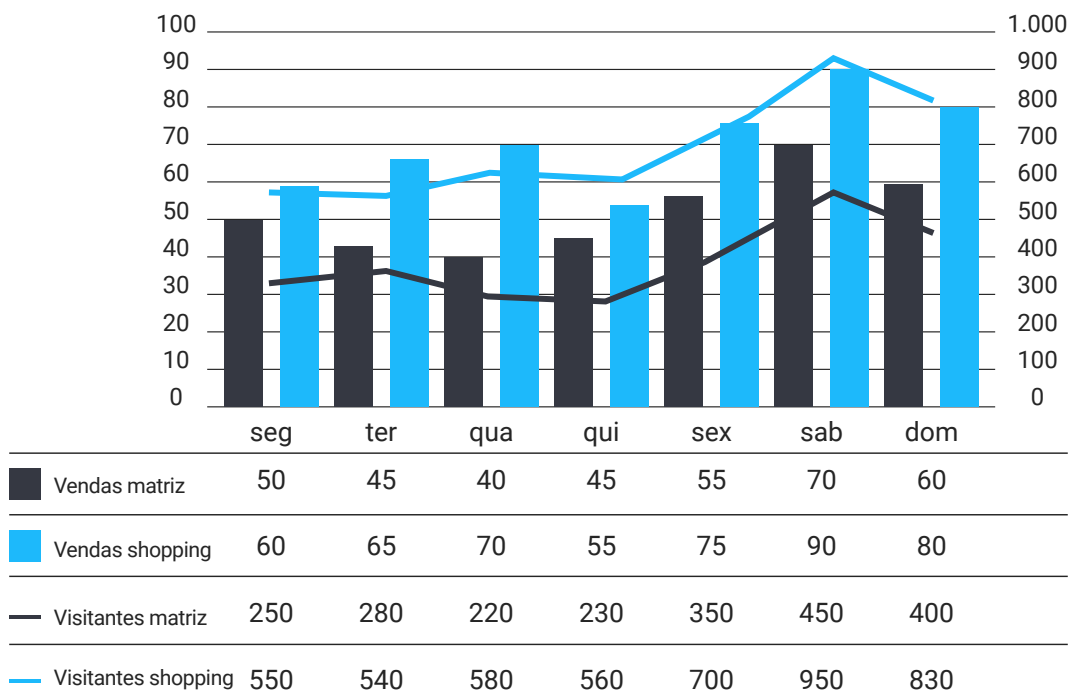
300 vendas

$$\frac{300}{2000} \times 100 = \frac{300}{2000} = 0,15 = 15\%$$

Fonte: Elaborado por Aline Guedes, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

O gráfico a seguir apresenta as informações sobre o número de visitantes e de vendas da BJ Confeções em suas duas lojas. Peça aos estudantes que calculem a taxa de conversão diária, em cada loja, na referida semana.

### Quantidade de visitantes e vendas – matriz e shopping



Fonte: Elaborado por Aline Guedes, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

**Gabarito:** como a taxa de conversão é a razão entre o número de vendas e o total de visitantes no período (dada em porcentagem), podemos montar a seguinte tabela:

50	Matriz	Loja do shopping
Seg	$\frac{50}{100} = 0,20 \cong 20\%$	$\frac{60}{550} = 0,1090 \cong 11\%$
Ter	$\frac{45}{280} = 0,1607 \cong 16\%$	$\frac{65}{540} = 0,1203 \cong 12\%$
Qua	$\frac{40}{220} = 0,1818 \cong 18\%$	$\frac{70}{580} = 0,1206 \cong 12\%$
Qui	$\frac{45}{230} = 0,1956 \cong 20\%$	$\frac{55}{560} = 0,0982 \cong 10\%$
Sex	$\frac{55}{350} = 0,1571 \cong 16\%$	$\frac{75}{700} = 0,1071 \cong 11\%$
Sab	$\frac{70}{450} = 0,15 = 15\%$	$\frac{90}{950} = 0,0947 \cong 9\%$
Dom	$\frac{60}{400} = 0,15 = 15\%$	$\frac{80}{830} = 0,0963 \cong 10\%$

Oriente os estudantes a utilizar aproximação para o inteiro mais próximo, de forma a facilitar a visão macro da situação.

É importante também discutir com a turma o fato das taxas de conversão, em cada loja, não apresentarem um desvio muito grande dos valores médio, mediano e modal: na loja da matriz, todas as amostras estão entre 15% e 20% (com média igual a 17%, mediana igual a 16% e moda igual a 16%), enquanto na loja do shopping temos as amostras situadas entre 9% e 12% (com média igual a 10%, mediana igual a 11%, além de ser trimodal, 10%, 11% e 12%).

Na sequência, explique que a taxa de conversão é diretamente proporcional ao número de vendas e inversamente proporcional ao número de visitantes.

Peça que os estudantes assinalem, entre as alternativas a seguir, as que permitem aumentar o número de vendas. O objetivo é ajudar a entender a relação entre taxa de conversão, número de visitantes e número de vendas, aproveitando para rever conceitos matemáticos como proporção direta e inversa.

(X) *aumentar a taxa de conversão, mantendo-se o número de visitantes.*

Justificativa: se o número de visitantes for mantido, o aumento na taxa de conversão implica aumento nas vendas, uma vez que essas grandezas são diretamente proporcionais.

*( ) aumentar a taxa de conversão, diminuindo-se o número de visitantes.*

Justificativa: o aumento na taxa de conversão não acarreta o aumento das vendas, quando o número de visitantes diminui muito. Um exemplo simples: um empreendimento consegue uma taxa de conversão da ordem de 20% quando tem 100 visitantes diários. Então, estamos falando de 20 vendas, em média, por dia. Agora, suponha que ele consiga elevar essa taxa de conversão para 50%, porém com redução do número diário de visitantes para 30. Então, teríamos 15 vendas por dia, em média – número inferior à quantidade anterior.

*(X) aumentar o número de visitantes, mantendo-se a taxa de conversão.*

Justificativa: se a taxa de conversão for mantida, o aumento no número de visitantes implica aumento nas vendas, uma vez que essas grandezas são diretamente proporcionais.

*( ) aumentar o número de visitantes, diminuindo-se a taxa de conversão.*

Justificativa: o aumento no número de visitantes não acarreta o aumento das vendas quando a taxa de conversão diminui muito. Um exemplo simples: um empreendimento tem em média 100 visitantes diários e uma taxa de conversão da ordem de 20%. Portanto, são 20 vendas, em média, por dia. Agora, conseguiu aumentar o número de visitantes para 200, mas a taxa de conversão foi reduzida para 5%. Assim, teríamos 10 vendas por dia, em média – número inferior à quantidade anterior

É possível que alguns estudantes assinalem também as afirmativas 2 e 4, baseando-se em casos nos quais a redução, respectivamente, no número de visitantes e na taxa de conversão, não seja tão grande a ponto de diminuir o número de vendas. Nesse caso, discuta os contraexemplos apresentados no gabarito e estimule os estudantes a refletirem sobre até que ponto um aumento na taxa de conversão compensa uma queda no número de visitantes, ou até que ponto um aumento no número de visitantes compensa uma queda na taxa de conversão.

Em seguida, apresente cinco estratégias que podem ser implementadas pelo empreendedor para o aumento da taxa de conversão e peça que os estudantes as classifiquem como sendo de “alto impacto” (ALT), “médio impacto” (MED) e “baixo impacto” (BXO), justificando as respostas.

As respostas são pessoais, mas apresentamos uma possibilidade de resposta para o gabarito a seguir:

*(BXO) Música ambiente atraente, de acordo com o perfil dos clientes, já pesquisado anteriormente.*

Justificativa: a música ambiente deve ser aconchegante e deve permanecer em um volume relativamente baixo. O grande cuidado que se deve ter com a música ambiente está no efeito inverso, ou seja, uma música desagradável ou em volume acima do habitual pode diminuir o tempo de permanência de seus visitantes no empreendimento, diminuindo a taxa de conversão.

*(MED) Pensar na sazonalidade, criando produtos ou kits exclusivos para datas importantes, como Dia das Mães, Pais e Namorados.*

Justificativa: quando seus clientes já sabem que haverá lançamentos exclusivos para essas datas especiais, é possível que retornem para novas compras. Além disso, consumidores ainda não clientes podem estar pesquisando produtos específicos para essas ocasiões, podendo se tornar novos clientes.

*(ALT) Layout da loja, com produtos em locais estratégicos: produtos de baixo valor perto do caixa; itens de maior valor em destaque com iluminação diferente; produtos mais exclusivos no fundo da loja, para o cliente percorrer a loja inteira.*

Justificativa: o cuidado com a apresentação da loja é fundamental para aumento da taxa de conversão.

*(ALT) Vendedor oferecendo bom atendimento, de forma cordial, oferecendo ajuda ao cliente, mas nunca de forma intrusiva ou inconveniente.*

Justificativa: todo cliente gosta de ser bem tratado e, em grande parte dos casos, estão propensos a solicitar ajuda sobre determinado produto. Ser prestativo, sem ser invasivo, é uma ótima forma de aumentar a confiança de seu cliente no seu empreendimento e no seu produto, aumentando a taxa de conversão.

*(ALT) Ter uma vitrine atrativa, colocando os produtos certos para chamar atenção, além de avisos, como de promoções, que despertem o desejo e o interesse dos possíveis clientes entrarem na loja.*

Justificativa: a vitrine é a porta de entrada do seu empreendimento e deve ser extremamente convidativa aos seus visitantes, para que queiram conhecer mais sobre seus produtos, aumentando, assim, a taxa de conversão.

É possível que os estudantes queiram listar todas as estratégias descritas como ALT. Na verdade, cada uma delas merece a atenção do empreendedor. Apenas para efeito de prioridade, coloca-se a primeira como BXO e a segunda como MED neste gabarito.

Pergunte sobre a importância de mensurar corretamente a taxa de conversão para o sucesso de um empreendimento.

**Gabarito:** resposta pessoal, sendo o ponto principal a ser discutido o entendimento sobre o impacto de ações de marketing nas vendas, identificando pontos de acertos e/ou falhas que devem ser ajustadas. Por fim, comente sobre a necessidade de se contabilizar corretamente o número de visitantes, para que a taxa de conversão possa ser adequadamente calculada.

Peça que os estudantes façam uma busca na internet e discutam com seus colegas sobre estratégias que possibilitem quantificar adequadamente o número de visitantes em uma loja física.

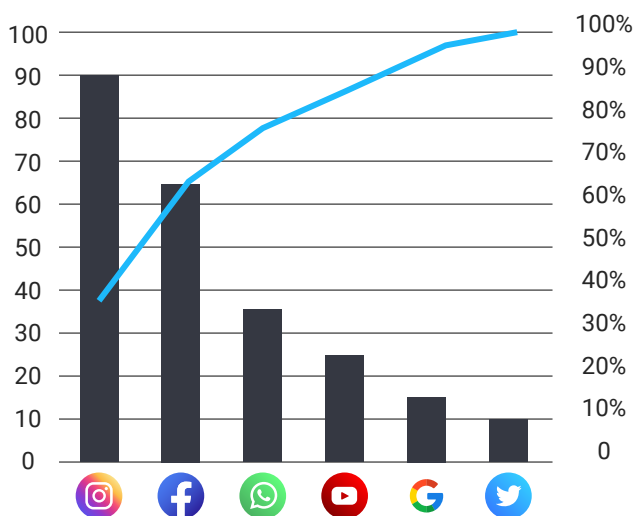
**Gabarito:** a resposta é pessoal, mas seguem algumas estratégias:

- Solicitar que os vendedores registrem no papel o número de atendimentos diários.
- Solicitar que os vendedores cliquem em totens exclusivos para a contagem de visitantes.
- Investir em aplicativos atrelados aos vídeos de segurança que contabilizem o número de visitantes através das imagens.
- Alguns recursos fazem a contagem de pessoas a partir da quantidade de celulares presentes na loja, usando a rede de internet da loja para verificação.

### Atividade 5: Transformando seguidores em clientes

Fale sobre uma ação de marketing da BJ Confeções voltada exclusivamente para as mídias sociais, de modo a ampliar suas vendas para esse espaço. Apresente o Gráfico de Pareto a seguir, ilustrando o recorte das vendas provenientes das mídias sociais em um determinado período:

Vendas provenientes de mídias sociais da BJ Confeções



Fonte: Elaborado por Aline Guedes, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

Mostre como esse tipo de gráfico pode ser construído, antes de discutir os três subitens presentes na questão.

Apresente a tabela a seguir de forma a fazê-los visualizar a frequência relativa acumulada, representada no gráfico anterior.

É importante observar que o Gráfico de Pareto apresenta as categorias alinhadas em ordem decrescente de frequência absoluta, de forma a mostrar mais claramente quais são as categorias que impactam a maior parte das vendas. O princípio de Pareto (atribuído ao economista italiano Vilfredo Pareto) diz que, em um empreendimento, 80% do retorno provém de 20% das causas, de forma que pode ser interessante concentrar o esforço de marketing em cima dessas categorias.

Mídia social	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa acumulada
Instagram	90	37,50%	90	37,50%
Facebook	65	27,08%	155	64,58%
WhatsApp	35	14,58%	190	79,17%
YouTube	25	10,42%	215	89,58%
Google Sites	15	6,25%	230	95,83%
Twitter	10	4,17%	240	100,00%
Total	240	100%	----	----

Fonte: Elaborado por Aline Guedes, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.

Para encontrar a frequência absoluta, basta olhar o número correspondente à altura de cada mídia, representado no gráfico, no canto esquerdo. Já para calcular a frequência relativa, devemos dividir a frequência absoluta pelo total (no caso do Facebook,  $65 \div 240 = 0,2708 = 27,08\%$ ). Para encontrar a frequência absoluta acumulada, deve-se somar as frequências absolutas anteriores (no caso do Facebook,  $90 + 65 = 155$ ). E, por fim, para calcular a frequência relativa acumulada, deve-se dividir a frequência absoluta acumulada pelo total (no caso do Facebook,  $155 \div 240 = 0,6458 = 64,58\%$ ).

**Gabarito:** é possível perceber que, das seis mídias retratadas, há uma grande concentração de retorno proveniente apenas do Instagram e do Facebook somados. Qual é a porcentagem desse retorno?

A porcentagem referente às vendas provenientes do Instagram e Facebook somadas corresponde à frequência relativa acumulada na segunda faixa. Os estudantes



não precisam construir a tabela para encontrar essa porcentagem: basta olhar a linha laranja, sobre a coluna do Facebook, indicando aproximadamente 65% (observar na escala à direita).

Se quisermos fazer um recorte em 80% das vendas, quais categorias devem ser priorizadas para novos investimentos?

Assim como no item anterior, deve-se procurar no gráfico a categoria na qual a Linha de Pareto atinge 80%: WhatsApp. Assim, as categorias que devem ser priorizadas são todas as que vêm até o WhatsApp, ou seja, ele próprio, além do Instagram e do Facebook.

OBS: Pela tabela, percebe-se que as três primeiras categorias têm frequência relativa acumulada aproximadamente igual a 79,17%. Vale a aproximação.

Se Janete e Bia pretendem investir R\$ 1.200,00 nessas seis mídias, quanto você investiria em cada uma delas, a partir desta análise gráfica?

**Gabarito:** resposta pessoal. No entanto, apresente uma distribuição do investimento, de forma proporcional ao que cada categoria representa em vendas, considerando-se apenas as três prioritárias.

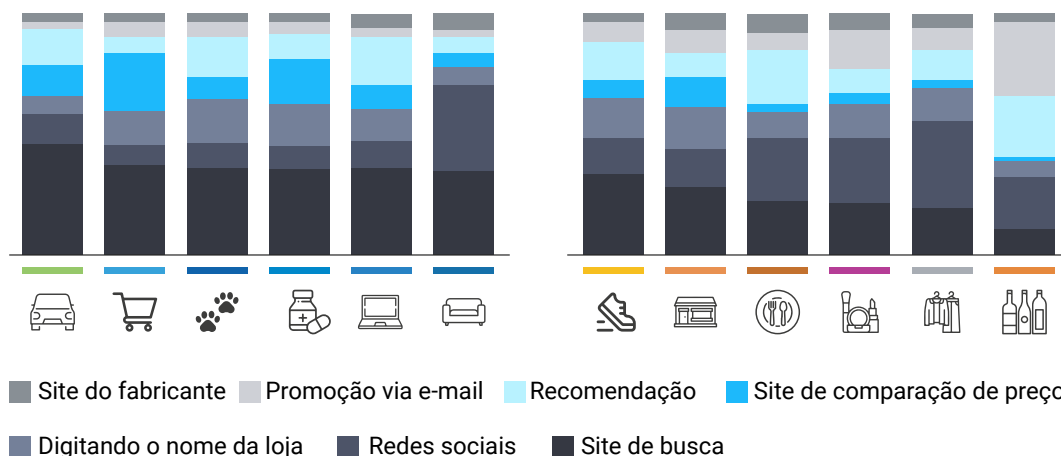
Mídia social	Frequência absoluta	Frequência relativa	Investimento
Instagram	90	37,50%	47,37% de R\$1.200,00 = <b>R\$ 568,43</b>
Facebook	65	27,08%	34,21% de R\$1.200,00 = <b>R\$ 410,52</b>
WhatsApp	35	14,58%	18,42% de R\$1.200,00 = <b>R\$ 221,05</b>
Subtotal	190	100%	R\$ 1.200,00

Outra distribuição bem interessante seria R\$ 600,00; R\$ 400,00 e R\$ 200,00, valorizando um pouco mais o ótimo retorno conseguido pelo Instagram.

O gráfico a seguir foi publicado no 41.º relatório do *Webshoppers* e indica os principais caminhos que levaram os consumidores para os ambientes virtuais das lojas.

Discuta com a turma o fato de os segmentos apresentarem distribuições bem distintas. Por exemplo, no setor de bebidas, há uma fatia considerável de clientes que chegam aos sites das empresas a partir de promoções via e-mail. Já nos outros segmentos, isso não acontece (apenas em perfumaria há também uma faixa de destaque nessa categoria).

## Principais caminhos que levam o consumidor para os ambientes virtuais das lojas



Peça para os estudantes avaliarem em quais segmentos as redes sociais foram o principal caminho para acesso às lojas virtuais.

Observando a legenda do gráfico, pode-se perceber que a categoria das Redes Sociais é a segunda mais escura e pode ser encontrada por ser a penúltima categoria de cada coluna. Os segmentos em que ela se encontra com maior fatia são “casa e decoração”, “alimentos”, “perfumaria” e “roupas e calçados”, o último, diretamente conectado às personagens da história desta lição.

No segmento específico de roupas e calçados, quais categorias foram responsáveis por até 80% dos visitantes?

Esta questão está diretamente relacionada ao Princípio de Pareto 80/20, que foi discutido no item anterior. Dessa forma, deve-se inicialmente colocar as categorias em ordem decrescente de importância. Para o segmento de “roupas e calçados”, são elas: “redes sociais”, “site de busca”, “digitando o nome da loja”, “recomendação”, “promoção via e-mail”, “site do fabricante” e “site de comparação de preços”.

Uma estratégia para chegar à conclusão sobre qual é a divisão 80/20 é medir, com uma régua graduada, o tamanho total da coluna e, posteriormente, o tamanho de cada uma das categorias. Utilizando essa estratégia, pode-se concluir que as categorias que contribuem com 80% do retorno são as quatro primeiras, ou seja, “redes sociais”, “site de busca”, “digitando o nome da loja” e “recomendação”.

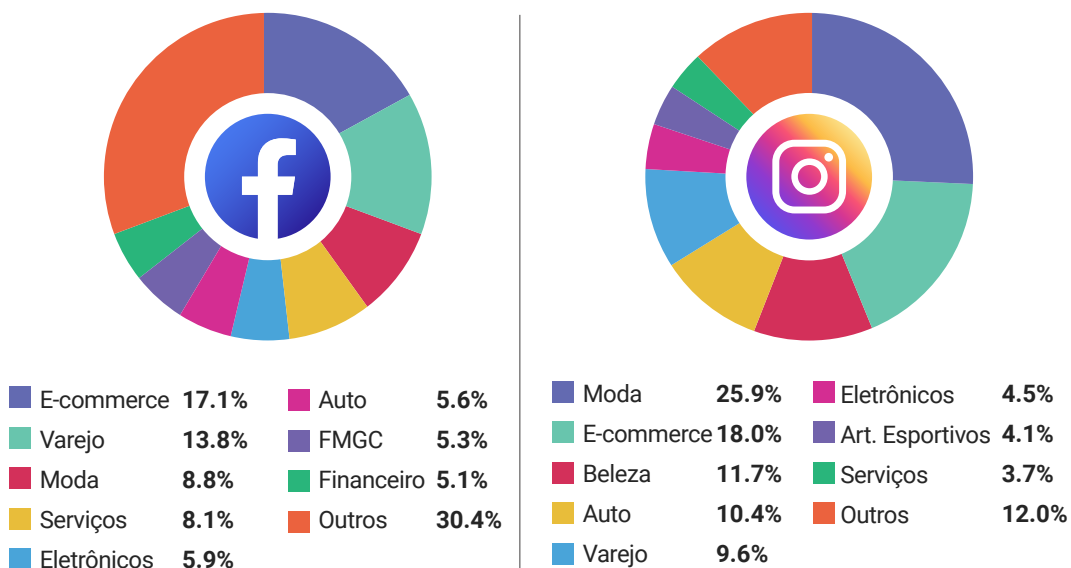
Em seguida, informe que o investimento nas mídias sociais tem como grande objetivo aumentar exponencialmente o número de visitantes (e possíveis clientes), o que é definido como escalar o empreendimento.

Peça para os estudantes enumerarem de 1 a 5 as estratégias apresentadas a seguir, sendo 1 a estratégia que se considera a mais eficaz nesse processo de escala, justificando a sua escolha:

- Fazer investimento para gestão do tráfego nas redes sociais, pois, com o aumento do número de visitantes, espera-se que o número de vendas também cresça, ainda que a taxa de conversão do mundo digital seja inferior à taxa de conversão das lojas físicas.
- Criar uma rotina para o empreendimento que inclua, além das atividades gerenciais, uma relação de aproximação virtual com seus seguidores e clientes, através de *stories* diários mostrando os bastidores das lojas e postagens regulares sobre os produtos e sobre a marca.
- Estimular que clientes e amigos postem fotos e vídeos utilizando os produtos do empreendimento e marquem a loja em suas redes sociais, aumentando o engajamento.
- Fazer *lives* semanais, mostrando o processo de criação dos produtos, gerando, assim, autoridade e referência no seu segmento.
- Reinvestir grande parte do lucro, de forma a suprir a demanda dos novos clientes, mantendo a qualidade do produto e o prazo de entrega, além da criação de novos produtos da marca.

**Gabarito:** a resposta é pessoal, porém, é importante discutir as justificativas apresentadas pelos estudantes.

Por fim, apresente o gráfico a seguir, publicado no “Relatório de Tendências de Mídias Sociais” (Socialbakers, 2020), onde se pode perceber a distribuição de interações entre as indústrias a partir das mídias sociais Facebook e Instagram.



Fonte: <[https://www.socialbakers.com/website/storage/2020/02/Q4TrendsReport\\_PortugueseVersion.pdf](https://www.socialbakers.com/website/storage/2020/02/Q4TrendsReport_PortugueseVersion.pdf)>

Discuta com a turma sobre as características próprias que cada uma das mídias tem: a parte de Moda no Instagram é bem mais significativa do que no Facebook. Dessa forma, é importante que os empreendedores conheçam como as mídias sociais interagem com o seu segmento.

Siga com os seguintes questionamentos:

1) Peça para que localizem as porcentagens referentes à indústria da moda no Facebook e no Instagram. Em que posições elas aparecem em cada mídia?

**Gabarito:** no Facebook, a categoria “Moda” está na 3.ª posição, com 8,8%. No Instagram, é a 1.ª, com 25,9%.

2) Um possível empreendimento que o estudante deseje criar estaria relacionado a qual dessas categorias?

**Gabarito:** resposta pessoal. Porém, estimule os estudantes a conversarem sobre seus talentos e como podem aproveitá-los no contexto do empreendedorismo.

3) Que ações podem ser elaboradas para aumentar o engajamento nessas mídias, dentro da sua categoria?

**Gabarito:** resposta pessoal. Retome as discussões.

4) Some as porcentagens referentes a cada mídia. Quais foram os resultados encontrados? Como você explica esses números?

**Gabarito:** a soma de todas as porcentagens relacionadas ao Facebook ficou em 100,1%. Já no Instagram, ficou em 99,9%. Essas diferenças se explicam por erros acumulados de aproximação.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Apresente a história verídica de Clayton Rodrigo dos Santos, empreendedor de sucesso no ramo dos bonés, disponível no seguinte link: [<https://especiais.dcomercio.com.br/comunidades/personagem.htm#prettyPhoto/0/>](https://especiais.dcomercio.com.br/comunidades/personagem.htm#prettyPhoto/0/>)

Há duas questões a serem discutidas com os estudantes neste momento:

1) Como as noções de estatística foram importantes para o crescimento do empreendimento na história de Clayton? Quais ensinamentos você pode retirar dessa história?

Aprofunde as respostas ligadas aos seguintes temas, vistos ao longo da lição:

- Análise de tabelas de custo e despesa para precificar um produto de acordo com o lucro esperado.
- Discussão de como a análise do cenário econômico nacional é fundamental para o crescimento sustentável de um empreendimento.
- Medidas de tendência central (média e mediana) se relacionam e são importantes instrumentos na análise qualitativa de uma pesquisa.
- Conhecimento da taxa de conversão e estratégias diversificadas para aumentar o número de vendas.
- Formas de investimentos nas mídias sociais como estratégia de escalar um empreendimento, considerando relações de risco e retorno.

2) Retome a pergunta que abre a lição, agora com toda a bagagem vivenciada: “Para você, trabalhar é apenas um meio de ganhar dinheiro para ter melhor qualidade de vida ou, além disso, gerar algum impacto positivo na sociedade, fazendo a diferença no mundo?”

Peça para os estudantes compararem as respostas dadas na abertura da aula com as novas respostas e reforce as ideias centrais estudadas na lição.

#### *Opções para conclusão da lição:*

- Revisite os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e como o empreendedorismo se situa nesse cenário.
- Reserve alguns minutos para conversar sobre os temas nos quais os estudantes tenham apresentado mais dificuldade.

## LIÇÃO 9 – ANÁLISE DE PLANOS DE NEGÓCIOS

*Autora: Rosa Valim*

### Objetivos de aprendizagem

#### *Geral*

Realizar a análise de um plano de negócios.

#### *Específicos*

- Identificar modelos que viabilizem tal intento, integrados por termos, análises e estratégias que podem variar um pouco, mas devem ser objetivas, diretas, realistas e claras.
- Compreender certas técnicas de análise que um plano de negócios tradicional propõe (análise SWOT, análise das Cinco Forças de Porter).
- Entender a importância de uma análise racional dos custos, das despesas e da receita bruta para a saúde financeira de qualquer empreendimento.
- Compreender a importância de se realizar precificação dos produtos de forma adequada, a partir de parâmetros objetivos.
- Conhecer o valor do empreendedorismo para a economia de um país e o valor da capacitação técnica, bem como da experiência de mercado, para o desenvolvimento da capacidade de análise de um plano de negócios no empreendedor.

### Sinopse da lição

A lição propõe reflexão a respeito do que é um plano de negócios, sobre o conceito de *stakeholders* e sobre a importância das análises para a definição de estratégias que sustentem a elaboração de um bom plano de negócios.

Em seguida, propõe reflexões sobre aspectos históricos ligados à sistematização dos planos de negócios, sobre a análise FOFA (também conhecida como SWOT) e sobre a análise das Cinco Forças de Porter. Desafia-se, aqui, o estudante a refletir sobre o que aprendeu e aprendeu (através de um estudo de caso).

Por fim, avança com as reflexões sobre casos e propõe que o estudante exercite a sua capacidade para análise de planos de negócios. Também propõe reflexão sobre a importância dos pequenos empreendedores para a economia de um país (em especial a do Brasil).

### Plano de aula sugerido

## 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

### Plano para quê?

Um plano de negócios é um documento que tem por objetivo apresentar o planejamento de um empreendimento, seja ele qual for, a partir de análises e estratégias de ação estruturadas.

Para isso, ele propõe uma série de etapas para que um pensamento estruturado e racional possa ser desenvolvido, a fim de que se estabeleça um processual cronológico, com reflexões e proposição de ações a serem tomadas.

Um plano de negócios possui estrutura maleável e lança mão de técnicas diversas, de maneira pontual, a fim de que reflexões necessárias sejam realizadas. Certas técnicas se farão necessárias dentro de certos contextos histórico e sociais, enquanto outras não.

Existem muitos modelos de plano de negócios. Eles variam em estrutura e profundidade e essas nuances estão atreladas aos contextos históricos e sociais. Entretanto, os planos de negócios:

- Devem apresentar análises e estratégias objetivas, diretas e claras.
- Devem ser encarados como documentos com validade curta, pois as análises ali apresentadas foram realizadas com base em corte temporal e, hoje, muita coisa muda muito rápido.
- Não podem ser tomados como garantia de sucesso (especialmente em mercados voláteis e complexos).
- Precisam considerar os diversos grupos de interesse no sucesso do empreendimento, os chamados *stakeholders*.
- Devem levar em conta aspectos de mercado de maneira realista.

Um plano de negócios, com estratégias bem fundamentadas em análises acuradas, tem por propósito minimizar os impactos provenientes dos riscos negativos previstos.

Começa com a aplicação de técnicas de análises que alimentarão estratégias a serem desenvolvidas posteriormente (ou que confirmarão as estratégias já em curso). Pode-se, nesse momento, lançar mão das mais diversas ferramentas, entre elas a análise SWOT, análise das forças de Porter e análise da concorrência (que consiste em, de forma honesta, listar os concorrentes que mais impactam ou impactarão a operação do empreendimento, com seus produtos, seus canais de comunicação, seus canais de venda, suas falhas e suas qualidades). Também é de suma importância pesquisar e analisar possíveis fornecedores, seus prazos, qualidades e preços (com frequência, eles acabam por conferir diferencial estratégico às operações).

### Questão desafio

Faça aos estudantes a seguinte pergunta: “por que devemos realizar um planejamento antes de abrirmos um empreendimento? Não seria melhor criar o ‘problema’, ou seja, abrir o negócio e depois ir resolvendo as questões que aparecerem?”.

Explique aos estudantes que não existe apenas um modelo de plano de negócios, mas modelos distintos propostos por autores nacionais e internacionais. Não necessariamente um modelo é melhor do que outro. Cada modelo se propõe a auxiliar na análise de diferentes estruturas e contextos. Mas todos os modelos precisam ser diretos, realistas, objetivos e claros.

#### *Sugestão de trabalho em grupo*

Solicite que os estudantes se dividam em grupos de até cinco integrantes, pensem em um produto para venda (bolo, salgadinho, brigadeiro, pizza ou outro produto alimentício feito de maneira artesanal) e construam o preço desse produto considerando tudo o que foi dito.

Depois, o grupo (ou o estudante que realizou o trabalho individualmente) deve comparar o preço de seu produto com o preço de um produto semelhante que esteja à venda no mercado (pode ser de um concorrente grande, como um supermercado, ou de um pequeno empreendedor).

### **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Apresente o conceito de *stakeholders*. Há uma visão tradicional e algumas visões ampliadas do termo.

Autores tradicionais afirmam que são seis os *stakeholders* de uma organização:

1. Fornecedores.
2. Clientes.
3. Acionistas.
4. Colaboradores.
5. Governo.
6. Comunidade.

Porém, autores com uma visão mais ampliada e moderna acabaram por acrescentar outros *stakeholders*, tais como mídia, ONGs, concorrentes, sindicatos.

Peça que os estudantes deem a sua opinião a respeito dessa visão tradicional e dos acréscimos.



Em seguida, converse brevemente a respeito de elementos mais pragmáticos, ligados ao dia a dia do negócio (organograma, processos, responsabilidades, qualidade, estratégias para posicionamento, estratégias para precificação, estratégias de comunicação, entre outras coisas).

Abra um momento de reflexão a respeito das decisões tomadas. Para que um plano de negócios fique ajustado, análises financeiras devem ser feitas, pois irão corroborar, ou não, as escolhas estratégicas tomadas a partir de análises de mercado realizadas no início.

Por fim, explique que a montagem de um plano de negócios, por melhor que seja, não traz 100% de segurança. Percalços ocorrerão e se preparar é fundamental, caso contrário, o empreendedor viverá uma emoção por dia e terá pouco tempo para se concentrar em diversas estratégias de mercado possíveis.

### *Que história é essa?*

Proponha uma reflexão sobre o contexto histórico que forjou as mais tradicionais técnicas de análise que atualmente compõem um plano de negócios e sobre o contexto histórico brasileiro no qual tais técnicas se sedimentam.

#### *Sugestão de trabalho em grupo*

Solicite que os estudantes se dividam em grupos de até cinco integrantes e pesquisem sobre questões associadas à formalização de um empreendimento via MEI – benefícios, responsabilidades, valores a serem pagos, curiosidades, limitações, burocracias associadas à abertura e ao fechamento de um MEI, entre outras coisas. Cada grupo pode ficar responsável por um conjunto de aspectos ou todos podem pesquisar em conjunto (a decisão fica a cargo do professor).

### *Questão desafio*

Pergunte aos estudantes: “como fariam para analisar um negócio já existente ou um plano que propõe a abertura de um empreendimento? Ou seja, que métricas usariam para realizar essa análise?”. É interessante ouvi-los antes de aprenderem sobre o assunto.

Analise o contexto histórico no qual técnicas destinadas à análise de planos de negócios são forjadas e sedimentadas.

Em seguida, fale sobre a ferramenta conhecida como análise SWOT, análise FOFA, matriz SWOT ou matriz FOFA. Mencione que, ao representá-la, suas variáveis não precisam aparecer em ordem específica. Na SWOT, existe um “número mágico” – ao construirmos tal análise, devemos colocar, no mínimo, quatro informações por quadrante para a análise não ficar superficial e, no máximo, seis informações por quadrante para não perder o foco

do que é, de fato, relevante.

O nome SWOT representa um acrônimo (termo formado a partir da combinação das primeiras letras das palavras que integram a análise) que indica as palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, ou, em português, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para representar graficamente a FOFA, desenha-se um quadrado e, na sequência, divide-se esse quadrado na vertical e na horizontal. Criam-se assim quatro quadrantes. Em cada quadrante, aloca-se uma variável.

- **Forças:** remetem aos aspectos controláveis e positivos presentes e que conferem posição de vantagem ao objeto da análise.
- **Fraquezas:** remetem aos aspectos negativos que podem ser controlados e, eventualmente, devem ser corrigidos.
- **Ameaças:** remetem aos aspectos negativos e externos que devem ser contornados na medida do possível, uma vez que não são controláveis.
- **Oportunidades:** remetem aos aspectos positivos e externos (que não são controláveis, mas podem ser aproveitados).

Leia o texto a seguir para os estudantes:

### ***Analise melhor seus poderes, meu filho!***

*Em março de 1988, o Senhor João, que estava empregado havia 15 anos em uma distribuidora de produtos de limpeza, pediu para ser demitido. Com o dinheiro do fundo de garantia e mais o que havia guardado durante anos de trabalho duro, decidiu abrir a própria empresa (no mesmo ramo) em parceria com um grande amigo.*

*A empresa demorou pouco mais de 40 dias para se tornar regular e, assim que abriu, decolou. Eles, rapidamente, esboçaram um plano de negócios e começaram a operar, pois já tinham bastante experiência na área, bem como muitos contatos. Com o dinheiro que a empresa fez, ele e o sócio conseguiram sair do aluguel e prover um sustento de qualidade para a família.*

*Mário, filho do Senhor João, não mostrou interesse em assumir os negócios, então, após 25 anos de operações, o Senhor João vendeu sua parte para o sócio. Mário queria empreender em outra área – queria abrir uma hamburgueria – e buscou bastante conhecimento técnico para compensar a falta de experiência prática. Ele montou um plano elaborado, conseguiu correr com a papelada e abrir a empresa em três dias, mas a hamburgueria não decolou. Ele tinha tudo para começar a operar, mas logo percebeu que quem ditava as regras eram os fornecedores. Prazos curtos para paga-*

mentos e pedidos grandes se tornaram imposições.

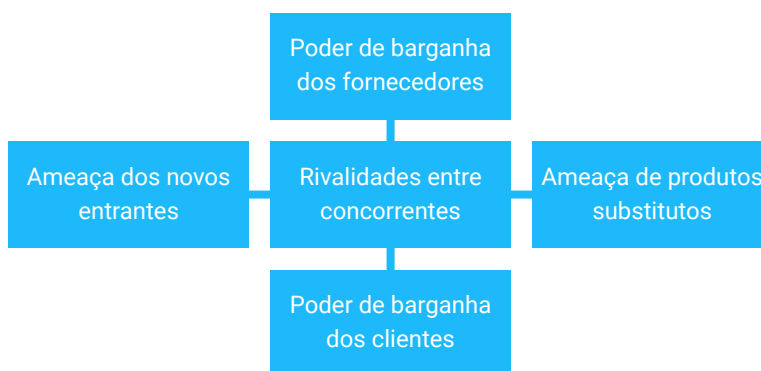
*Além disso, a matéria-prima não chegava nas datas agendadas e quase 15% do que chegava vinha comprometido. O problema com os fornecedores acabou reverberando nos preços, que se tornaram mais altos que os da concorrência. O posicionamento, tão idealizado, não funcionou na prática por causa do preço acima do imaginado inicialmente e da qualidade, que ficou abaixo da desejada.*

*Por fim, como não havia grandes barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, Mário, rapidamente, percebeu que o mercado, já saturado, tornava-se ainda mais saturado.*

Pergunte o que eles acham que Mário deveria ter feito de diferente.

Uma vez que os estudantes tenham respondido à pergunta, apresente a eles a ferramenta conhecida como Análise das Cinco Forças de Porter. Ela está relacionada às variáveis de mercado associadas ao poder de barganha do empreendimento junto aos fornecedores e aos clientes, bem como reflete sobre o poder ou a força dos concorrentes diretos e indiretos e sobre barreiras impostas, pelo mercado, aos novos entrantes.

### Representação visual da análise das cinco forças de Porter



*Fonte: Elaborado por Rosa Valim, autora do conteúdo original publicado pelo Instituto Êxito.*

Mencione que essa é uma análise setorial e que diferentes setores apresentarão características peculiares. As variáveis não precisam estar dispostas numa ordem específica, mas a variável “rivalidade entre concorrentes”, fortemente influenciada pelas outras variáveis, sempre ficará situada no centro da cruz (na representação gráfica da ferramenta).

Se Mário tivesse realizado a análise das Cinco Forças de Porter para realizar a análise setorial, perceberia que a escolha por bons fornecedores era estratégica.

Na sequência, apresente a tabela a seguir e questione: esses números são preocupantes? Por quê?

### Percentual de empresas que encerram as atividades no Brasil após certo período

Tempo	Em até 1 ano	Em até 5 anos	Em até 10 anos
Percentual de empresas que encerram atividades no Brasil	18,5%	52,5%	70%

Fonte: IBGE (2018)

Refleta, em conjunto com a turma, sobre a importância dos pequenos empreendedores para a economia de um país.

#### Sugestão de trabalho em grupo

Com base nas informações apresentadas a seguir, solicite que os estudantes se dividam em grupos de até cinco integrantes e pesquisem sobre o número de pequenos empreendedores em sua cidade e/ou estado. Busquem, entre outras coisas, informações relativas ao número de empregos gerados por esses empreendimentos, ramo de atuação e volume de salários e remunerações pagos.

De acordo com o IBGE, em 2018, o país tinha 4,4 milhões de empresas ativas, que geravam ocupação a 38,7 milhões de pessoas. Salários e remunerações pagas por essas empresas somaram 1,1 trilhão de reais. Essa movimentação expressiva impacta no Produto Interno Bruto (PIB) do país e acaba por trabalhar em prol do ciclo virtuoso na economia. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no país – elas respondem por 53,4% do PIB do comércio; e, na indústria e no setor de serviços, a participação delas também é relevante – 22,5% e 36,3%, respectivamente

### 3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.

## LIÇÃO 10 – NEGOCIAÇÃO

Autora: Ana Cristina Lott

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas.

#### Específicos

- Conceituar detalhadamente negociação.
- Compreender a influência das variáveis tempo, informação e poder na negociação.
- Diferenciar as características e vantagens entre as abordagens competitiva (ganha-perde) e a cooperativa (ganha-ganha).
- Caracterizar a negociação baseada em princípios.
- Reconhecer os objetivos de cada fase da negociação.

### Sinopse da lição

A lição 10, por meio de atividades práticas, questões reflexivas e dinâmicas, trabalha os conceitos de negociação aplicados ao empreendedorismo e ao mundo do trabalho.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Se o processo de negociação na vida pessoal não é simples, no campo profissional, a negociação se torna mais complexa, com situações envolvendo chefes, subordinados, clientes, fornecedores e outras variáveis como tempo, posições de poder e resultados financeiros. Em negociações bem sérias, coisas importantes podem estar em jogo, portanto, o bom preparo e o estudo das variáveis da negociação podem ser determinantes para o seu sucesso.

Nem todas as negociações são amigáveis. Existem os casos em que as opiniões e os interesses são tão divergentes que as partes não conseguem chegar a um acordo. Há diferenças de temperamento e de comportamento entre as pessoas – nem todo mundo reage da mesma forma diante de uma resposta negativa ou tem a mesma flexibilidade para renunciar a certos interesses em prol de uma conciliação. Uns conseguem lidar de forma madura ao serem contrariados, outros perdem a compostura e deixam de lado as

boas regras de comportamento e respeito. De um jeito ou de outro, é melhor estar preparado para as adversidades. Há técnicas de negociações.

### *O conceito de negociação*

Negociação é um processo em que duas partes ou mais buscam chegar ao acordo de seus interesses por meio do diálogo, da contraposição de valores, da argumentação e da lógica.

**Duas ou mais partes:** isso significa que não é possível negociar algo sozinho. Para que haja uma negociação, é necessário que, pelo menos, duas pessoas estejam envolvidas. Pode-se ter também várias pessoas envolvidas (desde um grupo pequeno até uma multidão) ou até vários grupos, cada um deles com um interesse particular, todos buscando as suas vantagens ou defendendo os seus direitos.

**Chegar ao acordo de seus interesses:** uma negociação acontece quando existe conflito de opiniões ou interesses na disputa por algo em comum, mas é fundamental que ambas as partes tenham a intenção de chegar ao acordo, ou seja, para negociar, precisa-se identificar pontos de interesse em comum e buscar a cooperação. A diferença entre as partes pode variar de lados totalmente opostos a posições ligeiramente divergentes. A facilidade em chegar a um acordo vai depender do quão distante ou do quão perto os interesses entre as partes estão. A negociação só termina quando as partes param de reclamar de uma condição considerada injusta e se conformam com uma solução que represente um ponto de equilíbrio justo.

**Por meio do diálogo:** a comunicação é uma ferramenta fundamental no processo de negociação. A interação entre as partes deve ocorrer de maneira civilizada, e para que haja um bom diálogo, também é preciso saber ouvir. Ouvir atentamente é uma conduta fundamental que pode trazer muitas vantagens para o negociador interessado em compreender melhor o que a outra parte quer dizer e o que está por trás das palavras.

**Por meio da contraposição de valores:** essa expressão quer dizer que a negociação não consiste somente em fazer argumentações para disputar algo, mas também em fazer algumas concessões (ou seja, renunciar a algo). O bom negociador entra na conversa sabendo exatamente o que pode oferecer em troca de outros benefícios. É importante conhecer os interesses da outra parte para saber o que ela mais valoriza. Talvez seja possível encontrar na “caixa de concessões” algo que não tem muito valor para uma parte, mas que para outra parte é de grande interesse.

**Por meio da argumentação e da lógica:** esse ponto da definição informa que a base da negociação está na racionalidade (uso da lógica e de argumentos bem embasados) e na inteligência emocional, mas não está restrito a isso. Muitas vezes, as partes apelam para uma atuação teatral ou outros artifícios com a intenção de impressionar, intimidar ou sen-

sibilizar o negociador. As palavras têm significado, mas a expressão corporal, que muitas vezes rouba a cena, e o tom de voz são utilizados como táticas, legítimas ou não.

### *Variáveis fundamentais da negociação*

#### **Tempo**

O tempo é um fator que influencia diretamente as condições de negociação em dois sentidos: pelo tempo de preparação e pelo tempo disponível para chegar a um acordo. Quanto mais tempo disponível uma parte tiver, mais condições ela terá para fazer o seu planejamento e a sua preparação para o momento da negociação.

#### **Informação**

A negociação deve ser pautada na lógica e conduzida a partir de argumentos razoáveis. A informação entra como o fator que permite a coerência na avaliação das propostas e a clareza na definição dos objetivos. Sem ela, o negociador pode ficar perdido, sem parâmetros para avaliar se a oferta feita pela outra parte é justa ou favorável; sem saber o que é essencial ou o que pode ser concedido.

#### **Poder**

A palavra poder tem várias abordagens — uma delas é “ter a possibilidade de”. Isso quer dizer: quem tem poder, tem a capacidade de realizar algo de acordo com a sua vontade. Nesse sentido, em uma negociação, pode haver igualdade ou desequilíbrio entre as partes, dependendo da relação de poder existente entre elas. O fator de poder deve ser exercido com responsabilidade, respeito e ética para que haja condições justas para cada uma das partes buscar os seus interesses e direitos.

### *Tipos de abordagens na negociação*

#### **Negociação competitiva (ganha-perde)**

Esse tipo de abordagem se caracteriza quando pelo menos uma das partes assume a posição de disputa na negociação com a visão limitada de que só existe a possibilidade de ganhar algo se a outra parte perder — esse é o jogo do “ganha-perde”. O objetivo da parte competidora é extrair a maior vantagem possível da negociação, podendo encerrar a conversa sem se importar em como ficará a relação com a outra parte após o fechamento do acordo — falta de interesse ou de preocupação em preservar a boa relação de longo prazo com a outra parte.

#### **Negociação cooperativa (ganha-ganha)**

Nesse tipo de negociação, as partes contribuem de forma amigável para chegarem a um acordo justo e equilibrado — esse é o jogo do ganha-ganha. Há o interesse em construir e preservar a relação no longo prazo e um senso maior de ética no trato com o outro. Uma das formas de buscar esse tratamento é fazer concessões que tenham valor reconhecido pela outra parte. O negociador experiente deve saber, portanto, como cooperar e até que

ponto ele pode ceder (e do que não pode abdicar) para buscar o equilíbrio das relações, visando à conclusão satisfatória do acordo.

### **Negociação baseada em princípios**

Para que uma negociação tenha maiores chances de sucesso (de ser do tipo ganha-ganha), as partes envolvidas devem buscar os seguintes objetivos em comum:

- Chegar a um acordo sensato.
- Interagir de forma organizada e eficiente.
- Finalizar o acordo com ambas as partes atendidas e respeitadas.

Pesquisadores da Universidade de Harvard desenvolveram o método da negociação baseada em princípios. Essa linha de argumentação está baseada em quatro fundamentos:

1. Separar as pessoas dos problemas.
2. Concentrar-se nos interesses e não nas posições.
3. Criar alternativas e colaborar para o ganho mútuo.
4. Definir e seguir critérios objetivos.

### *Fases da negociação*

#### **Fase 1: Preparação**

A negociação não deve ser um jogo de improviso em que se pode contar apenas com o dom da oratória (arte de falar bem), criatividade e astúcia para chegar a um resultado satisfatório. Quando alguém estuda e se dedica à preparação de algo, suas chances de obter sucesso aumentam consideravelmente.

#### **Fase 2: Abordagem**

No momento do primeiro contato, é importante “quebrar” alguns pontos de tensão gerados pela incerteza de como será a recepção da outra parte. O ideal nesse momento é estar relaxado e se mostrar confiante e, ao mesmo tempo, demonstrar respeito pela outra parte. Com inteligência emocional e confiança na preparação feita previamente, você estará bem para começar o caminho em busca do acordo.

#### **Fase 3: Exploração**

A fase de exploração consiste em um momento de organização das ideias. Vale fazer uma contextualização do “problema”, relembrar os pontos que já tenham sido acordados (caso haja) ou reforçar os critérios objetivos nos quais vocês irão se basear para analisar os fatos de forma objetiva. Esse momento é o de abertura dos trabalhos de fato, uma prévia ou um aquecimento para chegar aos pontos da negociação.



#### **Fase 4: Apresentação**

Nessa etapa serão feitas as apresentações das propostas para a resolução do “problema”. Em uma conversação, essa apresentação pode ser feita intercalando as falas de cada um dos participantes para irem construindo uma visão maior sobre as possibilidades, comparando as duas visões.

#### **Fase 5: Clarificação**

Nem sempre toda a explanação feita na fase de apresentação terá sido clara o suficiente para que as pessoas tomem as suas decisões. A comunicação interpessoal é algo complexo e os pontos de vista de cada um (baseados no conhecimento, cultura, preferências e estilos pessoais) podem influenciar na interpretação da mensagem. Então, nessa fase, vale repassar os pontos mais importantes e checar o real entendimento do outro.

#### **Fase 6: Fechamento**

Talvez essa fase possa ser considerada a mais importante pois representa o momento em que será confirmado o nível de sucesso da negociação. Ao longo das fases anteriores e, principalmente, a partir de como foi a relação na fase de clarificação, você já conseguirá ter um bom indício de qual será o resultado.

#### **Fase 7: Controle**

A fase de controle diz respeito apenas aos casos em que as partes envolvidas devem cumprir com as suas responsabilidades diante do acordo fechado. Vale nesse momento fazer um acompanhamento do que foi prometido e quais seriam as consequências legais para o caso do não cumprimento do acordo.

### ***2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)***

#### ***Conceito de negociação***

Para dinamizar o aprendizado sobre o conceito de negociação, forme grupos e distribua os cinco tópicos sobre o conceito (duas ou mais partes; chegar ao acordo de seus interesses; por meio do diálogo; por meio da contraposição de valores; por meio da argumentação e da lógica).

Peça que os grupos discutam os temas que tenham recebido e, em seguida, apresentem (seguindo a ordem em que os itens estão listados).

Depois, faça uma consolidação dos conceitos e promova um breve debate para reforçar o aprendizado com outros exemplos e questões trazidas pelos estudantes.

#### ***Variáveis fundamentais da negociação***

É dito pela cultura popular que alguns negociadores costumam agendar suas reuniões

de negociação próximo da hora do almoço. Pergunte aos estudantes se eles têm ideia do porquê isso acontece.

**Gabarito:** isso é feito para que o fator tempo (e a fome) exerçam pressão natural sobre a outra parte fazendo com que ela ceda e chegue logo a um acordo.

O foco de toda negociação deve ser as questões a serem equalizadas, evitando artifícios externos que possam influenciar negativamente as boas condições de participação na conversa. Pergunte se os estudantes têm alguma ideia ou exemplos que possam ser aplicados aqui.

Também pergunte sobre exemplos relacionados ao tempo de preparação, influência do poder, negociação cooperativa e negociação baseada em princípios.

### *Atividades práticas*

#### **Atividade 1 – Revisando uma experiência pessoal**

Neste momento, podem surgir coisas bastante aleatórias. Talvez os estudantes não consigam lembrar de alguma situação de negociação que já tenham vivido. Caso não surjam bons exemplos para esse exercício, dê a alternativa deles escolherem algo que queiram negociar ou alguma situação pertinente à realidade deles para a qual haja potencial necessidade de ocorrer uma negociação. O importante é exercitar a capacidade de enxergar a negociação ocorrendo na prática, dentro da realidade de cada um. Reforce que devem ser exemplos comerciais, na escola – não iremos entrar no âmbito familiar.

#### **Atividade 2 – Identificando as características de um bom negociador**

Não existe um gabarito definitivo para esta questão, mas é possível identificar palavras positivas que se relacionem com a postura mais adequada que um bom negociador deve ter. Algumas palavras (como sonhador, imperativo, acolhedor e sensível) são um tanto ambíguas dentro desse contexto e, por isso, podem gerar discordância positiva para promover o debate.

No debate entre os colegas, incentive-os a justificar suas escolhas comentando sobre as situações em que essas características seriam pertinentes.

Faça-os contar algumas histórias para que eles visualizem as características enquanto comportamento na prática – como essas características se apresentam?

No mais, você pode também fazer um debate aberto, solicitando que os estudantes (um por vez) citem e comentem uma palavra que tenham escolhido.

Depois, peça para que um estudante aponte para um colega de classe que seja exemplo de tal característica – esse exercício, além de proporcionar a visualização (mental) dos traços fortes da personalidade de um bom negociador, também fortalece esse reconhecimento entre os membros da turma.

### **Atividade 3 – Síntese das fases da negociação**

Peça para os estudantes definir cada fase da negociação em frase. Você pode registrar essas frases no quadro para posteriormente a turma avaliar quais aquelas que melhor exemplificam as fases.

### **Atividade 4 – Imagine que você é um vendedor de carros e trabalha em uma concessionária. Como você faria para negociar com o seu chefe um desconto solicitado pelo cliente?**

Lembre aos estudantes que uma boa negociação começa com a busca por informações para fazer um bom planejamento da abordagem.

Aqui, como estamos tratando de uma situação fictícia, você pode ajudar os estudantes com algumas informações e definir algumas características do chefe para criar um desafio mais interessante e realista.

### ***3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)***

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.

## LIÇÃO 11 – GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

*Autora: Aline Guedes*

### Objetivos de aprendizagem

#### *Geral*

Gerenciar os recursos financeiros pessoais e empresariais, de modo a ajudar nas tomadas de decisão e potencializar o crescimento e os lucros da empresa.

#### *Específicos*

- Separar as finanças pessoais e empresariais.
- Compreender os principais conceitos das finanças empresariais: fluxo de caixa, capital de giro, controle financeiro, contas a pagar e a receber, planejamento financeiro e impostos.
- Compreender os principais erros de uma gestão financeira, tanto pessoal como empresarial, tais como: não separar as finanças pessoais e empresariais, não ter fluxo de caixa planejado, não ter reserva financeira da vida pessoal e da empresa, não controlar gastos pessoais e empresariais, não ter controle de estoque da empresa.
- Investigar sobre meios de pagamento e recebimento.
- Correlacionar estratégias de marketing como formas de potencializar os lucros.
- Quantificar os resultados financeiros da empresa, para enxergar lucros ou prejuízos.

### Sinopse da lição

A lição 11 apresenta a criação de uma boa gestão financeira como uma das principais formas da empresa crescer com saúde e se desenvolver. Para isso, é importante diferenciar finanças pessoais do empreendedor das finanças empresariais.

### Plano de aula sugerido

#### ***1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)***

A definição de sucesso, presente nos dicionários, é “ter bons resultados, ter êxito”.

Então, um planejamento financeiro de sucesso é aquele que consegue estabelecer metas que possam ser cumpridas e que façam a empresa crescer, garantindo a sua saúde financeira. É ter como principal objetivo dar o passo de acordo com o tamanho da perna, ou seja, controlar o dinheiro que entra e que sai, não gastar à toa, traçar metas claras e ter visão de curto, médio e longo prazos.

Uma empresa de sucesso precisa aprender a gerir e monitorar seus resultados, ter metas condizentes com sua realidade.

Uma das principais formas da empresa crescer com saúde e se desenvolver é criar uma boa gestão financeira. Entretanto, pesquisas mostram que muitos empreendedores não têm o costume de cuidar e analisar a própria vida financeira.

Dito isso, é hora de iniciar as atividades. Faça uma roda de conversa com os estudantes e apresente os seguintes questionamentos:

- O que é sucesso para cada um de vocês?
- O que seria um empreendimento de sucesso?

Anote no quadro as sugestões indicadas por eles e acrescente outras que você julgar relevantes.

Converse sobre as diferentes maneiras de enxergar o sucesso. Analise os motivos, prós e contras dessas diferenças.

Em seguida, continue a roda da conversa, perguntando aos estudantes sugestões que expliquem o alto percentual de empresas que fecham suas portas em até cinco anos.

Anote as sugestões, solicitando as justificativas.

Peça que os estudantes apresentem ações que as empresas deveriam implementar para que possam crescer e não fechar as portas.

Em seguida, apresente a principal delas: a gestão financeira.

Fale, de modo geral, o que seria essa gestão, que é o conjunto de ações que envolvem a análise, o planejamento e o controle financeiro, tanto da empresa como da pessoa física.

Tente encontrar com a turma algumas possibilidades para o fato de que muitos empreendedores não fazem a análise do controle financeiro das entradas e saídas do dinheiro da empresa, tais como: não terem tempo, não saberem como fazer, acharem que não precisa, delegarem para outra pessoa essa tarefa, acharem uma tarefa chata, entre outras.

Apresente o seguinte questionamento à turma: “hoje, para você, o que é ter sucesso? E o que seria para você um empreendimento de sucesso? Por que você acha que as pessoas possuem tanta dificuldade em gerenciar a vida financeira pessoal e do negócio, se isso era o sonho delas?”.

Encerrando essa parte da aula, apresente a história (a seguir) de Juliana e sua mãe, Dona Ana, criadoras da (fictícia) Juli & Ana Browneria, que surge da união entre a paixão de Juliana pelos números e a culinária, em especial com a criação dos brownies (seu doce preferido). Essa história norteará as atividades da lição e pretende despertar nos estudantes a importância de aprender a cuidar do dinheiro, tanto na vida pessoal quanto na empresa, para se obter o sucesso desejado.

### **Conheça a Juliana**

*Juliana era uma menina estudiosa que amava números. No início de sua fase adulta, descobriu uma nova paixão: o empreendedorismo na área de doces. Pense numa criança que sempre gostou de visitar a cozinha de sua casa, enquanto sua mãe fazia comidas maravilhosas. Essa era Juliana.*

*Excelente aluna de matemática, Juliana tinha certeza de que sua vida profissional iria caminhar para alguma área tecnológica, como professora de matemática ou engenharia. Mas essa certeza se transformou em uma doce história, literalmente.*

*Em 2017, quando cursava o último ano do ensino médio, Juliana precisou colocar em prática os dotes culinários que tinha aprendido com sua mãe, Dona Ana. Como é comum acontecer no ano de formatura da educação básica, os estudantes resolveram criar produtos para vender e formar, assim, um caixa financeiro para ajudar na festa de formatura. Eles fizeram uma reunião e cada um apresentou seus talentos e habilidades para conseguirem captar algum dinheiro para a tão sonhada festa de formatura. Apesar de Juliana nunca ter feito nada na cozinha em grande escala (como a quantidade de estudantes de sua escola), ela já tinha ajudado sua mãe nas festas familiares, elaborando bolos e doces e sempre recebeu muitos elogios. Dessa forma, decidiu participar com o seu doce predileto: brownie. Iniciava-se assim a trajetória de Juliana no mundo dos negócios.*

*A partir do efetivo início das vendas dos produtos criados pelos formandos, algo inesperado começou a acontecer na vida de Juliana: o produto que mais “bombou” foi o seu brownie, já que toda fornada que ela levava era vendida integralmente logo no início de cada recreio escolar.*

*Só que Juliana não imaginava como essa atitude de ajudar na formatura escolar estava por transformar a sua vida profissional. Inicialmente, ela só fazia os brownies para vender no recreio da escola, mas nos finais de semana seus colegas ficavam “carentes” do seu doce preferido e começaram a pedir que Juliana fizesse uma fornada extra às sextas-feiras, para que eles pudessem comprar e levar para casa.*

*Os familiares dos amigos de Juliana também ficaram encantados com os brownies que provaram nos finais de semana e decidiram perguntar sobre a possibilidade de encomendar uma quantidade maior para eventos, como celebrações em geral.*

*Juliana, que dividia seu tempo entre estudar para o Enem e os brownies para ajudar na formatura, de repente se viu com muitas encomendas e com o prazo apertado para*

as entregas e os estudos.

*Então, ela teve uma grande ideia: chamar a mãe para dividir essa tarefa de produção dos brownies fora da escola e, com isso, sua mãe também poderia dividir os lucros, já que ela não trabalhava mais fora de casa.*

*As produções do brownie cresceram muito nesse ano de 2017 e, com o dinheiro arrecadado, Juliana e seus amigos fizeram uma grande festa, além de sobrar uma quantia considerável com as encomendas particulares, que pagaram não só o vestido e os adereços da formatura, mas também proporcionaram uma grande ceia de Natal em família, o que não acontecia há muito tempo, já que o orçamento familiar era apertado.*

*O final de 2017 foi muito bom para Juliana. Ela recebeu várias encomendas de brownies para as festas de final do ano (e eventos do início de 2018), que vieram dos amigos e de suas indicações, aumentando, assim, suas economias, melhorando a gestão financeira da família para o novo ano que se iniciava. Diante disso, naquelas reflexões usuais de final de ano, Juliana, Dona Ana e sua família começaram a perceber que o sucesso com os brownies poderia virar uma profissão e, um belo dia, se olharam e perguntaram: “Por que não?”. Foi ali que surgiu a ideia de criarem a Juli & Ana Browneria.*

*Como primeira ação específica para materializar essa ideia, Juliana se informou sobre cursos de graduação que poderiam ajudá-la e utilizou sua boa nota do Enem para ingressar em um curso de administração de empresas em uma universidade.*

*A escolha, em princípio bem diferente de suas pretensões iniciais para o curso superior (matemática ou engenharia), conseguia unir suas paixões (números e doces) com sua nova empreitada profissional: o empreendedorismo. No curso de administração, ela iria estudar assuntos como: gerenciar recursos financeiros, cotação de preços, contabilidade e análise de custos, matemática financeira, empreendedorismo, marketing de produtos, entre outros.*

Concluída a leitura da história, pode-se fazer algumas perguntas aos estudantes, entre elas:

- Se um empreendimento começa com muitas encomendas e vendas, significa que será um empreendimento de sucesso? Justifique.
- Ter muitas encomendas e vendas significa que o empreendimento está tendo lucro? Justifique.
- Quais aspectos de uma boa gestão dos recursos financeiros podem influenciar no sucesso do empreendedorismo?
- Juliana conseguiu unir a paixão pelos doces com sua aptidão pelos números, de forma a prosperar na sua vida profissional. E você, quais são suas paixões? Como você pode utilizá-las para ter sucesso em sua trajetória profissional?

### *Conceitos para entender a prática:*

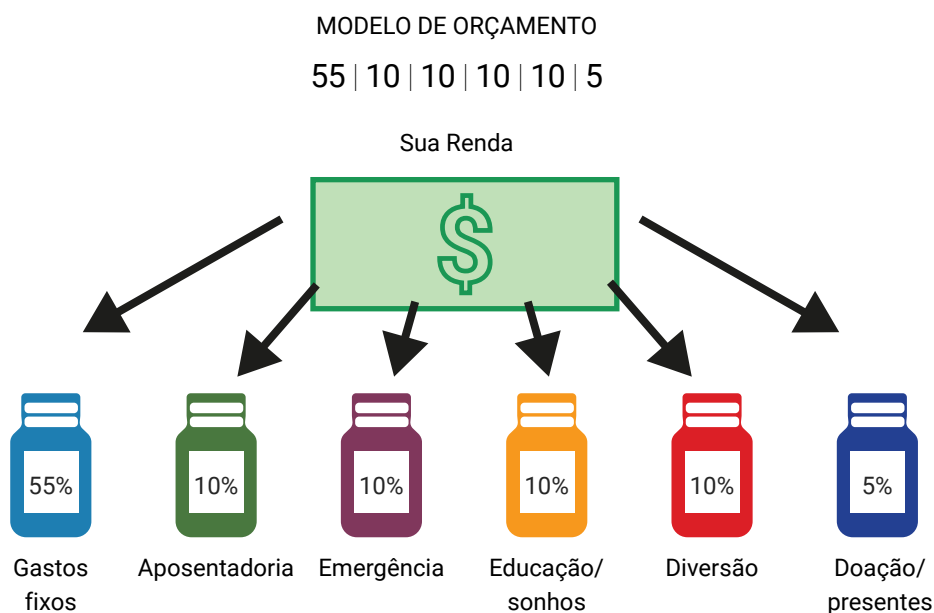
**Dívida boa ou ruim?** – Uma dívida boa é sempre um investimento futuro, com a possibilidade de recuperação nos próximos períodos, com a ampliação dos serviços prestados. Já a dívida ruim é contraída em todas as ações que não trazem vantagens financeiras, como a contratação de empréstimos para manter as atividades ou para pagar outro endividamento.

**Separando as finanças: pessoa física e pessoa jurídica** – Um dos motivos que pode determinar o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos é o fato do empreendedor não conseguir separar, adequadamente, as movimentações financeiras da pessoa física e da pessoa jurídica. Quando a pessoa jurídica gera prejuízo, a pessoa física coloca dinheiro oriundo de outra fonte de renda na empresa, levando o endividamento para si. Por outro lado, ainda que a empresa gere lucro, o empreendedor que utiliza todo esse lucro para despesas de sua pessoa física pode acabar levando a empresa ao endividamento. Com a vida financeira toda misturada, fica difícil perceber se o estilo de vida pessoal do empreendedor cabe na receita que ele espera receber de sua empresa e quais são suas expectativas de crescimento.

**Finanças pessoais, como organizar?** – Com a separação das contas PF e PJ, deve-se organizar a vida financeira pessoal. Para saber qual é o valor mínimo ideal de pró-labore, é importante dividir a vida financeira, de acordo com os compromissos financeiros e com os projetos pessoais e profissionais. Uma boa estratégia é o método dos potes, adaptado do livro “Os segredos da mente milionária” de T. Harv Eker. Essa estratégia apresenta alguns percentuais ideais de como direcionar o gasto do dinheiro pessoal, pensando na vida essencial de hoje, do presente, sem esquecer das metas e planos de médio e longo prazos. Entre algumas regras existentes, destaca-se a do 70/30: vive-se com 70% para os gastos essenciais (aluguel, conta de energia, gás, telefone, internet, alimentação, saúde etc.) e seu estilo de vida (lazer, academia), e 30% se investem – tanto na reserva de segurança, como nos sonhos e formações. É claro que esses percentuais podem e devem ser adaptados a cada realidade, esse é um parâmetro inicial para você criar o seu.



## Modelo de orçamento baseado no método de T. Harv Eker



Fonte: [https://m.facebook.com/GuiaInvest/photos/a.486545557350/10156157266802351/?type=3&source=57&\\_\\_=EH-R](https://m.facebook.com/GuiaInvest/photos/a.486545557350/10156157266802351/?type=3&source=57&__=EH-R)

**Salário, pró-labore ou lucro?** – Salário e pró-labore são remunerações pagas a uma pessoa, mas possuem classificações, origens e objetivos diferentes. Salário é uma obrigação legal, exigida pelos direitos trabalhistas, pago a algum funcionário pela execução de seu trabalho. Pró-labore vem do latim “pelo trabalho” e é a remuneração de um sócio da empresa que trabalha nela; seria a sua remuneração mensal em troca do seu trabalho. O pró-labore não garante os direitos trabalhistas como um salário de um empregado. Os sócios que não trabalham na empresa não precisam retirar pró-labore e podem participar da divisão dos lucros.

**Pagamentos de impostos** – Ao formalizar uma empresa, é preciso pagar impostos. Em 2006, foi criado o Sistema de Arrecadação Especial, o Simples Nacional, que ajudou micro e pequenas empresas. O Simples engloba, num único documento, oito tributos (entre eles federais, estaduais e municipais), tais como: PIS/PASEP, COFINS, IRJP, CSLL, CPP e ICMS. Já o MEI engloba três tributos: INSS do empresário, ISS e ICMS. Para o MEI, é um valor fixo. Para ME e EPP, é um percentual da receita bruta mensal da empresa.

**Controles de entradas e contas a receber** – As entradas financeiras são os valores recebidos à vista, ou seja, que estão disponíveis para a empresa no dia da venda (dinheiro) ou no dia útil seguinte (cartão de débito). Já as contas a receber são os valores a serem recebidos posteriormente, ou seja, parcelamentos por cheque ou cartão de crédito.

## Modalidades de pagamento

Cada modalidade possui uma data para creditar o valor da venda ao empreendedor e segue um prazo padrão para os principais meios de pagamentos.

- Dinheiro e PIX: crédito imediato.
- Débito: 1 dia útil.
- Crédito: 30 dias (é possível receber em menos tempo, mas isso depende do plano contratado junto à operadora de cartão).

**Taxas de desconto do cartão** – Cada modalidade de pagamento possui uma taxa de desconto, ou seja, você paga uma determinada taxa ao usar a máquina de cartão. Segue um exemplo de taxa de desconto (esses valores são variáveis, de acordo com a operadora do cartão):

- Dinheiro e PIX: taxa zero.
- Débito: 2%.
- Crédito: 5%.

**Controle de saídas e contas a pagar** – As saídas financeiras são os valores retirados da empresa, seja do caixa ou da conta do banco, ou seja, os movimentos de saída de dinheiro. Basicamente são dois tipos de saídas: custo e despesa.

- **Custo:** tudo aquilo que está relacionado ao produto, ou seja, é tudo o que se gasta para efetivamente criar o produto.
- **Despesas:** valor pago que não foi identificado na produção do bem ou serviço.

**Reserva de emergência** – Tanto a pessoa física quanto a pessoa jurídica precisam criar sua reserva de emergência (ou reserva de segurança). Essas reservas precisam ser distintas, tanto em valores, quanto em instituições financeiras. A reserva da pessoa física deve ficar atrelada ao CPF e a reserva da pessoa jurídica atrelada ao CNPJ. Para fazer os investimentos, é importante escolher uma instituição financeira que tenha algumas características:

- Baixas taxas (preferencialmente taxas zero).
- Aplicativos fáceis de serem utilizados.
- Boa relação com o SAC.
- Boa saúde financeira.
- Produtos de liquidez diária (que podem ser vendidos ou resgatados em qualquer dia) e de renda fixa (que possuem rentabilidade previsível fixada em um percentual mensal ou por algum índice financeiro). Rendendo 100% do CDI ou mais (CDI é a taxa utilizada como referencial para investimentos na renda fixa).

**Capital de giro** – Para manter a empresa funcionando, é preciso ter um dinheiro reservado para arcar com todas as suas despesas operacionais de curto prazo, como materiais, fornecedores, salários e impostos. Essa quantidade de dinheiro (ou o estoque, que pode se transformar em dinheiro) se chama capital de giro.

**Fluxo de caixa** – Uma empresa, para ter sucesso, precisa cuidar do seu fluxo de caixa, que é uma ferramenta necessária para administrar receitas (entrada de dinheiro), custos e despesas (saída de dinheiro). Por meio do fluxo de caixa, verifica-se a movimentação financeira do empreendimento.

**Demonstrativo do Resultado em Exercício (DRE)** – O principal objetivo de um DRE é saber se uma empresa está dando lucro ou prejuízo. Para construí-lo, é importante que a empresa tenha mantido a gestão financeira organizada, ao longo do ano todo, pois será necessário reunir todas as informações anuais de entradas e saídas.

## ***2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)***

Divida os estudantes em grupos, de forma a trabalhar em conjunto, em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

Faça a correção da atividade com a turma antes de avançar para a próxima.

### ***Atividades práticas***

#### **Atividade 1 – Criando o primeiro fluxo de caixa**

*Juliana começou em fevereiro de 2018 o seu ano acadêmico na universidade e estava muito feliz com o seu curso de administração. Sua felicidade estava ainda maior por conta do aumento progressivo nas encomendas e vendas de seus brownies, já que a fama dos “maravilhosos brownies” se espalhou entre os universitários. Ela e Dona Ana já tinham criado a marca Juli & Ana Browneria, quando decidiram realmente começar o negócio.*

*Entendendo que precisavam fazer novos investimentos para melhorar a cadeia de produção (freezer, fogão de forno duplo, novos utensílios, balança de precisão, capital de giro etc.), decidiram pegar um empréstimo no banco de R\$ 5.000,00 para pagar em 24 meses, com uma taxa de 2% de juros ao mês. A escolha por essa quantidade de meses tinha como principal objetivo não ter uma prestação fixa muito alta, uma vez que seus ganhos ainda estavam em crescimento.*

a) Utilize a “[Calculadora do Cidadão](#)”, ferramenta disponibilizada pelo Banco Central para calcular valores em movimentações financeiras. Insira os dados apresentados no texto (R\$ 5.000,00 de valor financiado, com taxa de juros de 2% ao mês, em 24 meses) na calculadora. Qual é o valor da prestação fixa desse empréstimo?

## Simulação de financiamento com prestações fixas

**Financiamento com prestações fixas**  
Simule o financiamento com prestações fixas

Nº. de meses

Taxa de juros mensal  %


Valor da prestação

(Considera-se que a 1ª. prestação não seja no ato)

Valor financiado

(O valor financiado não inclui o valor da entrada)

Metodologia



Fonte: Banco Central. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADA0/publico/exibirFormFinanciamentoPrestacoesFixas.do?method=exibirFormFinanciamentoPrestacoesFixas>

**Gabarito:** R\$ 264,36.

OBS: Para facilitar as contas das próximas questões, pede-se para aproximar esse valor para R\$ 265,00. O aumento de R\$0,64 não vai impactar na atividade.

Dica: Caso você tenha tempo, poderia trabalhar, numa aula posterior, as outras ferramentas que existem na calculadora do Banco Central.

Nesse momento, analise com a turma os juros pagos no empréstimo, explique o que é empréstimo (pegar dinheiro emprestado do banco e devolver com um valor a mais, que são os juros) e que, apesar disso ser considerado uma dívida (dinheiro que se pega emprestado e será pago depois com acréscimo), ela pode ser considerada uma dívida boa (caso o dinheiro seja utilizado exclusivamente para o empreendimento e não para gastar com outras coisas, como lazer, por exemplo), pois terá a chance de gerar mais dinheiro do que foi pago de juros.

b) Juliana tem dois tipos de produtos: brownie individual (60g cada) e caixas com 20 mini brownies (20g cada). Em cada fornada, ela produz 15 brownies individuais ou duas caixas de mini brownies. Durante a semana, ela consegue preparar apenas uma fornada por dia, mas aos sábados e domingos, consegue preparar três (em cada dia). Se a demanda pelos mini brownies é de seis caixas por semana, quantos brownies individuais ela consegue preparar em uma semana, já que ela produz todas essas fornadas indicadas?

**Gabarito:**

Fornadas: 5 durante a semana + 6 no final de semana = 11 fornadas na semana.

Mini brownies: Se ela faz 6 caixas de mini brownies por semana e em cada fornada ela faz 2 caixas, então serão necessárias 3 fornadas para os mini brownies.

Brownies individuais: Sobram  $11 - 3 = 8$  fornadas para os brownies individuais.

Cada fornada produz 15 brownies, então:  $8 \times 15 = 120$  brownies por semana.

c) Cada brownie individual tem um custo de R\$ 1,50 e cada embalagem com 20 mini brownies tem um custo de R\$ 15,00. Nessas condições, qual é o custo semanal da produção? E o custo mensal (considere um mês com quatro semanas completas)?

**Gabarito:**

**1) Mini brownies – custo individual: R\$ 15,00.**

Custo semanal:

Produção: 6 caixas por semana – custo semanal:  $6 \times 15 = \text{R\$ } 90,00$

Custo mensal:

Produção:  $6 \times 4 = 24$  caixas por mês – custo mensal:

$24 \times 15 = \text{R\$ } 360,00$  (ou  $90 \times 4 = \text{R\$ } 360,00$ ).

**2) Brownies individuais – custo individual R\$ 1,50.**

Custo semanal:

Produção: 120 por semana – custo semanal:  $120 \times 1,50 = \text{R\$ } 180,00$

Custo mensal:

Produção:  $120 \times 4 = 480$  brownies por mês – custo mensal:

$480 \times 1,50 = \text{R\$ } 720,00$  (ou  $180 \times 4 = \text{R\$ } 720,00$ ).

d) Cada brownie individual é vendido por R\$ 4,00 e cada embalagem com 20 mini brownies é vendida por R\$ 35,00. Nessas condições, qual seria o seu lucro líquido semanal se ela vendesse toda a produção? E o lucro líquido mensal (considere um mês com quatro semanas completas)?

**Gabarito:** Lucro = Receitas (vendas) – despesas (custo de produção)

**1) Mini brownies – venda individual R\$ 35,00.**

Lucro semanal:

Venda semanal:  $6 \times 35 = \text{R\$ } 210,00$

Lucro semanal:  $210 - 90 = \text{R}\$ 120,00$

Lucro mensal:

Venda mensal:  $24 \times 35 = \text{R}\$ 840,00$

Lucro mensal:  $840 - 360 = \text{R}\$ 480,00$

## 2) Brownies individuais – venda individual R\$ 4,00.

Lucro semanal:

Venda semanal:  $120 \times 4 = \text{R}\$ 480,00$

Lucro semanal:  $480 - 180 = \text{R}\$ 300,00$

Lucro mensal:

Venda mensal:  $480 \times 4 = \text{R}\$ 1.920,00$

Lucro mensal:  $1920 - 720 = \text{R}\$ 1.200,00$

e) Preencha a tabela abaixo, de forma a calcular em quanto tempo Juliana teria o retorno do investimento de R\$ 5000,00, caso ela mantivesse esse ritmo de trabalho pelos próximos meses, considerando o pagamento da prestação do empréstimo.

### Tempo e retorno do investimento

	Lucro na Venda dos Brownies	Prestação do Empréstimo	Lucro Líquido	Lucro Acumulado
1º Mês				
2º Mês				
3º Mês				
4º Mês				
5º Mês				

Após esse período inicial, o empréstimo feito por Juliana e Dona Ana seria considerado como uma dívida boa ou uma dívida ruim? Justifique.

Gabarito:

	Lucro na Venda dos brownies	Prestação do Empréstimo	Lucro Líquido	Lucro Acumulado
1º Mês	$480,00 + 1.200 = R\$1.680,00$	R\$265,00	R\$1.415,00	R\$1.415,00
2º Mês	$480,00 + 1.200 = R\$1.680,00$	R\$265,00	R\$1.415,00	$R\$1.415,00 + R\$1.415,00 = R\$2.830,00$
3º Mês	$480,00 + 1.200 = R\$1.680,00$	R\$265,00	R\$1.415,00	$R\$2.830,00 + R\$1.415,00 = R\$4.245,00$
4º Mês	$480,00 + 1.200 = R\$1.680,00$	R\$265,00	R\$1.415,00	$R\$4.245,00 + R\$1.415,00 = R\$5.660,00$
5º Mês	$480,00 + 1.200 = R\$1.680,00$	R\$265,00	R\$1.415,00	$R\$5.660,00 + R\$1.415,00 = R\$7.075,00$

Ao fim de quatro meses, Juliana já teria como lucro líquido R\$ 5.660,00 – um valor superior ao valor do empréstimo solicitado.

Em relação à avaliação se foi uma dívida boa ou ruim, espera-se que os estudantes respondam que foi uma dívida boa, uma vez que em quatro meses ela já teve o retorno do dinheiro solicitado.

## Atividade 2 – Separando as finanças: pessoa física e pessoa jurídica

*Os brownies de Juliana e Dona Ana estavam realmente fazendo muito sucesso, já que suas vendas cresciam a cada mês. A sensação era muito boa, pois as duas viam dinheiro entrando na conta todos os meses e não precisavam mais depender da renda exclusiva do Sr. Paulo, pai de Juliana. Juliana estava muito feliz com esse crescimento e por já ter formalizado a browneria com a criação do seu CNPJ, através da abertura do MEI em seu nome, e por depois poder ter a sua mãe como sua funcionária (no caso a única permitida no caso do MEI).*

*O grande problema é que mãe e filha não sabiam responder o quanto de fato elas poderiam usar na vida pessoal e o quanto poderiam reinvestir na empresa, já que o dinheiro recebido na browneria estava todo misturado na conta pessoal de Juliana.*

Abaixo, há seis motivos para os empreendedores manterem as contas PF e PJ misturadas. Para cada um deles, peça para os estudantes descreverem uma possível solução (gabarito na sequência de cada item):

1. *Falta de conhecimento, uma vez que muitos não estudaram administração.*

Solução: pesquisar sobre o assunto, informalmente, em canais de YouTube e redes sociais em geral. Fazer cursos gratuitos disponíveis no mercado. Fazer algum curso pago para aprofundar o conhecimento.

2. *Falta de tempo, por estarem focados na produção e vendas.*

Solução: separar um dia na semana (alguns dias no mês) para estudar sobre como fazer essa separação. Delegar algumas funções da empresa para outras pessoas. Estudar nos tempos vagos. Planejar a agenda de tarefas e colocar nela as atividades de gerenciamento financeiro da empresa.

3. *Dificuldade em manter um controle financeiro.*

Solução: criar dois orçamentos, um da pessoa física e outro da pessoa jurídica. Saber todos os custos da empresa e da vida pessoal. Não aumentar os custos antes de se organizar financeiramente. Contratar um consultor financeiro para ajudar.

4. *Na correria do dia a dia, é mais fácil pagar pela conta da empresa.*

Solução: ter uma rotina de pagamento das contas da pessoa física e da pessoa jurídica. Ter duas contas bancárias e dois cartões de crédito separados. Separar um momento por semana para avaliar todos os gastos e fazer projeções de gastos e receitas semanais e mensais.

5. *A pessoa é dona da empresa, então não vê sentido em separar PF de PJ.*

Solução: a empresa tem de pagar as contas da pessoa jurídica e o que deve pagar as contas da pessoa física é o seu salário. Para a empresa crescer, deve saber quanto de dinheiro sobra para a vida pessoal e para a vida da empresa.

6. *Não parou para definir um salário, pró-labore.*

Solução: quando se trabalha em uma empresa, a pessoa tem um salário. Por que, sendo dono de uma empresa, não teria um salário (pró-labore)? Só é possível saber se a pessoa pode mudar seu padrão de vida sabendo quanto é o seu salário hoje e quanto é a projeção de aumento. Analisar os custos da empresa e ver quanto é possível separar para salário, deixando ainda dinheiro no caixa do empreendimento. Saber quanto é o seu custo de vida, para projetar valores ideais de salário.

Na sequência, apresente aos estudantes os seis problemas de empreendedores (a seguir) que não separam as contas PF e PJ. Peça que eles expliquem como isso impacta o funcionamento da empresa. As respostas são pessoais, mas na sequência de cada item seguem sugestões de reflexões.



**1. Não saber se a empresa está gerando lucro ou prejuízo.**

Quando as finanças PF e PJ estão misturadas, não se sabe se o dinheiro no caixa é só dinheiro para manter a empresa ou se tem dinheiro para pagar os custos da vida da PF e ainda sobrar como lucro.

**2. Não conseguir identificar algum problema no caixa da empresa.**

Quando o dinheiro está misturado, é possível ter uma falsa sensação de estabilidade financeira. Entretanto, o dinheiro que estiver sobrando pode não ser suficiente para pagar o salário (pró-labore) do empreendedor, nem para arcar com os custos totais da empresa.

**3. Gastar além do que poderia com contas pessoais, já que não percebe o dinheiro indo embora da conta pessoal.**

Sem salário — no caso, sem pró-labore —, o empreendedor pode não perceber quanto está gastando na sua vida pessoal (e nem se poderia gastar mais), já que não existe uma diferença de custos e ganhos de ambas as partes.

**4. Não ter transparência com os sócios, caso existam.**

Sem a separação, os sócios podem acabar gastando mais do que poderiam em suas vidas pessoais, já que não existe um valor predefinido para isso. Além disso, fica difícil saber quanto podem gastar e investir, de fato, no crescimento da empresa.

**5. Não saber se o caixa da empresa vai fechar positivo ou negativo, uma vez que sempre são gastos valores não programados.**

É importante ter uma previsão de gastos da empresa para descobrir o custo mínimo mensal, os custos extras e quando conseguem gerar lucros. Com tudo misturado, fica difícil fazer qualquer previsão, tendo a falsa sensação de estarem com muito dinheiro ou com pouco dinheiro, a depender do gasto maior com a vida PF ou PJ.

**6. Não ter definido um salário (pró-labore).**

Todo trabalhador possui um salário. O empreendedor não pode ser diferente, ele precisa de um salário (o pró-labore) para poder programar sua vida pessoal, sejam os gastos essenciais, o lazer e até o crescimento de seus ganhos financeiros.

Por fim, apresente as sete boas práticas (a seguir, com sugestão de gabarito) para separar as contas PF e PJ e peça que os estudantes numerem em ordem de prioridade, sendo 1 a primeira coisa a ser feita. Esta é uma resposta pessoal, mas seria interessante que o professor escolhesse algum grupo para justificar sua escolha e ver a opinião da turma sobre a escolha feita.

- (4) Pagar os custos da empresa com recursos da empresa e custos da pessoa física com o dinheiro que foi separado para o pró-labore.
- (1) Abrir duas contas correntes separadas: uma em nome da PF e outra em nome da PJ.
- (3) Definir um valor mensal a ser destinado para cada sócio, o pró-labore.
- (2) Ter dois cartões de crédito separados: um para PF e outro para PJ.
- (6) Caso o sócio precise retirar um valor extra no mês, além do pró-labore, anotar como antecipação do próximo pró-labore ou antecipação de lucros.
- (5) Estipular um percentual dos lucros que serão distribuídos entre os sócios, além do pró-labore e o percentual que será reinvestido na empresa.
- (7) Caso a empresa precise de dinheiro, o sócio pode transferir recursos próprios para a conta da empresa como integralização de capital.

### Atividade 3 – Finanças pessoais, como organizar?

Com a separação das contas PF e PJ e uma remuneração a ser definida para Juliana, é hora de organizar a vida financeira pessoal.

Suponha que Juliana passou a receber R\$ 1.100,00 na sua conta de pessoa física. Como ela poderia dividir os gastos, seguindo essa estratégia do 70/30? Justifique suas escolhas, detalhando os gastos e as categorias.

**Gabarito:** a pergunta está baseada no modelo de organização financeira apresentado no livro “Os segredos da mente milionária”, de T. Harv Eker, que sugere separar 70% da renda para os gastos com a vida pessoal e 30% para investimentos.

A resposta para este item também é pessoal, mas vamos indicar aqui uma possibilidade de solução. Se possível, escolha um grupo e peça que eles expliquem a forma escolhida para dividir a renda.

**Renda total: R\$ 1.100,00**

**Alimentação:** R\$ 220,00 (20%)

**Saúde:** R\$ 110,00 (10%)

**Transporte:** R\$ 55,00 (5%)

**Reserva financeira:** R\$ 220,00 (20%, pois, como mora com os pais, pode investir

mais na reserva)

**Lazer:** R\$ 110,00 (10%)

**Cursos:** R\$ 165,00 (15%, pois está aprendendo para se desenvolver mais)

**Doação/presentes:** R\$ 55,00 (5%)

**Investimentos de curto prazo:** R\$ 110,00 (10%)

**Aposentadoria:** R\$ 55,00 (5%, para aumentar depois que estiver faturando mais)

De acordo com o que foi exposto, Juliana e D. Ana deveriam receber pró-labore, salário ou apenas distribuição dos lucros?

**Gabarito:** a resposta é pessoal, mas segue uma sugestão:

Espera-se que os estudantes falem que Juliana vai receber pró-labore, por ser a sócia MEI da empresa, que Dona Ana vai receber salário, quando ela puder ser contratada, e que a distribuição de lucros aconteça no final do ano, se a empresa gerar lucro anual. O valor, nesse primeiro momento, seria de um salário mínimo para Juliana e nenhum valor formal para a Dona Ana, pois elas ainda estão começando a empresa e não possuem dinheiro suficiente para formalizar dois pagamentos (mas, em breve, isso deve ser revisto, para que Dona Ana possa receber o seu salário).

#### Atividade 4 – Pagamentos de impostos

*Com o crescimento da Juli & Ana Browneria, Juliana percebeu que era hora de entender um pouco mais sobre a gestão financeira da empresa e tomar as rédeas da vida financeira de seu negócio. Ela tinha delegado a um amigo os trâmites do pagamento dos impostos da browneria, mas com o aumento do conhecimento dado pela faculdade e com a divisão de tarefas com a sua mãe, ela conseguiu separar um tempo para essa tarefa tão importante que é a análise da saúde financeira de seu negócio.*

*Com a criação do CNPJ, é preciso adequar o negócio a alguma categoria e também pagar os respectivos impostos. Ela abriu a browneria como MEI, mas queria entender quais seriam os próximos passos, já pensando no possível crescimento da empresa e até na saída do MEI para outra categoria mais adequada aos futuros faturamentos.*

#### Tributação de MEI

Tipo	Receita Bruta Anual	DAS MEI (Documento de arrecadação do Simples Nacional)		
		INSS	ICMS (comércio)	ISS (serviço)
MEI	R ≤ R\$ 81.000,00	R\$55,00	R\$1,00	R\$5,00

Fonte: [https://eadlms.sebrae.com.br/courses/novo-sebrae/SN2017/ebook\\_simples\\_nacional.pdf](https://eadlms.sebrae.com.br/courses/novo-sebrae/SN2017/ebook_simples_nacional.pdf)

No MEI, a tributação é fixa e deve ser paga mensalmente, através da geração de uma guia de pagamento no site do governo federal com alguma modalidade de pagamento (débito automático, boleto ou pagamento online).

### Tributação de ME e EPP

Tipo	Receita Bruta Anual	DAS - comércio		
		Alíquota	Valor a deduzir (PD)	Alíquota efetiva
ME	$R \leq R\$ 180.000,00$	4%	R\$ 0,00	4%
ME	$R\$ 180.000,00 \leq R \leq R\$ 360.000,00$	7,3%	R\$ 5.940,00	Depende da renda dos últimos 12 meses
EPP	$R\$ 360.000,00 \leq R \leq R\$ 720.000,00$	9,5%	R\$ 13.860,00	Depende da renda dos últimos 12 meses
EPP	$R\$ 720.000,00 \leq R \leq R\$ 1.800.000,00$	10,7%	R\$ 22.500,00	Depende da renda dos últimos 12 meses
EPP	$R\$ 1.800.000,00 \leq R \leq R\$ 3.600.000,00$	14,30%	R\$ 87.300,00	Depende da renda dos últimos 12 meses
EPP	$R\$ 3.600.000,00 \leq R \leq R\$ 4.800.000,00$	19%	R\$ 378.000,00	Depende da renda dos últimos 12 meses

Fonte: [https://eadlms.sebrae.com.br/course/novo-sebrae/SN2017/ebook\\_simples\\_nacional.pdf](https://eadlms.sebrae.com.br/course/novo-sebrae/SN2017/ebook_simples_nacional.pdf) (adaptado)

Como existe um valor a deduzir, após superar o teto de R\$ 180 mil, é necessário fazer um cálculo para encontrar a taxa efetiva do imposto.

Siga os passos a seguir para calcular a alíquota efetiva e encontrar o valor do imposto a ser pago:

- **Passo 1:** Saber o valor do faturamento dos últimos 12 meses anteriores ao Período de Apuração (chamado de F).
- **Passo 2:** Fazer o seguinte cálculo:  $[(F \times \text{Alíquota}) - \text{valor a deduzir}] \div F$ .
- **Passo 3:** Aplicar a alíquota encontrada ao faturamento mensal da empresa (esse será o valor mensal pago de imposto).

*Exemplo:*

Receita bruta dos últimos 12 meses: R\$ 200 mil

Receita bruta do mês: R\$ 20 mil

Alíquota efetiva:  $[(200.000 \times 7,3\%) - 5940] \div 200.000 = 4,33\%$

Logo, o valor do DAS a ser pago naquele mês seria de: 4,33% de R\$ 20 mil = R\$ 866,00

Apresentados e esclarecidos esses pontos com os estudantes, faça os seguintes questionamentos a eles (gabarito na sequência de cada pergunta):

a) *Enquanto a browneria estiver no MEI, qual será o valor mensal do DAS a ser pago?*

Como a browneria é no setor de comércio, ela vai pagar: R\$ 55,00 + R\$ 1,00 = R\$ 56,00

b) *Fazendo uma projeção de grande crescimento para o ano seguinte, em qual modalidade a empresa de Juliana deveria se enquadrar e quanto pagaria por mês de impostos se sua receita mensal fosse de R\$ 9 mil? E se fosse R\$ 16 mil?*

Faturamento mensal de R\$ 9.000,00:

Receita bruta dos últimos 12 meses: R\$ 9.000,00 x 12 = R\$ 108.000,00

Receita bruta do mês: R\$ 9.000,00

Alíquota efetiva: 4%

Logo, o valor do DAS a ser pago naquele mês seria de:

4% de R\$ 9.000,00 = R\$ 360,00

Faturamento mensal de R\$ 16.000,00

Receita bruta dos últimos 12 meses: R\$ 16.000,00 x 12 = R\$ 192.000,00

Receita bruta do mês: R\$ 16.000,00

Alíquota efetiva:  $[(192.000 \times 7,3\%) - 5940] / 192.000 = 4,206\%$

Logo, o valor do DAS a ser pago naquele mês seria de:

4,206% de R\$ 16.000,00 = R\$ 672,96

c) *No mundo do empreendedorismo, fala-se que pagar imposto é algo bom, pois quanto mais você paga em impostos, significa que o seu faturamento está aumentando. Você concorda com essa afirmação? Justifique.*

Como foi falado anteriormente, espera-se que os estudantes falem algo sobre o fato de que, ao pagar mais impostos, a empresa está crescendo e logo poderá alavancar os lucros, mesmo pagando mais impostos.

## Atividade 5 – Controle de entradas e contas a receber

Para dar um passo maior na gestão financeira da empresa, Juliana decidiu aprender como organizar todo o seu fluxo de dinheiro. A primeira coisa a aprender foi diferenciar as entradas das contas a receber.

a) *Abaixo são apresentadas seis vantagens de fazer o controle de contas a receber. Numere de 1 a 6, sendo 1 a principal vantagem na sua opinião. Justifique.*

**Gabarito:** a resposta é pessoal, mas segue, abaixo, uma sugestão de gabarito acompanhada de possíveis justificativas. É interessante uma discussão com a turma sobre as respostas.

(2) *Previsão dos valores a serem recebidos nas respectivas datas.*

Poder programar os valores a serem gastos de acordo com os recebidos.

(1) *Projeção de saldo bancário da empresa.*

É a base principal de toda empresa.

(4) *Identificar produtos que têm maior procura.*

É importante saber os produtos de maior saída, que vão gerar maiores receitas.

(3) *Possibilidade de negociar melhores datas de pagamentos de fornecedores.*

Sabendo as datas de entradas, é possível agendar uma data posterior para pagamentos.

(5) *Fidelizar bons clientes.*

Com o controle de entradas, é possível identificar clientes que compram regularmente.

(6) *Identificar possíveis inadimplentes.*

Com o controle de entradas, se algo não for pago corretamente, pode ser identificado.

b) *Para pequenos empreendedores é de extrema importância saber quem são seus clientes e quais os seus padrões de compras. Justifique essa frase e cite uma estratégia que poderia ajudar na fidelização de clientes.*

**Gabarito:** resposta pessoal, mas segue uma sugestão. A empresa pode enviar “mimos” de presente no aniversário dos clientes, enviando mimos maiores para clientes que compram mais vezes; enviar e-mails com promoções também é bem válido.

c) *É necessário ter um controle anual, para enxergar a regularidade das receitas e os valores de pagamentos mais utilizados pelos clientes. Observe a tabela a seguir e responda (gabarito na sequência das perguntas):*

*I) O que pode justificar o aumento de vendas em determinados meses do ano?*

**Gabarito:** de acordo com o calendário de 2021, os meses que tiveram aumento nas vendas eram meses com datas especiais, logo, as pessoas fazem mais compras para presentear seus entes queridos:

Abril – Páscoa

Mai – Dia das Mães

Junho – Dia dos Namorados

Outubro – Dia das Crianças e Dia dos Professores

Dezembro – Natal

*II) Qual modalidade de pagamento tem mais saída? E a que tem menos?*

**Gabarito:**

Mais saída: crédito (cartão de crédito).

Menor saída: cheque.

*III) O que aconteceu com as vendas após julho de 2021?*

**Gabarito:** o volume de vendas aumentou e, conseqüentemente, o total de receitas também aumentou.

*IV) A partir desses dados, dê uma projeção conservadora (prioriza a segurança) e uma projeção otimista (acredita no potencial de crescimento) para as receitas em 2022. Justifique.*

**Gabarito:** essa é uma resposta pessoal, mas a ideia de uma projeção conservadora seria manter os resultados que se repetiram nos últimos meses do ano; e uma projeção otimista seria projetar um resultado parecido com as receitas de dezembro.

Projeção conservadora: R\$ 4.500,00

Projeção otimista: algum valor entre R\$ 4.500,00 e R\$ 7.600,00, por exemplo, R\$ 5.500,00.

## Receitas e meios de pagamentos mais utilizados pelos clientes

Receitas						Totais		
Meses	Dinheiro	Pix	Débito	Crédito	Cheque	Total de vendas	Total à vista	Receita em 30 dias
Janeiro	R\$ 900,00	R\$350,00	R\$310,00	R\$1.000,00	R\$200,00	R\$2.760,00	R\$1.560,00	R\$1.200,00
Fevereiro	R\$ 800,00	R\$450,00	R\$510,00	R\$900,00	R\$100,00	R\$2.760,00	R\$1.760,00	R\$1.000,00
Março	R\$ 900,00	R\$350,00	R\$310,00	R\$1.000,00	R\$200,00	R\$2.760,00	R\$1.560,00	R\$1.200,00
Abril	R\$ 1.500,00	R\$800,00	R\$500,00	R\$2.400,00	R\$300,00	R\$5.500,00	R\$3.000,00	R\$2.500,00
Maiο	R\$ 1.000,00	R\$700,00	R\$450,00	R\$1.800,00	R\$250,00	R\$4.200,00	R\$2.200,00	R\$2.000,00
Junho	R\$ 1.200,00	R\$750,00	R\$650,00	R\$1.800,00	R\$120,00	R\$4.520,00	R\$2.600,00	R\$1.920,00
Julho	R\$ 1.100,00	R\$350,00	R\$380,00	R\$1.310,00	R\$200,00	R\$3.340,00	R\$2.030,00	R\$1.310,00
Agosto	R\$ 1.100,00	R\$450,00	R\$510,00	R\$1.300,00	R\$100,00	R\$3.460,00	R\$2.060,00	R\$1.400,00
Setembro	R\$ 1.100,00	R\$450,00	R\$550,00	R\$1.300,00	R\$100,00	R\$3.500,00	R\$2.100,00	R\$1.400,00
Outubro	R\$ 1.100,00	R\$700,00	R\$450,00	R\$2.000,00	R\$250,00	R\$4.500,00	R\$2.250,00	R\$2.250,00
Novembro	R\$ 1.410,00	R\$600,00	R\$1.150,00	R\$1.390,00	R\$100,00	R\$4.650,00	R\$3.160,00	R\$1.490,00
Dezembro	R\$ 2.500,00	R\$910,00	R\$500,00	R\$3.400,00	R\$300,00	R\$7.610,00	R\$3.910,00	R\$3.700,00
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 14.610,00</b>	<b>R\$6.860,00</b>	<b>R\$6.270,00</b>	<b>R\$19.600,00</b>	<b>R\$2.220,00</b>	<b>R\$49.560,00</b>	<b>R\$28.190,00</b>	<b>R\$21.370,00</b>

## Atividade 6 – Controle de saídas e contas a pagar

Abaixo, estão alguns exemplos de saídas financeiras. Correlacione as saídas com os possíveis destinos (itens acompanhados do gabarito).

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. DAS           | ( 5 ) Compra de embalagens             |
| 2. Pró-labore    | ( 3 ) Pagamento de funcionários        |
| 3. Salário       | ( 6 ) Conta de energia, gás            |
| 4. Comissões     | ( 2 ) Pagamento do sócio administrador |
| 5. Fornecedores  | ( 1 ) Imposto do Simples Nacional      |
| 6. Gastos gerais | ( 4 ) Pagamento do divulgador da marca |

A seguir estão listadas algumas vantagens do controle de saídas financeiras. Classifique-as como Urgente (URG) ou Importante (IMP). Explique, de modo geral, como escolher algo para ser urgente e algo para ser importante.

**Gabarito:** é uma resposta pessoal, mas segue uma sugestão.



(URG) Identificar os tributos a serem pagos, com valores e datas.

(URG) Identificar as contas a serem pagas, com valores e datas.

(IMP) Evitar multas e juros, pagando as contas em dia.

(URG) Classificar a prioridade de pagamentos.

(URG) Tomar decisões de pagamentos em relação ao prazo de recebimentos.

(IMP) Solicitar adiamento de pagamento de dívidas, caso necessário.

(IMP) Saber qual o gasto mensal com cada produto.

(IMP) Evitar que o caixa fique negativo ou obrigar o empreendedor a revisar estratégias.

A escolha pelo que é urgente se dá pelo significado da palavra urgência: necessidade de ser feito imediatamente. Logo, os itens urgentes devem ser feitos imediatamente, para que a vida financeira da empresa não fique prejudicada.

Com base nos dados da tabela a seguir, julgue as afirmações como verdadeiras V e falsas F, justificando as falsas (gabarito nos itens).

### Controle de contas a pagar – diário

Data de vencimento	Tipo de conta	Valor da conta	Data de pagamento	Taxa de juros	Dias de atraso	Juros pagos	Valor total pago
01/03/2021	Energia	R\$300,00	03/03/2021	1%	2	R\$3,00	R\$303,00
05/03/2021	Gás	R\$100,00	05/03/2021	2%	-	-	R\$100,00
10/03/2021	Pró-labore	R\$1.100,00	10/03/2021	-	-	-	R\$1.100,00
15/03/2021	Fornecedor de chocolate	R\$200,00	15/03/2021	10%	-	-	R\$200,00
22/03/2021	DAS	R\$56,00	22/03/2021	-	-	-	R\$56,00
						Total de contas a pagar	

(F) A conta de energia foi a conta mais cara do mês.

Não, a conta mais cara foi o pró-labore.

(F) A conta de gás foi paga depois do vencimento.

Não, a conta foi paga dia 05/03, na data de vencimento.

(F) O fornecedor deu desconto por ter pago a compra no vencimento.

Não foi dado desconto, pois foi pago o valor integral.

(V) Juliana transferiu R\$ 1.100,00 para sua conta pessoal como seu pagamento.

(F) Nesse mês, Juliana não pagou seus impostos do MEI.

Não, ela pagou a DAS – o imposto do MEI.

A tabela a seguir mostra que Juliana começou a retirar um pró-labore de R\$ 500,00, a partir de março e, depois, R\$ 1.100,00, a partir de agosto. Baseado nesses dados e na tabela de receitas apresentada anteriormente, responda: esses valores de pró-labore e os meses escolhidos foram adequados para a realidade financeira da empresa?

### Custos/Despesas

Meses	Estrutura física	Imposto	Empréstimo	Matéria prima	Fornecedores	Pró-labore	Salário	Totais
Janeiro	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	-	-	R\$1.601,00
Fevereiro	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	-	-	R\$1.601,00
Março	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	R\$500,00	-	R\$2.101,00
Abril	R\$500,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$1.500,00	R\$400,00	R\$500,00	-	R\$3.221,00
Maiο	R\$500,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$1.500,00	R\$400,00	R\$500,00	-	R\$3.221,00
Junho	R\$500,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$1.500,00	R\$400,00	R\$500,00	-	R\$3.221,00
Julho	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	R\$500,00	-	R\$2.101,00
Agosto	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	R\$1.100,00	-	R\$2.701,00
Setembro	R\$400,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$680,00	R\$200,00	R\$1.100,00	-	R\$2.701,00
Outubro	R\$500,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$1.500,00	R\$400,00	R\$1.100,00	-	R\$3.821,00
Novembro	R\$500,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$1.500,00	R\$400,00	R\$1.100,00	-	R\$3.821,00
Dezembro	R\$700,00	R\$56,00	R\$265,00	R\$2.000,00	R\$600,00	R\$2.200,00	-	R\$5.821,00
<b>TOTAIS</b>	<b>R\$5.600,00</b>	<b>R\$672,00</b>	<b>R\$3.180,00</b>	<b>R\$13.580,00</b>	<b>R\$3.800,00</b>	<b>R\$9.100,00</b>	<b>-</b>	<b>R\$35.932,00</b>

**Gabarito:** a resposta é pessoal, mas segue uma sugestão de reflexão.

Os valores foram adequados, pois Juliana esperou o terceiro mês de criação da empresa e os lucros constantes para retirar um pequeno pró-labore. Depois, esperou

mais cinco meses e, com o aumento das receitas, aumentou seu pagamento para R\$ 1.100,00 – valor dobrado em dezembro, considerado um 13.º salário.

O MEI pode contratar um funcionário e, para isso, terá que arcar com os seguintes impostos:

- 11% de INSS (3% de responsabilidade do empregador e 8% é descontado do empregado);
- 8% de FGTS (responsabilidade total do empregador).

*Comparando a tabela de custos com a tabela de receitas, seria possível formalizar a contratação de Dona Ana em 2021 como uma funcionária para receber 1 salário-mínimo (R\$ 1.100,00) e ainda deixar uma folga de dinheiro para a empresa, sabendo que terá que pagar os impostos indicados? Justifique.*

**Gabarito:**

No caso, para Juliana contratar Dona Ana com um salário mínimo de R\$ 1.100,00, ela teria que pagar de impostos:

INSS: 3% = 3% de R\$ 1.100,00 = R\$ 33,00

FGTS: 8% = 8% de R\$ 1.100,00 = R\$ 88,00

Total a ser pago pela empresa: 1100 + 33 + 88 = R\$ 1.221,00

Ao analisar e comparar as tabelas de receitas e despesas, tem-se:

Meses	Receitas	Despesas	Lucro
Julho	R\$ 3.340,00	R\$ 2.101,00	R\$ 1.239,00
Agosto	R\$ 3.460,00	R\$ 2.701,00	R\$ 759,00
Setembro	R\$ 3.500,00	R\$ 2.701,00	R\$ 799,00
Outubro	R\$ 4.500,00	R\$ 3.821,00	R\$ 679,00
Novembro	R\$ 4.650,00	R\$ 3.821,00	R\$ 829,00
Dezembro	R\$ 7.610,00	R\$ 5.821,00	R\$ 1.789,00

Ou seja, em 2021, não sobraria dinheiro para fazer essa contratação pelo salário mínimo obrigatório (apenas no mês de dezembro, que foi um mês atípico de vendas).

## Atividade 7 – O poder e a importância dos investimentos

*Com base na tabela Custos/Despesas, verifique o custo total do ano de 2021.*

**Gabarito:** R\$ 35.932,00

Se Juliana conseguisse separar, pelo menos, R\$ 300,00 por mês para a reserva da empresa, em quanto tempo ela conseguiria chegar ao valor total necessário?

**Gabarito:**  $35.932,00 \div 300,00 = 120$  meses, aproximadamente, ou seja, 10 anos.

c) Para diminuir esse prazo, concluindo o valor da reserva da empresa, Juliana poderia seguir algumas práticas. A seguir há uma lista com seis opções para ajudar na montagem da reserva de forma antecipada. Informe se elas são viáveis ou não e justifique.

I) Receber pró-labore só depois de alguns meses.

II) Ao invés de aumentar o pró-labore durante o primeiro ano, pegar a diferença e colocar na reserva.

III) Colocar uma parte das contas a receber em 30 dias para a reserva.

IV) O lucro oriundo de eventos extras (por exemplo, uma encomenda grande para uma festa) vai direto para a reserva.

V) Os descontos obtidos com os fornecedores vão direto para a reserva.

VI) Planejar o aumento do depósito mensal destinado à reserva de emergência, a partir da análise do fluxo de caixa da empresa.

**Gabarito:** a resposta é pessoal, mas segue uma sugestão para reflexão.

Se ela aumentar para R\$ 600,00 por mês o valor destinado à reserva, já diminuirá para cinco anos o prazo para completá-la. Então, o foco é não aumentar o seu pró-labore enquanto não conseguir separar pelo menos R\$ 600,00 por mês para a reserva de emergência da empresa; focar em criar eventos extras para conseguir um lucro maior e guardar grande parte desse lucro.

OBS: Cabe destacar que, à medida que Juliana aumenta suas receitas, os seus custos também aumentarão, uma vez que precisará de mais material para produzir mais brownies. Nesse sentido, o valor total da reserva também vai aumentar.

Leia com os estudantes o texto a seguir.

### **Sonhos, expansão e aposentadoria**

À medida que a empresa for crescendo, é esperado que os recebimentos da pessoa física aumentem de forma gradativa e que surjam expectativas de expansão do negócio. Desta forma, nada mais natural do que planejar novos horizontes para PF e PJ. Para isso, é importante criar uma lista de sonhos, de metas, de curto, médio e longo

*prazos. Com as metas bem definidas, será possível definir quanto se deve investir para cada meta e qual o tipo de investimento adequado.*

*No caso da pessoa física, pesquisar os investimentos de acordo com o prazo e o perfil de investidor, que pode ser conservador (não tolera riscos), moderado (tolera risco parcial) e arrojado (tolera mais risco para tentar melhores rentabilidades).*

*Já no caso da pessoa jurídica, a recomendação é procurar investimentos mais conservadores da renda fixa, com pouca variabilidade, para não ir contra ao objeto social da empresa (a empresa não deve lucrar com investimentos especulativos como a bolsa de valores e sim manter seu capital financeiro seguro, com uma rentabilidade razoável e rendendo para ganhar da inflação ou um pouco mais).*

Escreva no quadro pelo menos uma meta para você, enquanto pessoa física, e uma para a empresa em expansão e como seria possível alcançar essa meta.

O que?	Quando?	Como juntar?	Quanto?	Quanto por mês?	Onde investir?
					Pesquisar de acordo com o prazo e perfil
					Pesquisar de acordo com o prazo e perfil
					Pesquisar de acordo com o prazo e perfil

**Gabarito:** resposta pessoal.

OBS: É interessante que o professor converse com os estudantes, de forma breve, sobre o mundo dos investimentos. Que fale sobre o perfil do investidor (conservador, que não aceita riscos nos investimentos; moderado, que aceita um pouco de risco, mas prefere a segurança; ou arrojado, que aceita mais riscos para potencializar seus investimentos no médio e longo prazos) e sobre a importância dos prazos e das metas, uma vez que existem diferentes investimentos e que a escolha dos melhores vai estar atrelada a algumas características – como perfil do investidor e prazo para a realização das metas, por exemplo. Também é importante destacar que empresas não devem investir seu dinheiro em investimentos especulativos, como a bolsa de valores, para não ir contra seu objeto social (a empresa não deve lucrar com investimentos e sim com seus produtos ou serviços).

## Atividade 8 – Capital de Giro, Fluxo de caixa e Demonstrativo do Resultado em Exercício

*Com as diversas atribuições do dia a dia, por conta do tempo destinado aos estudos de Juliana, muitas vezes, o controle financeiro da browneria não ficava muito organizado. Ao longo da semana, Dona Ana focava na produção e Juliana focava nas vendas e organização financeira da empresa. Juliana até tinha um caderno, onde registrava as entradas e saídas de dinheiro da empresa, mas, no final do mês, o saldo muitas vezes não batia com as suas anotações, pois nem sempre ela anotava todas as vendas ou os gastos das compras, além de esquecer de guardar os comprovantes (nota fiscal, comprovantes de compras no cartão de débito e crédito, cheques, recibos de pagamentos e de impostos). Recorrentemente, faltava dinheiro em caixa e, quando havia novas encomendas, ela tirava o dinheiro da conta pessoa física para pagar pelas novas despesas, mesmo sabendo que essa não é uma atitude correta. Esse problema pode ser resolvido com o controle de fluxo de caixa.*

*Das opções abaixo, assinale V para as vantagens de controlar o fluxo de caixa e F para as opções que não são vantagens, justificando as falsas (gabarito nos itens).*

(V) Prever receitas futuras.

(V) Identificar as despesas planejadas.

(F) Misturar as finanças pessoais com as empresariais.

*Isso não é uma vantagem, muito pelo contrário, estar com tudo misturado só atrapalha a gestão financeira de uma empresa.*

(V) Definir se é necessário um corte de gastos.

(V) Conseguir melhores empréstimos.

(F) Não precisar guardar os comprovantes.

*Precisa guardar comprovantes para futuras confirmações, comprovações, reinvidicações etc.*

(V) Identificar a necessidade de captar novos clientes.

(V) Desenvolver visão de futuro.

(V) Prever a demanda de materiais e produtos.

(F) Valorizar mais o controle das receitas do que das despesas.

*Não, ambos são importantes e necessários para a elaboração do fluxo de caixa.*

(F) Não considerar as informações dos meses anteriores para a projeção do fluxo de caixa.

*São necessárias as informações de todos os meses do ano corrente.*

(F) Preencher a planilha de fluxo de caixa uma vez ao mês para uma boa organização financeira.

*Não, pelo menos uma vez por semana é necessário organizar o fluxo de caixa.*

(F) Não perceber um caixa negativo no fluxo de caixa.

*Sim, será percebido ao preencher as planilhas/tabelas.*

Com a visão do fluxo de caixa anual, Juliana decidiu que, em janeiro do próximo ano, ela poderá formalizar a contratação de sua mãe, a Dona Ana. Nas projeções mais otimistas, Juliana espera receber um faturamento bruto de, no mínimo, R\$ 5000,00 mensais.

*Verifique se ela vai conseguir pagar as despesas do mês (considerando como despesa a média dos últimos quatro meses, sem considerar dezembro), os dois salários mínimos (dela e da mãe) e ainda fechar o caixa com saldo positivo.*

Meses	Receitas	Despesas	Lucro
Agosto	R\$ 3.460,00	R\$ 2.701,00	R\$ 759,00
Setembro	R\$ 3.500,00	R\$ 2.701,00	R\$ 799,00
Outubro	R\$ 4.500,00	R\$ 3.821,00	R\$ 679,00
Novembro	R\$ 4.650,00	R\$ 3.821,00	R\$ 829,00

**Gabarito:**

Média das despesas:  $(2.701 + 2.701 + 3.821 + 3.821) \div 4 = 3.261,00$  (já incluindo o salário de Juliana).

Lucro esperado:  $5.000 - 3.261 = 17.39,00$ .

Como foi visto, o salário de Dona Ana, com os impostos, teria um custo de R\$ 1.221,00.

Ao retirar esse valor do lucro esperado de R\$ 1.739,00, sobrariam R\$ 518,00 —pouco para ela fazer a reserva e ainda ter algum dinheiro extra.

O ideal é que Juliana formalize a contratação de Dona Ana quando estiver recebendo pelo menos R\$ 5.500,00, pois aí ela terá um lucro em torno de R\$ 1.000,00, que dará para investir na reserva e ainda sobrar para reinvestir na empresa.

Com base nas tabelas de receitas e de custos/despesas, Juliana e Dona Ana fecharam o ano com lucro líquido positivo ou com prejuízo? Justifique.

**Gabarito:**

Por ser um conteúdo mais técnico, é importante essa explicação.

• Receita bruta de vendas

É o faturamento da empresa, ou seja, tudo o que ela vendeu.

R\$ 49.560,00

• Deduções

Aqui entra o pagamento do Simples Nacional e todas as devoluções de produtos.

R\$ 672,00

• Receita líquida

É o resultado da subtração entre a receita bruta e as deduções.

R\$ 49.560,00 – R\$ 672,00 = R\$ 48.888,00

• Custo do produto vendido (CPV)

É todo o custo envolvido na elaboração do produto, como materiais e mão de obra.

R\$ 13.580,00 (matéria-prima) + R\$ 3.800,00 (fornecedores) = R\$ 17.380,00

• Lucro bruto

É o resultado da subtração entre a receita líquida e o custo do produto.

R\$ 48.888,00 – R\$ 17.380,00 = R\$ 31.508,00

• Despesas operacionais, despesas administrativas e outras despesas

São todas as despesas para fazer a empresa funcionar, como aluguel, conta de energia, salário de funcionários etc.

R\$ 5.600,00 (estrutura física) + R\$ 9.100,00 (pró-labore) = R\$ 14.700,00

• Despesas financeiras

É tudo referente às taxas de juros e multas pagas pela empresa.

R\$ 3.180,00 (empréstimo)

• Receitas financeiras



São todas as receitas que representam valores ganhos a partir de juros recebidos, como multas de atraso de clientes e juros de investimentos.

- Resultado líquido do exercício

Pegar o lucro bruto, retirar as despesas operacionais e despesas financeiras, acrescentar as receitas financeiras e, por fim, encontrar o lucro/prejuízo líquido do ano corrente.

$$\text{R\$ } 31.508,00 - (\text{R\$ } 14.700,00 + \text{R\$ } 3.180,00) = \text{R\$ } 13.628,00$$

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Retome o conceito inicial da aula sobre o que é ter sucesso e o que seria um empreendimento de sucesso, tentando ouvir a maior quantidade de estudantes possível nesse bate-papo final.

Peça que os estudantes destaquem, entre os principais conceitos apresentados ao longo da aula, aqueles que mais tenham julgado relevantes para criarem uma gestão financeira que contribua para o sucesso de um empreendimento.

**Gabarito:** resposta pessoal.

Retome a pergunta inicial da aula e discuta com a turma, agora com a bagagem vivenciada ao longo da aula: “Hoje, para você, o que é ter sucesso? E o que seria um empreendimento de sucesso? Por que você acha que as pessoas possuem tanta dificuldade em gerenciar a vida financeira, pessoal e do negócio, se esse era o sonho delas?”.

**Gabarito:** resposta pessoal.

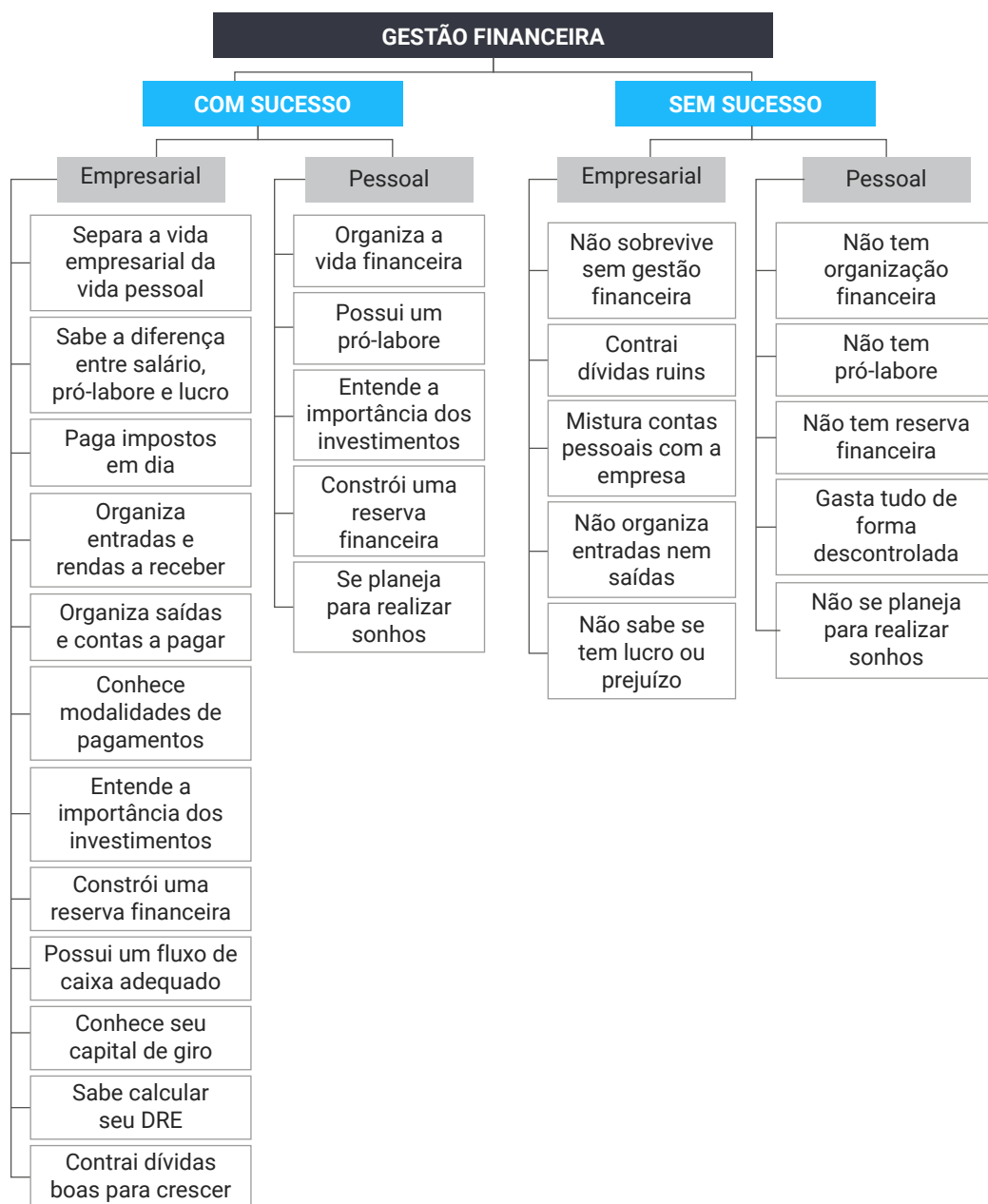
Além dessa reflexão, peça que os estudantes respondam ao segundo questionamento: “Qual a importância da gestão financeira, tanto da vida pessoal quanto da vida empresarial, para o sucesso de um empreendimento?”.

**Gabarito:** resposta pessoal.

Compare as respostas dadas na abertura da aula com as novas respostas e reforce as ideias centrais estudadas na lição.

### **Opções para conclusão da lição**

Apresente o organograma a seguir, explicando-o para os estudantes, ou peça a eles que o expliquem. Pergunte se há necessidade de alteração.



Pergunte à turma como as atividades propostas nessa lição poderiam ajudar os futuros empreendedores a terem sucesso em seus empreendimentos, como incentivar os empreendedores a cuidarem de suas finanças, entendendo os ganhos que terão com essas boas práticas de gestão financeira, tanto na vida pessoal como na vida empresarial.

### Trabalhos em grupo

A sugestão é que toda as atividades da lição sejam discutidas e resolvidas em grupos de 3 a 5 estudantes.

## LIÇÃO 12 – LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Dirigir e influenciar positivamente as pessoas, mobilizando-as para os objetivos do serviço e da organização.

#### Específicos

- Reconhecer as habilidades de um líder.
- Conceituar equipe de alto desempenho.
- Descrever os comportamentos do líder ideal.
- Transformar grupos em equipes.
- Administrar conflitos.

### Sinopse da lição

A lição 12 aborda habilidades que facilitam a liderança de pessoas e equipes, como construir equipes de alto desempenho. Descreve os comportamentos do líder ideal e explica como transformar grupos de trabalho em poderosas equipes de trabalho, finalizando com administração de conflitos na liderança positiva com pessoas.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Apresente o texto a seguir aos estudantes:

*Se você conhece um pouco da história da humanidade, sabe que pouco tempo atrás era muito difícil para os seres humanos prepararem o campo para plantar, cuidar do plantio, colher, armazenar e vender o que foi plantado. Também era muito difícil fazer um carro, encontrar e extrair os metais necessários, trabalhar peça a peça e deixar tudo pronto para ser vendido e transportado para todas revendedoras de automóveis do país. Talvez alguns de vocês sejam muito novos, mas era uma dificuldade enorme comprar um produto no Norte do Brasil, com um ótimo preço e ter a certeza que seria entregue num tempo razoável para algum consumidor do Sul. E as dificuldades que existiam para montar uma empresa? Fazer o seu produto se destacar numa prateleira entre vários outros produtos e ainda gerenciar todos os processos e funções que ajudam a empresa a prosperar era uma tarefa difícil.*

*Atualmente, fazer todas essas coisas é muito mais simples! As informações estão*

disponíveis, quase que instantaneamente, na distância de um toque na tela de um celular. Inúmeros processos, que precisavam de muitas pessoas para realizar, são hoje feitos por aplicativos que cabem no seu bolso. Você deve saber sobre o que estou falando! Mas a verdade é que ser mais simples não significa que seja mais fácil. Em toda época da humanidade, aliás, em tudo na vida, existem: **dificuldades, desafios e oportunidades**.

Uma coisa é fato: sempre foi e será necessário pessoas que enxerguem as possibilidades para solução de problemas nas situações desafiadoras que a vida apresenta e que ajam de forma organizada para resolvê-los. Quando você encara os desafios, surgem novas ideias, ações, produtos e formas de ver e se relacionar com o mundo ao seu redor. E, para trazer soluções, as pessoas precisam se unir com um mesmo objetivo. Essa união precisa ser duradoura e colher bons resultados; para isso, existem pessoas que indicam caminhos, demonstram confiança, assumem responsabilidades e sabem como mobilizar mais pessoas para o seu propósito: esses são os líderes!

Os líderes quebram as regras para que o novo possa surgir, pois sabem que a sua existência e das pessoas que estão junto deles precisam estar permanentemente atentas aos desafios e às oportunidades. Preocupe-se em criar e manter uma rede de relacionamentos entre pessoas, ideias e ações.

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Questione os estudantes sobre quais são as características de um líder.

### **Gabarito:**

Difícil enumerar todas as características de um líder, pois algumas dependem do contexto e do ambiente ao seu redor. Mas as listadas aqui são certas para qualquer situação e em qualquer momento:

- São extremamente curiosos em relação ao mundo que eles desejam mudar.
- Possuem visão de futuro clara e têm facilidade para comunicá-la.
- Comprometem-se com a sua visão e tomam decisões baseadas nesse comprometimento.
- Possuem habilidade para conectar pessoas que compartilham da mesma visão de futuro, por mais que essas pessoas sejam totalmente diferentes entre si.
- Possuem agilidade e adaptabilidade emocionais acima da média.
- Assumem a responsabilidade por suas decisões, acertando ou errando.
- Não desistem de sempre aprender com os resultados de suas ações.
- Cercam-se de pessoas que são melhores do que elas próprias nas mais diferentes habilidades.
- Têm duas forças sempre presentes: carisma e empatia.

- Sabem que a união faz a força.

Em seguida, peça que os estudantes respondam: “um líder precisa inspirar confiança?”

**Gabarito:** analise com eles as respostas dadas.

Na sequência, convide-os a realizar a leitura do texto a seguir:

### ***Seja o que você fala e inspire confiança!***

*Um líder não precisa exercer autoridade ou demonstrar a todo momento que possui o poder, basta estar permanentemente comprometido com o que fala e com o que pratica: discurso e ação.*

*Certamente você já percebeu situações como essa dentro da sua família, escola ou trabalho. Quem muito fala e pouco faz, ou pior, quem fala uma coisa e faz outra totalmente oposta, rapidamente, se torna uma pessoa sem credibilidade. Deixamos de acreditar no que a pessoa fala, não é? Na verdade, a palavra é ainda mais forte: deixamos de confiar. O líder precisa inspirar e ser ele mesmo a própria confiança. Guarde isso!*

Faça o seguinte questionamento: “ter carisma (aquele dom natural que desperta admiração das outras pessoas) basta para ser um líder?” Analise com eles as respostas dadas e explique que não há, necessariamente, relação entre carisma e liderança.

**Gabarito:** ter carisma não torna você um líder. Ocorre exatamente o contrário: ser líder faz você ter carisma, pois você precisa encontrar meios para se comunicar da melhor forma com as pessoas. Exercer a empatia e trabalhar a emoção e a razão de forma equilibrada faz com que, naturalmente, os líderes precisem expressar o seu carisma, a sua atenção carinhosa e ativa em relação aos outros.

Continue a desenvolver os conceitos e faça a pergunta: “um líder trabalha sozinho ou precisa trabalhar em grupo?”. Convide a turma a realizar a leitura do texto a seguir com você.

*Um líder precisa ter habilidade em lidar com pessoas, orientando-as para a resolução de problemas num propósito em comum. A união de esforços entre pessoas com diferentes experiências e aprendizados sempre traz os melhores resultados. Apesar das inúmeras vantagens de se trabalhar em equipe, não é fácil criar o ambiente correto para aceitar e compreender os diferentes pontos de vista sobre uma determinada situação.*

*A seguir, algumas dicas de como resolver problemas de maneira mais eficiente e prazerosa em grupo:*

- **Crie um ambiente seguro:** antes de dizer que tem as soluções prontas, crie a segurança necessária entre as pessoas para que elas fiquem à vontade e consigam expressar o que sentem e como resolveriam os problemas. Isso tudo sem julgamentos, usando a lógica e a reflexão.
- **Promova a diversidade:** escolha alguém que se sinta confortável em falar abertamente e sem restrições para que surjam ideias inovadoras.
- **Defina bem o problema:** tenha certeza de que todos entendem plenamente qual o problema a ser resolvido. Uma dinâmica interessante é pedir para todos escreverem em uma folha de papel qual é o problema a ser resolvido. As descrições provavelmente mostrarão como são diversas as opiniões e os entendimentos. Use esse resultado para alinhar as visões sobre o problema!
- **Considere a opinião de todos os envolvidos:** entenda o problema envolvendo os diferentes componentes entrelaçados no processo, todos eles podem ser importantes para compreensão da situação.
- **Analise exceções e extremos:** olhe para as situações nas quais o problema não ocorreu ou ocorreu muito, e avalie o que era comum e diferente entre essas situações, questionando os membros envolvidos.
- **Conduza boas discussões:** é importante respeitar as emoções dos envolvidos e fazer com que ninguém se sinta pessoalmente atacado. Tente manter uma dinâmica de crítica construtiva a todo momento.
- **Questione o objetivo:** entenda com atenção porque a equipe está abordando o problema atual e tente entender como eles enxergam a solução e quais podem ser as limitações das perspectivas de cada um.

Resolver problemas em equipe pode ser um trabalho penoso e requer muita prática. Ao trabalhar mais com esse processo, continue encorajando os membros da sua equipe, pois haverá momentos de confusão.

O método em si pode ajudar, mas é a prática das soluções que vai ajudar você a entender o que funcionou ou não. Um casamento saudável da teoria com a prática produz bons resultados, sempre refletindo muito antes de agir.

Fale sobre liderança e inovação e que elas andam juntas nos dias de hoje.

A combinação entre liderança e inovação é a base do novo perfil do líder na era digital, portanto, você deve estar pronto para guiar equipes em uma realidade mais dinâmica.

O líder hoje é uma figura de influência e inspiração para os colaboradores e tem o papel de motivar e guiar. Para isso, é preciso oferecer mais autonomia às pessoas, delegar tarefas e incentivar a inovação, permitindo a geração de ideias e experimentação. Além disso, esse novo líder navega facilmente pelo mundo digital se adaptando às mudanças, pois o novo cenário de negócios é muito acelerado. Para isso, é preciso

ter competências como:

- *Visão para antecipar tendências e solucionar problemas através da liderança criativa.*
- *Mindset (características da mente humana que determinam os nossos pensamentos) orientado a mudanças, com grande capacidade de adaptação e inovação.*
- *Liderança colaborativa focada no trabalho em equipe.*

Pergunte aos estudantes quais pessoas eles conhecem e consideram líderes, e o que elas têm em comum.

OBS: Você pode registrar as características desses líderes no quadro para a turma verificar se há pontos comuns.

### *Atividades práticas*

#### **Atividade 1 – Exercício de sobrevivência na lua**

Você já foi à lua? É provável que ainda não tenha ido, mas muitos têm essa vontade! Faça esse exercício de acordo com o seu conhecimento sobre o assunto: o que você já aprendeu em filmes, séries, livros e conversas.

*Você é membro da tripulação de uma nave espacial que programou um “encontro” junto com outra nave na superfície iluminada da lua. Dificuldades mecânicas obrigaram sua nave a uma descida forçada, num ponto distante 100km do planejado. A maior parte do equipamento estragou durante a descida forçada. Sua sobrevivência e dos outros tripulantes depende da capacidade em escolher os itens mais essenciais para esse percurso.*

A seguir, há uma lista de 15 itens de coisas que não ficaram estragadas na descida. Seu trabalho consiste em enumerar esses itens, pela ordem de importância, para alcançar a nave-mãe. Coloque o número 1 para o item mais importante, o número 2 para o segundo mais importante, e assim sucessivamente, até o número 15, para o menos importante.

- (        ) Caixa de fósforos
- (        ) Alimento concentrado
- (        ) 100 m de corda de nylon
- (        ) Um aquecedor portátil
- (        ) Paraquedas

- (        ) Duas pistolas calibre 45
- (        ) Leite em pó
- (        ) Dois tanques de oxigênio de 100 libras cada um
- (        ) Um mapa estelar (constelação lunar)
- (        ) Uma prancha salva-vidas auto inflável
- (        ) Uma bússola magnética
- (        ) 15 litros de água
- (        ) Uma pistola de sinalização
- (        ) Um estojo de primeiros socorros
- (        ) Um receptor/transmissor de ondas curtas movido a energia solar

**Gabarito:** resposta pessoal.

### **Atividade 2 – Exercício de sobrevivência na lua (em grupo)**

Em grupo com 3, 4 ou 5 estudantes (dependendo do número de estudantes na turma), enumere em ordem de importância, de forma coletiva, os itens apresentados na atividade anterior:

- (        ) Caixa de fósforos
- (        ) Alimento concentrado
- (        ) 100 m de corda de nylon
- (        ) Um aquecedor portátil
- (        ) Paraquedas
- (        ) Duas pistolas calibre 45
- (        ) Leite em pó
- (        ) Dois tanques de oxigênio de 100 libras cada um
- (        ) Um mapa estelar (constelação lunar)
- (        ) Uma prancha salva-vidas auto inflável
- (        ) Uma bússola magnética
- (        ) 15 litros de água



- (        ) Uma pistola de sinalização
- (        ) Um estojo de primeiros socorros
- (        ) Um receptor/transmissor de ondas curtas movido a energia solar

Importante: Para tomar a decisão em grupo, deve-se usar o método do consenso, o que significa que antes de marcar a sequência dos itens para a sobrevivência da tripulação espacial, é preciso procurar conseguir o consenso entre os integrantes. Não faça “zerinho ou um”, confio em você!

**Gabarito:** as respostas são pessoais, mas segue abaixo a solução da dinâmica de acordo com especialistas da NASA e adaptada do curso Liderar, do Sebrae, para desenvolvimento de lideranças na comunidade.

01	Dois tanques de oxigênio de 100 libras cada um	Necessários para respirar
02	15 litros de água	Para compensar a perda de líquido causada pela transpiração
03	Um mapa estelar (constelação lunar)	É um dos melhores meios de determinar a direção
04	Alimento concentrado	Necessidade de se alimentar diariamente
05	Um receptor/transmissor de ondas curtas movido a energia solar	Pode servir para transmitir sinais de emergência ou entrar em contato com o destino
06	100 m de corda de nylon	Pode servir para transportar pessoas feridas ou escalar elevações
07	Um estojo de primeiros socorros	Contém insumos de salvamento importantes
08	Paraquedas	O tecido serve para proteção contra raios solares
09	Uma prancha salva-vidas inflável	Os bujões de CO <sub>2</sub> utilizados para inflar a prancha podem servir como propulsores para atravessar desfiladeiros em superfície lunar
10	Pistola de sinalização	Serve para transmitir pedidos de socorro, desde que esteja ao alcance de vista da base
11	Duas pistolas calibre 45	Podem ser usadas como propulsores

12	Leite em pó	Serve de alimento. Pode ser bebido misturado à água
13	Um aquecedor portátil	Só tem utilidade na face escura da lua
14	Uma bússola magnética	Provavelmente, na lua não há campo magnético polarizado. A peça seria inútil
15	Caixa de fósforos	Pouca ou nenhuma utilidade na lua

### Atividade 3 – Mapeamento de perfil

Siga as instruções:

1. Analise cada linha da tabela a seguir e atribua 4 pontos para a frase que melhor descreve você.
2. Ao terminar, retorne ao início, mas, agora, atribuindo 1 ponto para a frase que menos descreve você para cada uma das linhas da tabela.
3. Retorne ao início e, a cada linha, atribua 3 pontos para a frase restante que mais se aproxima da sua forma de pensar.
4. Finalmente, atribua 2 pontos para a frase restante (a que mais se distancia da sua forma de pensar).
5. Calcule o total de cada coluna.

A coluna com a maior pontuação indica o seu perfil.

Gosto de encontrar respostas	Gosto de terminar	Gosto de explorar/ investigar	Gosto que as coisas funcionem
Preciso entender uma questão	Faço as coisas funcionarem	Vejo ambos os lados das coisas	Deve haver uma resposta certa
Não me diga o que fazer	Dê-me fatos, não teoria	Crio escolhas	Gosto de analisar dados
Tenho a mente aberta	Convenço pessoas	Tenho muitas ideias	Encontro um ponto fraco
Ligo os pontos	Faço as coisas acontecerem	Gosto de possibilidades	Trago as coisas para realidade
Um conceito deve ser sólido	Gosto de energia	Não me preocupo à toa com os detalhes	Gosto de precisão

Não gosto de confusão	Evito teoria	Evito decisões	Não gosto do fracasso
Penso até resolver a questão	Corro riscos	Gosto de ouvir sobre os problemas	Eu foco
Gosto de soluções	Gosto de resultados finais	Gosto de oportunidades	Gosto de simplificações
Gosto de ser dono do problema	Encontro um modo que funcione	Gosto do quadro geral	Sou meticoloso
Gosto de definir o problema	Quero consenso	Descubro os fatos	Eu planejo
Quero ideias	Quero tentar coisas novas	Quero espaço	Quero estrutura
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>CONECTOR</b> Conecta ideias com possíveis soluções	<b>EXECUTOR</b> Implementa soluções e realiza coisas	<b>EXECUTOR</b> Implementa soluções e realiza coisas	<b>EXECUTOR</b> Implementa soluções e realiza coisas

## LIÇÃO 13 – OPERAÇÃO DE NEGÓCIOS

*Autora: Ana Cristina Lott*

### Objetivos de aprendizagem

#### *Geral*

Compreender como o negócio funciona, sua dinâmica e seus processos, garantindo que a estratégia e os objetivos da organização sejam seguidos e alcançados.

#### *Específicos*

- Conhecer os conceitos de administração e organização.
- Compreender o ciclo contínuo da administração composto pelas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar.
- Conhecer as características e diferenças dos ambientes externo e interno na formação do ambiente organizacional.
- Compreender a relação entre cultura organizacional e identidade, reputação e clima do ambiente de trabalho.
- Descrever as características dos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.
- Conhecer os princípios do planejamento estratégico e suas fases.
- Compreender a aplicação das Cinco Forças de Porter e da matriz SWOT no processo de planejamento estratégico.

### Sinopse da lição

A lição 13 aborda todas as partes do negócio, desde os assuntos estratégicos que envolvem as decisões da alta direção da empresa até as tarefas mais operacionais – aquelas realizadas pelas pessoas que fazem o trabalho de fato e transformam a matéria-prima em produto final.

### Plano de aula sugerido

#### ***1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)***

Talvez esta lição seja uma das mais enfáticas em termos de empreendedorismo nessa série de lições que estamos tratando.

Neste momento, é fundamental discutir o conceito de negócio e empreendedorismo com os estudantes para aproximá-los do tema e encorajá-los a ver o caminho da gestão de

negócios como algo possível.

Faça uma rápida enquete com os estudantes, pergunte:

- Qual é a visão/noção que vocês têm do que é ser um empresário?
- Vocês têm alguma pessoa na família (ou próxima) que possui um negócio próprio?
- Algum de vocês já teve uma lição formal ou assessoria técnica sobre gestão de negócios?
- Além do círculo familiar, tem alguém na mídia, cenário brasileiro ou internacional, que vocês reconhecem como um exemplo de empreendedor?

Enfatize a oportunidade que eles estão tendo em entrar em contato tão cedo com esse assunto, e sobre o que eles podem começar a visualizar a partir de agora sobre as possibilidades de negócio para o futuro.

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

*Temos na administração a ideia central de um corpo organizado para a produção de um determinado produto ou serviço. A “máquina” de produção especializada é composta por espaços físicos, equipamentos, pessoas e outros recursos, que devem funcionar de forma eficiente para obter sucesso em seus propósitos.*

*De forma geral, quanto maiores e mais complexas forem as organizações, mais organizadas devem ser as suas formas de trabalho para que a operação do negócio seja sustentável e rentável. Essa organização consiste em ter uma hierarquia administrativa que (1) defina os diferentes níveis de planejamento e decisão, (2) defina o fluxo das informações e orientações, e (3) possua também setores especializados em múltiplas áreas técnicas para viabilizar a divisão interna do trabalho.*

**Organização:** conjunto de fatores que funcionam de forma integrada para a realização de um objetivo específico. São características de um ambiente organizacional:

- A divisão e distribuição interna do trabalho.
- A utilização de recursos – tais como tempo, dinheiro, matéria-prima, equipamentos, pessoas etc.
- A definição de autoridade ou níveis hierárquicos para que as atividades sejam coordenadas a fim de alcançar os objetivos do negócio.

**Tipos de organização:** as organizações se diferem em relação aos meios e objetivos quando o assunto é o retorno financeiro. Algumas visam ao lucro para seus proprietários e acionistas, outras visam a causas sociais e ao bem-estar da sociedade.

- *Empresas com fins lucrativos*: são aquelas de natureza comercial e de caráter privado – desde academias de ginástica, lojas em geral, restaurantes, seguradoras, hotéis etc. As atividades dessas organizações devem conseguir arrecadar uma receita maior do que os gastos de sua operação. A receita excedente (o lucro) pode ser utilizada para investir em novos equipamentos e instalações, na contratação de novos funcionários, para pagar bônus de participação para os acionistas ou simplesmente para enriquecer o patrimônio dos proprietários.
- *Entidades sem fins lucrativos*: têm como finalidade uma causa social, tais como as ONGs (organizações não governamentais), instituições religiosas, entidades de classe, associações de diversos tipos, grupos com base na atividade voluntária, entre outras.
- *Organizações públicas (órgãos do governo)*: são aquelas administradas pelos servidores públicos e financiadas pela arrecadação dos impostos da população, portanto, elas não visam ao lucro nem à concorrência de mercado, trabalham em prol do bem-estar da sociedade.

Para exercitar e fixar os conceitos de organização em seus diferentes tipos e finalidades, peça para os estudantes citarem marcas, empresas e categorias de empresas/instituições/organizações.

Faça com eles uma rápida análise dos objetivos e formas de retorno de cada empresa/instituição/organização citada.

Utilize estes exemplos:

- Qual é o negócio de um restaurante?
- Qual é o negócio de um museu?
- Como funciona uma associação ou uma organização sem fins lucrativos?

**Funções administrativas:** a gestão do negócio configura um ciclo contínuo composto por quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

- *Planejar*: para planejar, o gestor precisa entender como o ambiente externo (composto por fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ecológicos) estão influenciando o negócio da empresa, bem como ter uma noção clara da realidade da empresa (o seu ambiente interno) e definir objetivos e metas para alcançar a sua visão de futuro.

Pergunte para os estudantes:

- O que é planejar?
- Qual é a importância de se ter um planejamento?

- Como se faz um planejamento?
  - Que habilidades são necessárias para um gestor planejar uma atividade do seu negócio de forma bem sucedida?
- *Organizar*: o processo de organização exige qualificação e treinamentos para os funcionários, contratação de novas pessoas, compra de novos equipamentos, estabelecimento de novos processos internos etc. Todos os envolvidos na execução do trabalho (gerentes, coordenadores, supervisores, analistas e operários) devem conhecer o plano definido pela alta gestão (presidência, diretoria e gerência) e devem receber orientações claras para estarem alinhados com os propósitos da empresa.

Pergunte para os estudantes:

- O que é organizar?
  - Qual é a relação da organização com a prática ou realização de uma atividade?
  - Por que a organização é essencial para a sustentabilidade e manutenção de uma atividade?
  - Que habilidades são necessárias para um gestor organizar uma atividade do seu negócio de forma bem-sucedida?
- *Dirigir*: dirigir significa liderar, conduzir, coordenar. Os resultados são produzidos a partir das atividades e práticas do dia a dia, portanto, os colaboradores devem desempenhar suas funções visando às metas estabelecidas. Por outro lado, os gestores precisam estar atentos à forma como o trabalho é desempenhado e como os resultados estão sendo alcançados (ou não) para identificar, o quanto antes, necessidades de ajustes – somente assim é possível fazer correções. A força de trabalho pode necessitar de suporte, além de dúvidas e imprevistos que podem surgir – para essas e outras circunstâncias, os líderes são atores fundamentais!

Pergunte para a turma:

- O que é dirigir (executar)?
  - Quais são os desafios inerentes à execução de uma atividade?
  - Que habilidades são necessárias para um gestor executar uma atividade do seu negócio de forma bem-sucedida?
- *Controlar*: significa manter as coisas no caminho certo. O gestor deve medir os resultados para saber se a produtividade e as vendas estão de acordo com o planejado. Caso algo não esteja conforme o desejado, deve-se identificar as causas dos erros ou as oportunidades de melhoria e aplicar as correções necessárias.

Pergunte para os estudantes:

- No caso da atividade que eles realizaram, como eles fizeram para verificar que os resultados estavam sendo alcançados?
- Aconteceu algum imprevisto (algo que não estava planejado)?
- Como eles resolveram os problemas de percurso?
- Tiveram algum aprendizado que veio a facilitar o planejamento e execução de outra atividade similar?

Leve-os a perceber que a sequência de planejamento, organização, execução e controle formam um ciclo que se repete, e que os resultados das atividades contribuem para o aprendizado e melhoria contínua.

**Ambiente organizacional:** ambiente que abarca todo tipo de força, circunstâncias e agentes que, de alguma forma, possam influenciar nos resultados de uma organização.

- *Ambiente externo:* toda organização deve se comunicar com o ambiente em que ela está instalada — afinal de contas, todas as empresas devem atender a uma necessidade de mercado. Existe uma relação de troca por meio da qual essas organizações influenciam o meio em que elas estão, ao mesmo tempo em que são influenciadas pelos fatores externos — tais como variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e ecológicas.
- *Ambiente interno:* espaço sobre o qual o gestor tem mais domínio, é o ambiente cujas variáveis são controláveis. É composto por colaboradores, instalações físicas, equipamentos tecnológicos, processos, regras internas etc.
- *Cultura organizacional:* o ambiente interno e, principalmente, as regras de conduta influenciam a forma como os colaboradores se comportam e isso acaba definindo a imagem da empresa. A palavra-chave aqui é adequação — o melhor clima organizacional é aquele que instala o ambiente mais favorável para a produtividade e que seja adequado aos valores que a empresa representa.

Convide os estudantes a refletir sobre os aspectos do ambiente interno, no que tange a cultura organizacional.

Peça para que eles descrevam e identifiquem as diferenças entre os padrões dos ambientes (clima e formas de se comportar) de locais como bancos, museus, escolas, restaurantes etc.

Qual é a relação entre os aspectos observados e a atividade da empresa/instituição/organização?



**Principais áreas funcionais de uma organização:** toda empresa ou instituição deve ter áreas internas especializadas para que seja feita a correta divisão do trabalho.

- *Recursos Humanos:* setor que faz a gestão das pessoas. Realiza os processos seletivos, define os planos de carreira, atende os funcionários em suas necessidades pessoais, planeja os treinamentos e trilhas de desenvolvimento, realiza a folha de pagamentos e benefícios, organiza a escala de férias e faz os comunicados internos.
- *Financeiro:* realiza a gestão dos recursos financeiros da empresa, efetua os pagamentos e cobranças, faz o planejamento financeiro anual e controla os gastos, auxilia os gestores quanto à análise dos custos internos e investimentos necessários para a realização de novos projetos.
- *Marketing:* responsável pelas decisões de portfólio de produtos e serviços, preços a serem praticados, ambientação e localização dos pontos de venda, publicidade, propaganda e identidade visual da empresa.
- *Pesquisa e Desenvolvimento:* responsável pela pesquisa de novas tecnologias, desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços.
- *Produção:* setor que transforma insumos e suprimentos (recursos e matéria-prima) em produtos e serviços.

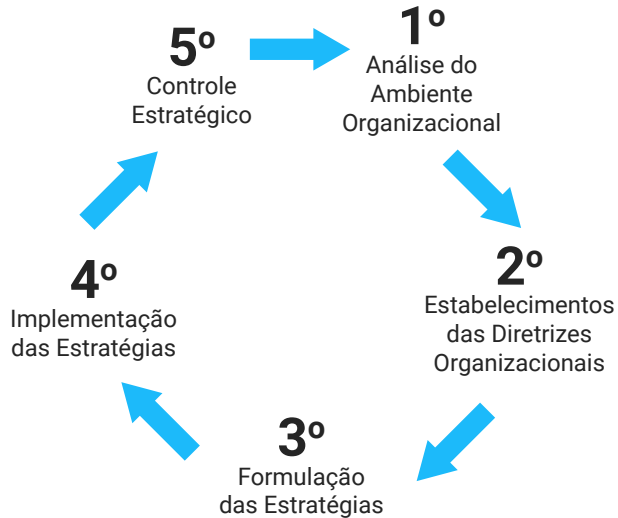
### **Princípios de planejamento estratégico**

*Voltando às funções do nível estratégico – responsabilidades dos sócios (proprietários da empresa), presidência e diretoria –, tem-se as decisões que definem o negócio e se aplicam a todos os departamentos e setores da organização. Essas definições vão desde quais necessidades do cliente serão atendidas, que produtos e serviços serão ofertados, quais serão os diferenciais da empresa para ela se destacar da concorrência, quais serão os objetivos de longo prazo, como os funcionários deverão se comportar etc. Tudo isso tem origem na definição da missão, visão e valores da empresa.*

*Contudo, nem o mais experiente empreendedor ou diretor pode definir coisas tão importantes para a empresa com base apenas nas ideias da sua cabeça sem dialogar com outras pessoas ou sem dados e informações que possam dar respaldo às suas decisões. O processo de planejamento estratégico exige um olhar técnico e responsável sobre as condições do mercado (variáveis do ambiente externo) e a situação do ambiente interno da organização.*

*Veja algumas técnicas que devem ser aplicadas durante o processo de planejamento estratégico para que a alta gestão tenha a visão de conjunto apropriada e consiga as informações necessárias para decidir os caminhos futuros da empresa.*

## Processo de planejamento estratégico



Fonte: Certo, S. C. et al. *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de estratégias*. 3. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2010 (adaptado)

### As Cinco Forças de Porter

O quadro das Cinco Forças de Porter (a seguir) auxilia o estudante a visualizar as pressões que um negócio pode receber de todos os lados.

No eixo horizontal, temos as integrações com os fornecedores e as conexões com os clientes.

Devemos reconhecer esse eixo como a estrutura de produção e entrega dos produtos e serviços onde ocorrem as relações de negócio, sejam elas harmônicas e de parceria, ou não.

A relação com os fornecedores deve ser bem administrada para que os insumos de produção sejam entregues no prazo, com qualidade e a preços que possibilitem economia e lucro.

### Exemplo de aplicação das Cinco Forças de Potter



Fonte: Porter, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 1979. Strategic Planning. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>. Acesso em: 05/08/2021. (adaptado)

Já no eixo vertical, temos as relações de competição no mercado.

A maior atenção do gestor deve recair sobre os concorrentes – que devem ser contidos para que não avancem no campo de mercado –, mas os produtos substitutos também devem ser observados, pois podem concorrer indiretamente com os produtos e serviços ofertados por sua empresa.

### Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma construção que deve ser feita “a várias mãos” pois traz uma visão ampla sobre os diversos aspectos da empresa. Nesse sentido, é importante que os diferentes setores e pessoas de níveis hierárquicos (principalmente os mais altos) sejam ouvidos.

Essa participação é fundamental também para que os planos estratégicos não sejam recebidos com resistência pelos funcionários da empresa quando forem aplicados – uma vez que eles também tenham sido envolvidos no processo de planejamento, poderão ser referidos como coautores do trabalho.

A matriz SWOT é um dos principais instrumentos que serve de base para o planejamento estratégico de uma organização.

Apesar de ser elaborado com o envolvimento de muitas pessoas, a realização desse documento deve ser de responsabilidade do setor de planejamento e sua versão final deve ser aprovada pela alta direção.

Após a sua validação, os gerentes devem traduzir as diretrizes do plano para as instâncias de base da organização para que os fundamentos estratégicos sejam convertidos em ações que trarão os resultados esperados.

### Exemplo de matriz SWOT

		CENÁRIOS	
		CONDIÇÕES POSITIVAS	CONDIÇÕES NEGATIVAS
AMBIENTES	INTERNO	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Item 1</li> <li>• Item 2</li> <li>• Item 3</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Item 1</li> <li>• Item 2</li> <li>• Item 3</li> </ul>
	EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Item 1</li> <li>• Item 2</li> <li>• Item 3</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Item 1</li> <li>• Item 2</li> <li>• Item 3</li> </ul>

Fonte: CASSAROTTO, C. *Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio*. Rockcontent, 2019. Blog. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 05/08/2021. (adaptado)

### Estabelecimento de diretrizes: missão, visão, valores

Missão, Visão e Valores são definições do campo estratégico da empresa que se aplicam a todo ambiente organizacional. Juntas, elas contribuem para que os colaboradores entendam o que a empresa deve fazer (missão), onde ela quer chegar no futuro (visão) e de que forma as atividades devem ser conduzidas para que os objetivos possam ser alcançados da maneira certa (valores).

- **Missão:** razão de ser da empresa. Aquilo que ela deve realizar para cumprir seu propósito perante a sociedade.
- **Visão:** refere-se à definição de onde a empresa deve chegar no longo prazo. Sua definição pode incluir uma data alvo para essa visão se concretizar. Deve servir de norte para os gestores e colaboradores buscarem as melhorias necessárias para a empresa se transformar naquilo que ela deseja ser no futuro.
- **Valores:** são aspectos de conduta que devem ser enfatizados pela empresa para que os colaboradores tenham o comportamento ético esperado a fim de criar um clima de trabalho favorável. Os gestores devem ser os primeiros a darem o exemplo sobre a conduta que representa os valores da empresa.

Proponha que os estudantes pesquisem a missão, a visão e os valores de alguma empresa. Outra possibilidade é você, professor, apresentar alguns exemplos reais para ilustrar o conteúdo, considerando o perfil dos estudantes

Em resumo: para que a visão de futuro seja realizada, a missão deve ser cumprida todos os dias e os valores serão as diretrizes para a qualificação das ações.

### *Monitoramento e controle*

Por fim, é preciso acompanhar as atividades de perto, consultar os responsáveis para saber sobre o andamento de cada tarefa e medir os resultados, comparando-os com o que foi estabelecido no plano de ação. Ao identificar desvios em relação ao plano original, o gestor deverá verificar que medidas corretivas podem ser aplicadas para que as atividades fiquem alinhadas ao que foi estabelecido, a fim de alcançar os resultados desejados.

Ao realizar o monitoramento e controle das atividades, é possível medir o progresso da organização rumo à visão de futuro, e saber o quão distante ou o quão perto estará a realização dos seus objetivos.

### *Considerações gerais*

Um novo negócio começa no sonho do empreendedor e vai sendo estruturado com a organização das ideias no papel. A partir do planejamento estratégico e da ampla visão sobre o negócio, deve ser feito um desdobramento dos planos de negócio buscando a realização dos objetivos na prática.

O mais importante é que os conceitos básicos sejam compreendidos e que a afinidade pela área de gestão de negócios seja despertada.

Obviamente, não é esperado que todos os estudantes demonstrem o mesmo interesse pelo assunto, pois, de acordo com cada perfil, preferências e interesses pessoais, outros caminhos podem ser escolhidos para a carreira profissional de cada um.

Mas, para aqueles estudantes que demonstrarem interesse, potencial e aptidão para serem gestores de negócio, é importante que a semente do empreendedorismo seja plantada.

A autoestima deve ser elevada e o sonho de realização de um negócio rentável e inovador deve ser encorajado, principalmente através da técnica e do embasamento teórico.

Incentive os estudantes a buscarem outras referências e histórias de sucesso na internet para que possam continuar alimentando e estruturando seus sonhos até chegarem a patamares maiores de especialização sobre esse assunto.

O empreendedorismo de sucesso pode ser impulsionado pelas condições da base familiar ou das instituições a que o estudante tem acesso, mas há casos impressionantes que provam que a realização de um projeto fora do comum é possível até nas condições mais adversas.

O caso de William Kamkwamba – um inventor que, ainda adolescente, construiu uma turbina eólica com materiais coletados em um ferro-velho é um bom exemplo que pode servir de inspiração para os estudantes. Conheça a história desse inventor do Malawi, um país africano, que mudou a vida da sua família e de sua comunidade com a construção de um moinho de vento que trouxe eletricidade para sua aldeia. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/blog/amelia-gonzalez/post/2019/03/11/filme-conta-a-historia-do-menino-africano-que-descobriu-o-vento-e-ajuda-a-refletir-sobre-nossas-atitudes.ghtml>

### Atividades práticas

#### Atividade 1 – Identificando objetivos estratégicos

Observando a matriz SWOT a seguir, ajude o empreendedor a identificar objetivos estratégicos a partir do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças. Veja que pontos internos deverão ser fortalecidos para a empresa se proteger das ameaças, que ameaças terão maior impacto no negócio, que forças dão condições para explorar as oportunidades existentes e quais seriam as adaptações necessárias para buscar novas oportunidades. Considere o negócio como sendo uma empresa de doces.

		CENÁRIOS	
		CONDIÇÕES POSITIVAS	CONDIÇÕES NEGATIVAS
AMBIENTES	INTERNO	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos</li> <li>• Identidade visual e decoração do ambiente interno</li> <li>• Funcionários jovens, motivados e cooperativos</li> <li>• Funcionários moradores no bairro vizinho e vão para o trabalho de bicicleta</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfólio limitado de produtos (somente alguns tipos de <i>muffins</i> e <i>cupcakes</i>)</li> <li>• Espaço interno da loja reduzido</li> <li>• Produtos altamente calóricos e contêm glútem</li> </ul>
	EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bairro possui ótimas condições para o trânsito de pessoas nas calçadas</li> <li>• Existe uma cultura crescente das pessoas buscarem uma espécie de compensação pelos seus trabalhos através de pequenas recompensas como doces e guloseimas</li> <li>• Existe um espaço comercial desocupado ao lado (vizinho) da loja</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da procura por <i>muffins</i> e <i>cupcakes</i> durante o verão</li> <li>• Existe uma cultura crescente das pessoas buscarem alimentação mais saudável</li> <li>• Outros concorrentes estão iniciando as atividades de entrega em domicílio (<i>delivery</i>)</li> <li>• Grande dependência de dois fornecedores de farinha</li> </ul>

**Gabarito:** A ideia é definir que medidas podem ser tomadas pelo empreendedor para a implementação de mudanças que tragam melhorias para o seu negócio.

Nesta atividade, é necessário ter criatividade para pensar em soluções e atenção para identificar uma relação válida na comparação de uma força ou fraqueza com as oportunidades e ameaças.

Enumere os itens do quadro SWOT, de 1 a 3 (ou a 4) para acompanhar as comparações que vamos apresentar aqui:

- Fa1 x Am1 (Fraqueza 1 x Ameaça 1): como superar a ameaça de redução da procura pelos produtos durante o verão, uma vez que o portfólio de produtos está limitado a esses dois produtos?

**Gabarito:** no verão, as pessoas buscam sobremesas mais leves e que sejam refrescantes. Produtos como sorvetes e sucos podem estar se comportando como concorrentes indiretos (produtos substitutos) dos muffins e cupcakes durante a estação, portanto, vamos pensar na possibilidade de acrescentar esses e outros produtos da mesma categoria ao cardápio, mesmo que eles não sejam servidos o ano todo.

- Fo3 e 4 x Am3 (Forças 3 e 4 x Ameaça 3): o fato de os funcionários serem jovens, motivados e irem para o trabalho de bicicleta pode ser aproveitado para iniciar um serviço de *delivery* para os bairros próximos e acompanhar a tendência dos concorrentes que já estão oferecendo esse serviço.
- Fo3 x Op1 e 2 (Força 3 x Oportunidades 1 e 2): o fato de que as pessoas estão buscando pequenas “recompensas” ou algum tipo de compensação pelo seu trabalho pode ser atendida utilizando a cooperação dos funcionários para fazerem uma ação de panfletagem nas calçadas, anunciando alguma promoção especial para o horário em que as pessoas estão saindo do trabalho.

Aqui, seguem mais algumas relações possíveis: Fa1 x Am4; Fa2 x Op3; Fa3 x Am2; Fo3 x Am2; Fa2 x Am3.

Verifique se você ou os estudantes conseguem identificar outras.

## **Atividade 2 – Buscando por outros exemplos de Missão, Visão e Valores**

a) *Pense em uma marca famosa, que você admira e faça uma busca na internet por suas declarações de Missão, Visão e Valores. Veja se o que está escrito reflete o que a empresa transmite em sua essência. Compartilhe o resultado com os seus colegas.*

b) *Imagine que você é um empreendedor e irá abrir um negócio no seu bairro. A que tipo de negócio você se dedicaria? Quais seriam seus concorrentes diretos e indiretos? Qual seria*

*o perfil do seu público-alvo (clientes)? Que necessidades você iria atender, e quais produtos ou serviços iria oferecer?*

*c) Anote tudo que puder em uma folha de papel.*

*d) Faça uma rápida apresentação do seu negócio para um colega de classe.*

*e) Discuta quais estratégias você poderia adotar para ampliar o sucesso do seu negócio.*

*f) Diga também o que você achou da ideia do seu colega.*

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.



## LIÇÃO 14 – GESTÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS E INOVAÇÃO

Autor: Rafael Cuba

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Gerir diferentes tecnologias e recursos digitais para implementar novas ideias, que adicionem valor ao processo e resolvam problemas.

#### Específicos

- Compreender o contexto digital no Brasil.
- Identificar as tecnologias disponíveis para a criação, gestão e implementação de novos negócios.
- Conceituar inovação, relacionando-a com o comportamento empreendedor e o acesso às novas tecnologias.
- Compreender como tecnologias disponíveis no mercado permitem a criação, entrega e captura de valor para a sociedade a partir de soluções práticas transformadas em negócios.
- Utilizar ferramentas e tecnologias para a gestão de negócios.

### Sinopse da lição

O objetivo da lição 14 é desenvolver a capacidade de gerir diferentes tecnologias e recursos digitais para implementar novas ideias. Para isso, serão apresentados o contexto digital e as tecnologias disponíveis para a atividade empreendedora, o acesso a essas tecnologias como possibilidade para a inovação e, por fim, a possibilidade para, a partir delas, criar, entregar e capturar valor para a sociedade, com as soluções construídas.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Inicie fazendo o seguinte questionamento aos estudantes: "Quantas horas você ficou conectado ao celular hoje? Mais do que isso, pense nas atividades que você realizou online".

*É difícil a gente perceber, em horas, quanto tempo ficamos conectados. Mas quando o assunto é tempo online, o Brasil se destaca em terceiro lugar no ranking de países com maior tempo conectado. De acordo com dados do relatório Digital in 2020 a média mundial é de 6 horas e 40 minutos por dia, enquanto, no Brasil, ficamos, em média, 9 horas!*

*Com quase 60% da população mundial conectada à internet, cada vez mais realizamos atividades do nosso dia a dia de forma online.*

*Entre 2019 e 2020, mais de 120 milhões de pessoas, no mundo, começaram a acessar a internet apenas pelos celulares.*

*Isso chama a atenção para uma importante tendência do mercado: o mobile (termo em inglês para dispositivos móveis) e a forma como eles, a partir dos smartphones, vêm desempenhando um importante papel social no acesso à internet.*

Apresente o exemplo da Thaís (a seguir), com o objetivo de tornar concreta, a partir de um caso prático, real e próximo à realidade deles, a forma como os recursos tecnológicos, aos quais se tem acesso, facilitam a criação de novos negócios. O caso foi escrito de forma adaptada, com base em uma história real.

*Thaís morava longe da faculdade e, todos os dias, passava horas do seu tempo dentro do transporte público. Durante os primeiros meses de aula, ela percebeu que grande parte dos seus colegas passavam pelo mesmo problema, principalmente quando precisavam utilizar mais de um modal (por exemplo, ônibus, metrô e trem). Por outro lado, muitos colegas faziam o mesmo percurso de carro e, ao observar isso, Thaís teve uma ideia: organizar caronas entre as pessoas que estavam indo para faculdade ou para a mesma região.*

A história continua, mas, antes de conhecermos mais sobre o processo empreendedor de Thaís, provoque a turma com as seguintes perguntas:

- O que Thaís precisa para tirar a ideia dela do papel?
- Quais as tecnologias necessárias?
- Será que essa foi uma boa ideia?

Registre as respostas dos estudantes, principalmente as que forem relacionadas com a necessidade de recursos tecnológicos. Uma sugestão é organizar por blocos temáticos: sugestões relacionadas à tecnologia; pessoas e equipes; recursos materiais etc.

**Gabarito:** não há um caminho pré-definido para essa discussão, o objetivo é que seja um aquecimento, uma troca de ideias sobre o que é necessário para construir um negócio que conecte pessoas que precisam de carona.

Além disso, essas categorias (pessoas, recursos materiais etc.) são apenas sugestões, elas podem ser alteradas de acordo com as respostas de cada turma, mas é importante manter sempre uma lista do que for pontuado em relação à necessidade de recursos tecnológicos.

Após ouvir, listar e conversar com a turma sobre os recursos que Thais precisaria para tirar a ideia do papel, explore como alguns recursos tecnológicos que a turma listou poderiam ser muito caros para Thais, por exemplo, investir na programação de um aplicativo que fizesse isso.

No entanto, é possível utilizar os recursos que já se tem à disposição para iniciar um negócio. Essa é a moral da história

De volta para a história de Thais...

*Ela, para tirar a ideia do papel e validar o negócio, divulgou um link para que as pessoas interessadas na sua ideia informassem os seus dados sobre onde moravam, os dias que iam para a universidade e se tinham carro e poderiam dar caronas, ou se não tinham carros e precisariam de caronas.*

*O segundo passo foi, com os dados coletados, criar grupos no WhatsApp de diferentes bairros da cidade.*

*Nesses grupos, Thais começou a organizar as caronas para que estudantes de diferentes partes da cidade pudessem ter acesso a uma mobilidade urbana com mais conforto, e quem tinha carro pudesse dividir as despesas com quem precisasse de uma carona.*

*A ideia deu muito certo. Chegou um momento em que Thais precisou da ajuda de amigos para manter os grupos funcionando e seguir para a próxima etapa: encontrar um investidor que colocasse dinheiro no negócio para ele virar um aplicativo. E foi assim que aconteceu.*

*A ideia de Thais recebeu um grande aporte financeiro e, com isso, ela fundou a sua startup de caronas, ajudando pessoas e motoristas de diferentes partes da cidade.*

A história sobre o negócio de Thais mostra como ela:

1. Identificou um problema.
2. Elaborou uma solução.
3. Criou uma versão teste com os recursos que tinha.
4. Validou o seu negócio, fazendo com que ele crescesse e gerasse valor para mais pessoas.

Aproveite essa história para, além de pontuar as quatro etapas anteriores, apresentar para os estudantes como a mobilização de recursos é um desafio possível! Isso porque temos em nossas mãos, nos *smartphones*, uma série de ferramentas que nos auxiliam a retirar ideias do papel. Esse é o ponto central desta lição e, junto a essa discussão, vamos conhecer como a inovação faz parte desse processo.

Thaís usou as ferramentas a que tinha acesso para criar uma solução relevante e inovadora.

Agora, vamos ampliar a visão dos estudantes para que todos percebam que são capazes de fazer o mesmo.

Dica para a condução desta etapa: caso a lista de recursos sugerida pela turma não tenha muitas opções de ferramentas tecnológicas, apresente sugestões como: aplicativo, ferramentas de geolocalização, base de dados com o cadastro dos participantes, ferramenta de comunicação entre as pessoas, ferramentas de pagamento, entre outras.

Espera-se que, ao final da aula, os estudantes estejam curiosos para conhecer as diferentes estratégias e possibilidades que mobilizem recursos para suas ideias. Além disso, que estejam encorajados ao perceberem que é possível para todos, e não apenas para empreendedores e empreendedoras famosos que vemos na mídia.

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

### *Contexto digital*

Apresente o texto a seguir aos estudantes:

*Marcas de diferentes setores do mercado passaram a usar as mídias sociais e seus sites para a venda de seus produtos e serviços. Caso opte por usar a loja virtual do Facebook ou Instagram, ainda é possível economizar com o desenvolvimento e programação de uma loja virtual própria.*

Ele mostra as mídias sociais como ferramenta para as estratégias de comunicação, venda e relacionamento com clientes para os negócios.

Nesse sentido, para conduzir este tópico, apure o olhar da turma para a identificação dessas estratégias nas mídias sociais.

Dado que o contato dos estudantes com as mídias sociais se dá, na maior parte das vezes, no contexto de lazer e entretenimento, a atividade descrita a seguir pode, entre outras coisas, aumentar o engajamento da turma com a discussão.

### *Etapa 1: organização da turma*

Para explorar esse tema, divida a turma em grupos de quatro participantes, sendo necessário que pelo menos um integrante do grupo esteja com um *smartphone*. Quanto mais estudantes com celular na aula, mais ricas serão as discussões e atividades.

## Etapa 2: atividade exploratória

Os grupos deverão escolher dois negócios de qualquer setor. Com base na escolha, eles deverão explorar as mídias sociais das duas marcas. Peça que cada grupo construa uma breve ficha, que contenha:

- Lista com os principais pontos observados, por exemplo, objetivo da mídia social para a marca: comunicar produtos e serviços, tirar dúvidas e responder aos clientes, vender, publicar conteúdos sobre temas relacionados, entre outros.
- Comparação de como os dois negócios usam esses canais: há diferenças ou semelhanças?
- Registro e apresentação dos achados e o que observaram.

Durante as apresentações, conduza a discussão sobre como esses canais impactam e viabilizam os negócios.

Resgate o exemplo apresentado na contextualização, sobre o negócio de Thais, e como o WhatsApp foi fundamental para a construção dele.

Caso os grupos tragam exemplos de empresas que usam as mídias sociais para atendimento e relacionamento com os clientes, sinalize que o acesso a recursos tecnológicos facilita a criação de novos negócios, como também, a gestão deles.

Outro ponto importante para a discussão é, com base no que os grupos apresentarem, mostrar como o contexto da Revolução 4.0 fez com que tivéssemos acesso às tecnologias cada vez mais baratas.

### **Revolução 4.0 e novas tecnologias: como chegamos até aqui?**

*O mundo passou por grandes revoluções que marcaram, entre outras coisas, a forma como produzimos, consumimos e vivemos. Para compreendermos melhor como chegamos até aqui, vamos fazer um breve resgate histórico dos avanços tecnológicos que marcaram a nossa sociedade:*

- **1ª Revolução industrial:** iniciada no final do século XVIII, foi marcada pelo desenvolvimento da indústria têxtil, com máquinas de fiar que aumentaram a produtividade, o tear mecânico e a máquina a vapor.
- **2ª Revolução industrial:** iniciada em meados do século XIX, foi marcada pelo desenvolvimento da indústria elétrica, química, de petróleo e do aço e durou até a metade do século seguinte, fazendo com que fosse conquistada uma série de avanços nesse período.
- **3ª Revolução industrial:** iniciada com os avanços técnicos e científicos na área da informação, foi marcada por profundas transformações causadas pelo avan-

ço das telecomunicações, da informática e desenvolvimento da engenharia robótica.

*E não para por aí. Para compreender os avanços tecnológicos e as transformações que estamos vivendo atualmente no mundo do trabalho e nas formas de produção, em 2016, o Fórum Econômico Mundial organizou um encontro para discutir a Quarta Revolução Industrial.*

*Também conhecida como Indústria 4.0, os principais impulsionadores para essa revolução compõem um conjunto amplo e complexo de tecnologias que não só impactam o nosso dia a dia, mas também permitem a criação e o desenvolvimento de novos mercados e novos negócios.*

*Podemos destacar como os principais impulsionadores da Quarta Revolução Industrial:*

- **Inteligência artificial:** relacionada à capacidade de processamento de dados que permite que máquinas executem atividades humanas, como o reconhecimento facial, de voz e a capacidade de aprender e tomar decisões.
- **Categorias físicas:** carros autônomos, impressão 3D, robótica avançada e novos materiais.
- **Categoria digital:** plataformas digitais, Internet das Coisas (quando não apenas as pessoas se conectam à internet, mas também objetos, como eletrônicos e eletrodomésticos) e armazenamento na nuvem.
- **Categoria biológica:** sequenciamento genético, neurotecnologia e biologia sintética.

*Apesar de muitas dessas tecnologias parecerem vir de filmes de ficção científica, elas estão mais presentes no nosso dia a dia do que muitas vezes percebemos.*

### **Tecnologias e modelos de negócios**

Para iniciar este tópico, reforce os conceitos trabalhados na lição. Converse com os estudantes sobre esses aspectos.

Siga reforçando que todo negócio existe para resolver um problema. É fundamental que os estudantes tenham essa visão, porque isso fará com que eles iniciem o processo empreendedor com a busca por problemas a serem explorados como oportunidades.

Um desdobramento importante dessa visão é que consideramos, assim, o empreendedorismo como uma visão de mundo, a busca por oportunidades que, ao serem exploradas, estão gerando valor para o mercado e para a sociedade. Em outras palavras, o empreendedorismo vai muito além da criação de empresas. Ele se configura

como um comportamento para a ação e realização de projetos concretos, sejam eles sociais, empresariais ou dentro de organizações que já existem.

Após a conversa com a turma, apresente a primeira atividade prática deste tópico.

### *Etapa 1: organização da turma*

A turma deverá se organizar nos mesmos grupos de quatro participantes. Além disso, continue explorando o negócio que eles escolheram analisar na última atividade. O objetivo dessa escolha é criar conexão, troca e engajamento entre eles e deles com o conteúdo.

### *Etapa 2: qual é o problema?*

Antes de iniciar o conteúdo sobre modelos de negócios, vamos dar um passo atrás para refletir, coletivamente, sobre os problemas que a empresa que estamos analisando resolve.

Para isso, oriente os estudantes a fazerem uma leitura do texto a seguir: Tecnologias e modelos de negócios. Nessa parte, são apresentadas as diferenças entre problemas funcionais, sociais e emocionais. Vale ressaltar que essas dimensões não são isoladas e podem ser identificadas em um mesmo negócio.

### **Tecnologias e modelos de negócios**

*Uma etapa fundamental para a construção de novos negócios é a **organização da lógica de criação, entrega e captura de valor**. Isso vale para a criação de empresas, projetos em organizações já estabelecidas ou negócios sociais. Esse processo é o que Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010) definiram como modelo de negócio, e nos ajudará, aqui, a identificarmos como as novas tecnologias podem ser aplicadas em cada uma dessas dimensões.*

*Um ponto importante a ser destacado é que, quando falamos sobre criação de valor, estamos nos referindo ao processo de resolver problemas. Em outras palavras, é fundamental construirmos a visão de que todo negócio existe para resolver um problema, ou seja, entregar valor para a sociedade. Seja esse problema funcional, emocional ou social, quando decidimos consumir algo, estamos buscando suprir necessidades e desejos a partir desses negócios.*

*Exemplo: o valor que um aplicativo de motoristas particulares cria para nós está relacionado à comodidade, segurança, praticidade e conforto. Dentro da lógica de modelagem de negócios, isso é o que chamamos de **criação** de valor.*

*A segunda dimensão é como acessamos esse valor criado, ou seja, como acesso a segurança e a comodidade que esse negócio tem a me oferecer? Utilizando um aplicativo ou site. O aplicativo é como o negócio **entrega** o valor.*

*Por fim, quando pensamos que o negócio criou e entregou valor, precisamos ter atenção para a saúde financeira dele, ou seja, como ele irá se manter e crescer, independentemente de ser um negócio com fins lucrativos ou não. Nessa etapa, o que estamos analisando é como o negócio vai **capturar** valor, ou seja, monetizar em relação ao que foi oferecido às pessoas.*

*Voltando ao exemplo do aplicativo de motoristas, a cada corrida, um valor é pago para o motorista que dirigiu o carro e outra parte do valor fica para a empresa responsável pela plataforma que conectou motoristas e usuários. Monetizar em cima do valor total de cada viagem é a estratégia de captura de valor do negócio.*

*Dito isso, podemos analisar o modelo de negócio de um aplicativo de motoristas particulares como:*

- **Criação de valor:** conforto, segurança, comodidade e praticidade.
- **Entrega de valor:** via aplicativo.
- **Captura de valor:** parte do valor que é pago em cada corrida.

Após a leitura, escolha uma organização – diferente das que estão sendo trabalhadas nos grupos – e exemplifique quais problemas ela resolve.

Sugestão 1: a própria escola.

Escreva o nome da escola no quadro ou em um lugar visível para todos. Em seguida, discuta com a turma sobre a dimensão funcional do problema que ela resolve. Por exemplo: (1) Funcional: colocar as pessoas em contato com conhecimentos relevantes para a vida pessoal, social e profissional e para o desenvolvimento intelectual delas. Em outras palavras, as pessoas precisam saber/conhecer determinadas coisas e a escola oferece isso a elas; (2) Social: desenvolver aspectos sociais e coletivos, interagir com outras pessoas de diferentes perspectivas e construir o conhecimento necessário para o seu agir no mundo; (3) Emocional: colocar as pessoas em contato com grupos sociais, proporcionar uma convivência harmoniosa e coletiva, apoiar os estudantes e acompanhar seu desenvolvimento pessoal.

Sugestão 2: a empresa de Thais (que apresentamos no início das notas sobre esta lição).

Do ponto de vista (1) Funcional, a empresa de Thais resolve um problema de mobilidade urbana e o tempo que se gasta com locomoção e transporte. Já na dimensão (2) Emocional, o negócio de Thais resolve um problema relacionado ao desconforto do transporte público e a exposição à violência urbana.

Agora, reforce com a turma que não é necessário encontrar as três dimensões do problema que a empresa escolhida por eles resolve. Mas é fundamental que eles discutam e definam, de forma clara, qual problema o negócio resolve.



Reforce com eles o conceito de que o problema que uma empresa resolve está relacionado ao valor que ela cria. Sugira que os grupos que tiverem interesse compartilhem o que definiram, apresentando: (a) a empresa escolhida; e (b) o problema que ela resolve.

### *Etapa 3: modelo de negócio*

Com a primeira atividade, os grupos já têm uma visão sobre o valor criado pelo negócio. Agora, é importante que eles explorem como esse valor é entregue e como é capturado.

Após apresentar o conceito de modelo de negócio (texto *Tecnologias e modelos de negócios*), é importante mostrar de forma clara e direta a relação entre o conceito de modelo de negócio com as ferramentas tecnológicas. O argumento a ser apresentado é que, ao definir e estruturar de forma clara como entregar e capturar valor, é possível identificar a necessidade de recursos para que o negócio saia do papel.

Nesse sentido, explore como os recursos tecnológicos aos quais se tem acesso contribuem para o funcionamento do negócio.

Retorne aos dois exemplos apresentados (escola e negócio da Thaís) e que podem ser compartilhados novamente com a turma.

Se é para definir a estrutura de criação, entrega e captura de valor dos negócios apresentados anteriormente, tem-se:

#### 1) Escola

Criação de valor: acesso ao conhecimento; desenvolvimento pessoal e profissional; e desenvolvimento social.

#### 2) Negócio da Thaís

Criação de valor: mobilidade urbana; segurança e conforto; interação e troca com outras pessoas.

Provoque os estudantes para que pensem quais valores são criados a partir dos problemas que as empresas que eles estão analisando resolvem.

Registre no quadro as respostas, dando sequência à construção do exemplo de forma coletiva.

Exploramos até aqui a primeira dimensão do modelo de negócio, ou seja, como definir (caso esteja criando um negócio) ou identificar (caso esteja analisando um negócio existente) a criação de valor.

A próxima etapa é pensar sobre como esse valor será entregue. Em outras palavras, como

as pessoas acessam a solução que vamos entregar para o problema delas. Nesse caso, são muitas as possibilidades para explorar as estratégias de entrega de valor.

Converse com os estudantes sobre essa dimensão, pois ela será bastante importante, principalmente porque há uma forte relação entre os canais escolhidos pelo negócio e as tecnologias digitais.

Apresente aos estudantes o conteúdo a seguir, destacando as estratégias de entrega de valor e captura de valor.

- **Marketplace:** sites onde várias empresas vendem seus produtos em um mesmo lugar. Um exemplo bastante conhecido é o Mercado Livre, mas também existem marcas que aproveitaram a própria reputação no mercado para abrirem espaços para outros negócios venderem em seus sites. Um exemplo são sites como: Lojas Americanas, Ponto Frio, Casas Bahia ou Magazine Luiza. Por lá, encontraremos produtos vendidos por eles próprios, mas também por outros empreendedores. Para essas marcas, a vantagem está em receber parte do valor do que é vendido pelos negócios que estão utilizando o seu site, além de aumentarem a variedade de produtos disponíveis no site. Para os outros negócios, a vantagem está em usar a visibilidade e reputação de grandes marcas para oferecerem seus produtos. O *marketplace* é conhecido como um modelo de negócio do mercado digital, dado que, a partir dele, é possível estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor.
- **Social commerce:** forma de comércio eletrônico utilizando as mídias sociais. Essa é uma importante estratégia porque, além de gratuita, permite que os usuários compartilhem e recomendem entre si determinados produtos. Para criar uma loja virtual nesse formato é possível utilizar o Instagram Shop, o Facebook Commerce, ou o F-commerce. Outro ponto interessante é o potencial do *social commerce* para o relacionamento com os clientes. Como a ferramenta facilita o compartilhamento de conteúdos, as marcas que usam essa estratégia conseguem engajar seus consumidores não apenas na compra, mas também na interação com o conteúdo.

Uma tendência que está muito relacionada com o *social commerce* é o *mobile payment*, ou, traduzindo para o português, o pagamento por dispositivos móveis.

Empresas que já possuem canais para que os clientes comprem online, devem buscar a inovação em outras dimensões. Um exemplo está no primeiro ano da pandemia da Covid-19, quando muitos negócios organizaram um sistema de entregas em estacionamentos de shoppings, onde as pessoas passavam de carro e, sem sair dele, retiravam as mercadorias compradas.

Esses exemplos nos mostram como diferentes tecnologias permitem a criação e entrega de valor para o mercado, mas é importante destacarmos, também, que quando o assunto é captura de valor, milhares de empreendedores se beneficiaram

pelas soluções que empresas de tecnologia na área financeira trouxeram para aqueles que não tinham acesso aos serviços dos bancos tradicionais.

Essas empresas, conhecidas como *fintechs*, oferecem diferentes possibilidades de pagamento, fazendo com que os empreendedores tenham diferentes opções para capturarem valor. Além das possibilidades com as famosas maquininhas para pagamento em cartão e pagamento em site, as *fintechs* também ampliaram o acesso a contas bancárias, empréstimos para empreendedores e outros serviços que facilitam a gestão financeira dos negócios.

Nesse contexto, as tecnologias têm permitido que cada vez mais empreendedores criem, entreguem e capturem valor no mercado. O desafio é a definição de estratégias para que seja possível alcançar os clientes, oferecendo soluções relevantes e inovadoras.

A partir do conteúdo acima, mostre que as estratégias de entrega de valor deverão responder à pergunta: como as pessoas acessam o valor criado?

Para os exemplos, seria:

#### 1) *Escola*

Criação de valor: acesso ao conhecimento; desenvolvimento profissional; e desenvolvimento social.

Entrega de valor: aulas; passeios e atividades extracurriculares; biblioteca; práticas pedagógicas.

#### 2) *Negócio da Thaís*

Criação de valor: mobilidade urbana; segurança e conforto; interação e troca com outras pessoas.

Entrega de valor: aplicativo e plataforma de troca e contato entre as pessoas; caronas; trocas entre as pessoas.

Para encerrar o último pilar do conceito de modelo de negócio, a captura de valor apresenta as estratégias que o negócio tem para monetizar a solução entregue.

Ao apresentar esse conceito para a turma, destaque que essas estratégias vão mudar de acordo com a natureza do negócio. Por exemplo, negócios sociais têm um modelo de negócio diferente e estratégias específicas para capturar valor. O mesmo vale para organizações públicas e até mesmo para projetos inovadores que são criados dentro de empresas já estabelecidas.

Para fechar a atividade com a turma, dê alguns minutos para eles pensarem e responderem as estratégias de captura de valor do negócio que estão analisando e finalize os exemplos apresentados.

### 3) Escola

Criação de valor: acesso ao conhecimento; desenvolvimento profissional; e desenvolvimento social.

Entrega de valor: aulas; passeios e atividades extracurriculares; biblioteca; práticas pedagógicas.

Captura de valor: para escolas particulares, o valor da mensalidade; para escolas públicas, a verba alocada e destinada para a escola.

### 4) Negócio da Thaís

Criação de valor: mobilidade urbana; segurança e conforto; interação e troca com outras pessoas.

Entrega de valor: aplicativo e plataforma de troca e contato entre as pessoas; caronas; trocas entre as pessoas.

Captura de valor: assinatura para fazer parte do negócio, por mensalidade, ou pagamento a cada carona.

Repasse com a turma como a organização da lógica de criação, entrega e captura de valor amplia a visão sobre o negócio.

Além disso, fica mais claro como é possível utilizar ou como já são utilizadas ferramentas tecnológicas para o negócio.

Sobre isso, converse com a turma sobre as principais tecnologias que podem ser usadas pelos negócios e que estão acessíveis às pessoas.

#### *Para ir além:*

Existem diferentes ferramentas e métodos para construir e analisar modelos de negócios de forma detalhada. O mais conhecido é o *Business Model Generation*, ou Canvas de Modelo de Negócio. Pesquise na internet como usá-lo.

#### *De qual inovação estamos falando?*

Neste tópico, vamos discutir sobre inovação, relacionando o conceito com o comportamento empreendedor e o acesso às novas tecnologias. Para iniciar esse tema, faça uma discussão sobre o que a turma identifica como inovação.

### *Etapa 1: aquecimento*

Pergunte para a turma o que é inovação para eles e registre as respostas no quadro.

É possível que apareçam respostas relacionadas à tecnologia, criatividade e invenções.

Aproveite a lista de sugestões para iniciar a apresentação do conceito de inovação diferenciando inovação de invenção (detalhados a seguir).

Para apresentar o conceito de inovação, vai ser interessante começar apresentando as diferenças em relação à invenção.

Para isso, converse com a turma que o processo criativo faz parte da inovação, que tem como objetivo final criar valor para a sociedade a partir de algo novo.

É nesse ponto que invenção e inovação se diferenciam.

A invenção é a criação de algo novo, inventado, sem nenhuma aplicação prática ou sem gerar valor para as pessoas.

Por outro lado, quando o que é criado/inventado cria valor, resolve problemas e é aplicado na prática, aí sim passamos a ter uma inovação.

Para deixar mais claro como funciona esse processo, apresente para a turma o seguinte esquema:

Criatividade e ideação → Gera valor para as pessoas e para o mercado?  
Sim → Inovação  
Não → Invenção

Outro ponto importante de ser apresentado nesta etapa é desconstruir a inovação como algo estritamente tecnológica ou de ruptura.

A inovação acontece em diferentes dimensões. Algumas delas – normalmente as que chamam mais atenção –, de forma disruptiva.

No entanto, ela também vai acontecer para a melhoria de serviços, ganho de produtividade em processos e criação de novos produtos.

Resgate o que foi apresentado pela turma e anotado no quadro, organizando quais inovações estão relacionadas a processos, quais estão relacionadas a serviços, quais estão relacionadas a produtos e quais estão relacionadas ao modelo de negócio.

### *Etapa 2: inovação como um processo*

Dado que o conceito de inovação foi apresentado, é importante que se estabeleça um processo para que os estudantes tenham clareza das etapas que podem ser seguidas para a construção de soluções inovadoras.

Nesta etapa, dois pontos devem ser destacados para a turma:

1. A criatividade não é uma característica de algumas pessoas, mas é uma característica humana! Todos somos criativos. O que acontece é que muitos de nós perdemos a confiança criativa, ou seja, a capacidade de acreditar em nosso potencial criativo e que podemos criar. Dessa forma, o que precisamos é estimular o pensamento criativo, a partir de ferramentas e atividades.
2. A inovação não é algo distante, possível apenas para grandes empresas ou para quem tem muito dinheiro para investir. A inovação pode, e deve, acontecer em negócios de diferentes setores, de diferentes naturezas e com diferentes impactos. A inovação está relacionada com o comportamento empreendedor, que ensina como o empreendedorismo vai além da criação de negócios, mas é uma visão, um agir no mundo com foco em identificar oportunidades, realizar e criar valor.

Para que essa visão fique mais concreta, olhar para o processo de inovação e suas etapas vai ajudar a aproximar a discussão do dia a dia dos estudantes. Mais do que isso, vai estimular que eles pensem em soluções inovadoras.

Para isso, peça que a turma se organize nos grupos que estão trabalhando para iniciar algumas atividades e discussões sobre inovação.

Compartilhe com a turma as quatro etapas do processo de inovação, são elas:



Para aquecer a discussão com os grupos, faça uma relação entre o processo de inovação e o negócio analisado anteriormente:

- Quais oportunidades foram exploradas?
- Como a solução é implementada?

- Quais tecnologias são utilizadas?

Alguns desses pontos já foram levantados anteriormente nas atividades de análise do modelo de negócio. Aqui, essas dimensões serão complementadas trazendo a visão para a inovação.

Para isso, estimule o pensamento criativo e práticas colaborativas entre os estudantes.

O primeiro passo é pedir que eles se organizem da seguinte forma (você pode apresentar no quadro essas regras para que todos tenham clareza de como será conduzida a atividade):

1) Análise da escola para identificar oportunidades para inovação: o grupo deverá listar aspectos relacionados ao contexto da escola para identificar problemas e oportunidades. Lembre aos grupos que podem considerar: sala de aula, pátio, cantina, biblioteca, laboratórios, sala dos professores, secretaria acadêmica, entre outros.

2) O grupo deve pensar em possíveis oportunidades. Para isso, a dica é pensar em problemas. Reforce com os estudantes que o processo de identificação de oportunidades está relacionado com o processo de identificação de problemas.

O objetivo dessa etapa é que os estudantes explorem diferentes aspectos relacionados com o espaço escolar e até mesmo na interação da escola com o bairro. Peça que, após escolherem uma área da escola para explorar, o grupo liste problemas identificados por eles. É importante que todos tenham folha e espaço para registrar suas contribuições.

Retome o processo de inovação e apresente para a turma como as etapas Busca e Seleção estão sendo trabalhadas.

3) Após a etapa de busca, a seleção vai ocorrer a partir da decisão do grupo sobre qual problema poderá ser uma boa oportunidade a ser explorada. É importante provocar os grupos para que eles selecionem um problema relevante e que gere um impacto positivo para a escola.

4) O próximo passo é pensar na implementação das soluções. Além de trabalhar contribuindo para a inovação na escola e em outras organizações (quando forem aplicar esses conceitos em outros contextos), os estudantes poderão identificar as tecnologias necessárias e acessíveis que possam gerar valor para o negócio.

Provoque os grupos para que pensem: como podemos fazer a solução acontecer?

5) Por fim, o grupo vai definir como colher os benefícios da solução proposta e qual a inovação criada.

Resgate cada passo com os estudantes, mostrando que irão construir, a partir do processo de inovação, soluções para a escola. Além disso, o mesmo processo pode ser seguido por eles para pensarem em negócios próprios.

A seguir, é apresentado um exemplo que pode ser compartilhado com a turma ou usado exclusivamente para organizar a dinâmica.

#### Exemplo orientador:

a) Escola – na etapa de exploração do contexto, foi escolhido trabalhar com a biblioteca.

b) Entre os problemas relacionados ao uso da biblioteca, foram selecionados: pouca leitura e afastamento na relação estudante-biblioteca.

c) A solução proposta foi criar um clube de leitura, em que cada participante postasse um resumo do livro lido. O clube será organizado em uma planilha com todos os contatos e em um grupo de WhatsApp. Além disso, serão organizados eventos e sorteios para os membros do clube.

d) Para capturar valor, poderia ser cobrado um valor mensal de cada participante, caso o projeto não fosse parte da biblioteca escolar. Dessa forma, negócios sociais ou em instituições públicas terão diferentes modelos de negócios. Nesse caso, para participar do clube, cada estudante deverá doar um livro para o projeto repassar para a biblioteca. Do ponto de vista da inovação, pode-se considerar essa como uma inovação em serviços, porque cria um serviço novo e inovador para a escola (ainda que não seja para a sociedade); como também uma inovação em processos, porque cria um processo mais efetivo para o empréstimo e troca de livros.

Para encerrar este tópico, sugere-se fazer um resgate das atividades realizadas e como elas exemplificam o processo de identificar/construir um modelo de negócio; observar em quais dimensões é possível criar valor com as tecnologias que estão disponíveis; e, por fim, como inovar a partir de um processo de identificação de problemas.

Peça para que cada grupo compartilhe o que construiu. Essa troca é uma importante etapa para o processo de aprendizagem do grupo e para estimular que os estudantes deem sugestões uns aos outros.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.

#### *Opções para conclusão da lição*



Para encerrar a lição, apresente o esquema abaixo, que ilustra a relação entre os principais tópicos discutidos e o desencadeamento entre eles. A apresentação visual pode contribuir para que os estudantes percebam a relação entre temas e conceitos relevantes e o processo empreendedor.



Outra possibilidade é cada grupo apresentar a última atividade construída, no último tópico, que tinha como tema central a inovação.

Nesse momento, sorteie um grupo para fazer uma avaliação e comentários sobre a apresentação do outro. Por exemplo:

Grupo 1 apresenta – Grupo 3 dá *feedback*

Grupo 3 apresenta – Grupo 2 dá *feedback*

... E assim por diante.

### *Dinâmicas adicionais*

Para o desenvolvimento de cada tópico em sala de aula, foram propostas atividades em grupos, com o objetivo de integrar a turma e construir reflexões coletivas e práticas a partir dos temas tratados.

Espera-se, com isso, estimular a colaboração e manter as discussões sempre alinhadas com o contexto de cada turma. Nesse sentido, é importante que algumas etapas sejam

seguidas:

- 1. Discussões em grupo, a partir da reflexão individual:** durante a apresentação dos conceitos e temas, a turma deve ser provocada com perguntas norteadoras que estão apresentadas no item anterior, dentro de cada tópico. Essa estratégia fará com que os estudantes reflitam em três níveis, como: (a) Indivíduo, (b) Grupo e (c) Turma.
- 2. Análise de casos e problemas reais e concretos:** além das reflexões a serem feitas, os grupos deverão construir propostas ou analisar casos reais e concretos para que os temas e conceitos fiquem mais concretos, práticos e próximos da realidade deles.
- 3. Compartilhamento:** A construção de análises e propostas fará com que o professor conecte os grupos e a turma a partir de apresentações. Além de um momento de troca, essa pode ser, também, uma etapa para estimular que a turma faça anotações, registre ideias, *feedbacks* recebidos de outros amigos e outros elementos que contribuam para o processo de aprendizagem (individual e coletiva).

Essas etapas tendem a criar, também, um espaço de segurança e troca que favorece a aprendizagem.

Desse modo, mantenha sempre o estímulo para que os estudantes compartilhem suas experiências pessoais e façam seus registros. Sobre isso, sugerimos a utilização de ferramentas tecnológicas durante a lição. Um desafio interessante será usar os celulares a favor da atividade. Na primeira atividade, por exemplo, é sugerido que os grupos analisem as redes sociais de uma empresa escolhida. Outra possibilidade de integração dos celulares à aula é a sugestão de que ideias, *insights* e comentários sejam registrados neles.

## LIÇÃO 15 – MARKETING DIGITAL

Autora: Fernanda Guimarães Damas

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Utilizar as mídias digitais adaptadas ao comportamento do consumidor.

#### Específicos

- Conceituar marketing digital.
- Compreender a importância do uso das mídias na geração de vantagens competitivas para negócios.
- Compreender como a internet tem gerado uma revolução tecnológica.
- Compreender como a internet tem gerado mudanças nos hábitos de comportamento das pessoas e empresas.
- Reconhecer conceitos relativos ao planejamento e criação de conteúdo, além dos atributos de uma marca e sua importância para a criação de conteúdos que sejam relevantes para os públicos de interesse.

### Sinopse da lição

A lição 15 aborda o ambiente digital em que vivemos e a importância do marketing digital. Versa sobre posicionamento de marca, da importância de criar autoridade no mercado, de contar histórias, definir seu nicho e sua persona. Finaliza com criação de conteúdo relevante e construção de relacionamento.

### Plano de aula sugerido

#### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Compartilhe o texto a seguir com os estudantes:

*Vivemos um mercado altamente competitivo e conectado, em que os atributos e preços dos produtos e serviços são muito parecidos. É necessário se posicionar para se diferenciar, e a produção de conteúdo gera essa diferenciação necessária, aproximando os consumidores das marcas. É importante saber que tipo de conteúdo produzir, buscar o nicho de um conteúdo que domine uma categoria seduzindo e fidelizando o público.*

*Para isso, é preciso adotar uma linha editorial, desde a concepção até a divulgação.*

Vamos começar a nossa conversa abordando o “Manifesto Cluetrain”, escrito em 1999, que apresenta o impacto da internet sobre os consumidores e organizações. Tudo o que foi escrito nesse manifesto tem nos impactado cada vez mais nas últimas décadas e impactado o marketing em si. Veja alguns pontos:

1. A internet muda tudo.
2. Mercados online são muito diferentes dos mercados em massa que conhecemos.
3. Empresas precisam adquirir senso de humor, humildade, honestidade e pontos de vista.
4. A internet faz com que as empresas sejam mais íntimas de seus consumidores.

É muito interessante observar pontos que vimos crescer no mercado online se tornarem essenciais para criar um posicionamento de mercado, pois estamos vivendo em uma época na qual a interatividade e a experiência são aspectos importantes para o sucesso de estratégias de marketing. Conseguir unir uma boa experiência à tecnologia disponível constitui um diferencial competitivo valioso para as empresas.

Na sequência, fale sobre o ambiente digital em que vivemos. A seguir, apresentamos um texto de orientação.

### **Você conhece o ambiente digital?**

*Não há como negar, estamos vivendo a era digital. Estamos todos conectados ou, pelo menos, usamos a tecnologia no nosso dia a dia. Há pessoas que utilizam o celular para acordar, acessar o banco, chamar um táxi, entrar nas redes sociais e mandar uma mensagem para alguém via WhatsApp. Alguns especialistas dizem que já estamos vivendo a era pós-digital, pois o digital já está dentro das nossas vidas. É só prestarmos atenção nas possibilidades que há para fazer compras, estudar, trabalhar, se divertir.*

*A presença digital é o primeiro passo para uma pessoa, marca ou empresa existir no mundo digital. Segundo Gabriel e Kiso (2020, p. 175), 70% a 80% dos consumidores pesquisam uma empresa no meio digital antes de visitar, entrar em contato ou comprar dela. Não ter uma presença digital significa não existir no mundo digital, e, para alguns negócios, significa não existir de verdade.*

*Muitas empresas cometem esse erro em pensar que ter um site ou uma rede social é algo sem relevância. Pensar assim é estar fora do mercado. Hoje podemos observar alguns tipos de presença digital como sites, blogs, perfis em redes sociais e anúncios pagos.*

*Mas existe uma presença digital, que é talvez a mais importante, chamada de mídia*

ganha. *Mídia ganha é tudo o que as pessoas falam e compartilham sobre você ou uma marca.*

*Cada vez mais fazemos buscas sobre um produto, serviço ou marca e a opinião das pessoas é sempre muito importante para a nossa decisão de compra. E sabe o que é mais curioso?*

*Muitas vezes, a gente nem conhece as pessoas que estão ali avaliando os produtos e serviços, mas confiamos na opinião delas! Percebeu a importância da presença digital e da mídia ganha?*

Em seguida, apresente o marketing digital.

### **Marketing digital**

*O marketing digital surgiu em 1990 e mudou a maneira como as empresas utilizam a tecnologia nos seus negócios. Marketing digital é o conjunto de estratégias para promover uma marca na internet. A diferença do marketing tradicional para o marketing digital é que o digital usa os diversos canais online e ainda permite analisar os resultados em tempo real, podendo acelerar ou retardar uma campanha em função do alcance e retorno dos consumidores.*

*E sabe o que é mais legal? Qualquer pessoa ou empresa pode pensar e implementar uma estratégia digital, desde as pessoas que estão querendo iniciar a sua trajetória profissional no meio digital até as grandes empresas que já estão estabelecidas no mercado. Para isso, é preciso estruturar uma campanha digital de sucesso.*

### **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Comece falando sobre a importância do posicionamento de marca.

#### **A importância de um posicionamento de marca**

*Você já ouviu falar de **branding**? Branding é o conjunto de ações ligadas ao posicionamento, propósito e valores de uma marca no mercado. Seu objetivo é criar conexões fazendo com que o cliente escolha uma determinada marca ao invés da outra no momento da compra.*

*E a marca? **Marca** não é só aquele desenho ou aquela combinação de letras que vemos nos produtos. Marca é um conjunto de memórias e histórias que você já viveu com aquela empresa, sejam elas boas ou ruins. Por isso, cada pessoa tem uma percepção diferente de uma marca.*

*É difícil trabalhar uma marca no mercado, fazer com que muitas pessoas tenham boas experiências com ela, porém não é impossível.*

*E tem um ponto importante: antigamente, quando uma marca “errava” com o seu público, era deletada. Hoje, avaliamos de que maneira essa marca se posiciona diante de um problema e esse posicionamento pode ser motivo para nos apaixonarmos mais ainda por ela. Sabe por quê? Porque, dessa maneira, nos sentiremos seguros se outros problemas aparecerem pela frente!*

*No marketing, o produto já esteve no centro do negócio; depois, o consumidor passou a ser a parte mais importante e, agora, esse consumidor deixa de ser visto como um comprador e passa a ser visto como uma pessoa com gostos, hábitos, medos e desejos. As marcas entendem cada vez mais as pessoas que compram seus produtos para conseguirem se aproximar e criar relacionamentos com elas.*

*As marcas vêm adotando atitudes e qualidades humanas para se aproximar das pessoas, mostrando personalidades fortes e únicas.*

*E, nesse mundo digital que estamos inseridos, é preciso trabalhar o branding digital das marcas pensando na identidade e personalidade delas. Contar suas histórias, envolver as pessoas e se preocupar com a sua credibilidade em função do que é compartilhado e falado nas mídias.*

Fale sobre como criar autoridade no mercado. Antes de apresentar o texto a seguir, contudo, peça que eles pensem em um refrigerante, uma geladeira, um celular... e pergunte quais marcas foram lembradas por eles.

### **Como eu crio autoridade?**

O marketing digital é uma poderosa estratégia para construir autoridade no mercado. Construir esse status não é fácil e exige esforços contínuos, mas garante que uma marca, produto ou serviço ganhe a confiança do seu público e se torne referência no seu segmento. E a internet torna esse processo mais rápido e efetivo.

O público confia em quem é autoridade em um determinado assunto. É natural que as pessoas procurem por marcas e empresas conhecidas no mercado, afinal, elas transmitem maior confiança em seu segmento.

Construir autoridade significa fazer com que a sua marca seja bem avaliada no mercado em que atua, o que traz os seguintes benefícios: gera credibilidade no seu nicho de atuação, admiração do público, criação de parcerias, construção de relacionamentos com clientes e aumento da visibilidade. Como construir autoridade?

- **Conheça sua persona:** quem é o seu público, descubra a língua que esse público fala, para se aproximar ainda mais dele.
- **Conheça as dores da sua persona:** quais os problemas e necessidades do seu público.

- **Invista em marketing de conteúdo:** um bom conteúdo gera engajamento, então, abordar temas relacionados ao negócio envolve ainda mais o público.

Mostre a importância de contar histórias.

### **Você sabe contar histórias?**

*Histórias também ajudam no posicionamento e reforçam autoridade. Uma história bem contada é capaz de conduzir o receptor a uma jornada de mudanças e transformações.*

*O storytelling, técnica usada para contar histórias e envolver o público, tem sido usado pelo marketing para compartilhar conhecimento e atrair consumidores. Mas tem um ponto muito importante: a história precisa ser verdadeira! E, para que isso aconteça, as histórias devem estar ligadas aos propósitos e valores das marcas, reforçando assim o branding da marca na mente dos consumidores.*

*Um storytelling bem-feito envolve o público com uma história de estratégia e paixão. É importante que a narrativa prenda a atenção, desperte emoções, promova diálogos e tenha começo, meio e fim. Assim, o público se identifica e a marca consegue fidelizá-lo.*

Explique a importância de definir o nicho e também o conceito de persona.

### **Defina o seu nicho**

*Nicho é uma parcela de um grupo consumidor, muitas vezes, ainda inexplorado. Um segmento do público que possui perfil e interesses semelhantes, uma oportunidade oculta dentro de um ramo ou área de mercado.*

*É praticamente impossível criar um produto ou serviço que atenda às necessidades de todos os públicos, pois as pessoas são diferentes, assim como seus interesses.*

*Ao definir um nicho para sua marca, você determina o público que você irá focar seus esforços, convencer essas pessoas a comprarem de você. Ele pode ser amplo, exemplo: um curso de marketing digital. Também pode ser mais específico, por exemplo, um curso de marketing digital para pequenos empreendedores.*

*Além de determinar a persona para seu produto, o nicho tem como objetivo suprir demandas que ainda não tiveram atenção. É quase como desbravar mercados inexplorados por serem muito específicos.*

### **Quem é a persona?**

*Persona é a representação fictícia do cliente ideal de um negócio. Ela é baseada em*

*dados sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias, hobbies, desejos, desafios e preocupações.*

*Para a criação da persona, é preciso pesquisar seus clientes, com o que trabalham, o que fazem durante o dia, como se informam, quais são suas maiores necessidades e desejos.*

*A área que deu início ao uso de personas foi a de design de interação, que hoje conhecemos como experiência do usuário (UX). Nessa área, além de traçar o perfil comportamental, as personas ajudam a entender como os usuários utilizariam um site específico, quais dificuldades enfrentariam, como iriam navegar e de que maneira essa interação poderia ser mais intuitiva.*

*Podemos e, muitas vezes, precisamos ter mais de uma persona para um mesmo projeto. Isso enriquece ainda mais o processo, pois teremos um olhar mais abrangente para os diversos públicos que irão se tornar usuários do projeto em questão.*

*Hoje, as personas são importantes em todas as áreas do mercado e, com o marketing de conteúdo, o conceito se popularizou ainda mais.*

Aplique o exercício a seguir. Como visto nesta lição, o ponto de partida para construir uma persona é conhecer o público do produto ou serviço. É importante reforçar com os estudantes que é preciso tomar tempo nesta etapa, fazer pesquisas, questionários, ouvir o maior número de pessoas possível.

### **Atividade 1 – Monte sua persona**

O ponto de partida é você conhecer o seu público. Tome tempo nesta etapa, faça pesquisas, questionários, ouça o maior número de pessoas possível. Com essas informações, você terá a possibilidade de traçar a sua persona. Os itens a seguir são a base para você montar essa persona:

- Nome
- Idade
- Gênero
- Local de trabalho
- Estado civil
- Contexto de vida
- Rotina diária
- Aspirações, sonhos
- Principais características



- Momento de vida

É claro que você pode acrescentar ou retirar itens dessa persona, mas o básico é saber quem é ela, o que ela deseja e como se comunicar com ela.

O que você precisa fazer nesse exercício? Veja um exemplo de construção de persona e, depois, crie a SUA persona.

Faça com as suas características e pense em um produto/serviço do qual você faça uso! Pode ser um tênis, uma mochila, uma app, um site, um jogo. O que fizer parte da sua rotina!

Exemplo: Mariana, 26 anos, é estudante de design e apaixonada por inovação e tecnologia. Ela ama tomar sol, andar de bicicleta e ler livros que a façam pensar de maneira diferente. Ela usa redes sociais todos os dias e tem o sonho de se tornar autoridade no design. Ela quer ajudar as pessoas que estão entrando nesse mercado dividindo angústias, realizações e aprendizados.

Agora faça a sua persona e nos diga qual produto ou serviço você pensou!

Concluída a construção da persona pelos estudantes, fale como é importante criar conteúdo de qualidade.

### **Comunicando através de conteúdo de qualidade**

*O conteúdo é o que dá vida à presença digital das marcas e, para isso, é preciso que o marketing de conteúdo faça parte do seu processo de posicionamento.*

*Marketing de conteúdo é o processo de criação e distribuição de conteúdo relevante sobre uma marca, produto ou serviço para um determinado público, que precisa ser pré-definido com clareza e segmentação.*

*Um estudo da Content Trends, de 2019, maior pesquisa de marketing de conteúdo do país, mostra que 67,3% das empresas adotam a prática de marketing de conteúdo, e que os negócios que praticam essa estratégia apresentam 1,3 vezes mais visitas do que negócios que não adotam a mesma prática.*

*As mídias sociais têm importante papel na valorização do conteúdo disponibilizado. O desafio é atrair a atenção do consumidor através da produção de conteúdo e esclarecer as dúvidas dos consumidores.*

*Para definir o tipo de conteúdo que será divulgado, existem quatro pontos importantes que precisam ser levados em consideração:*

1. *Que tipo de conteúdo a persona precisa e busca nas redes.*

2. *Entendimento da jornada do cliente, da persona: mapeamento dos pontos de contato com a marca – como ela descobriu ou onde ela procura pelo produto ou serviço, como se dá o processo de decisão de compra, como se dá a experiência de uso e como acontece o pós-compra.*
3. *Criação das suas linhas editoriais, isto é, os temas que serão abordados nos conteúdos produzidos.*
4. *Definição de um calendário editorial. Depois de definidos os temas, é preciso definir a periodicidade das postagens e como se dará a produção de conteúdo.*

*A jornada do cliente é a experiência completa do cliente em relação a uma marca, desde o momento em que ele busca aquela marca no mercado até o pós-compra, fidelizando aquele cliente para novas compras e tornando-o defensor da marca.*

*Entendendo essa jornada, suas dúvidas, dores e necessidades em cada etapa, é possível produzir conteúdo de valor para cada uma das etapas e aproximar ainda mais o cliente da marca.*

*As etapas do ciclo de compra de um produto incluem descoberta, interesse, consideração, avaliação, decisão de compra e retenção.*

*Identificar essas etapas ajuda a criar conteúdo específico para cada uma das fases do processo.*

*Através do marketing de conteúdo, é possível engajar clientes oferecendo informações relevantes e úteis e resolvendo seus problemas. Portanto, uma estratégia bem elaborada coloca a marca como autoridade, informa e educa seus compradores.*

Por último, fale sobre a relevância da construção de relacionamento.

### **Construa um relacionamento!**

*Os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes levando as empresas a investirem em um relacionamento diferenciado. Não basta mais atender o cliente com eficiência, é preciso criar experiências únicas.*

*O marketing de relacionamento é uma estratégia usada para conquistar e fidelizar clientes. Independentemente de haver problemas durante a compra ou de o consumidor já estar satisfeito com a sua compra, é preciso buscar encantar em todo o processo.*

*Algumas ações importantes para a criação de um relacionamento duradouro:*

- **Comunique-se como um ser humano** – algumas vezes nos deparamos com representantes de atendimento ao cliente frios e repetitivos e chegamos a pensar que estamos interagindo com máquinas. Falar entendendo o cliente e demonstrando empatia é essencial para aproximar o cliente.
- **Saiba mais sobre o seu cliente** – você precisa conhecer o seu cliente, lembrar o nome dele, suas necessidades e desejos. Aja como se fizesse parte da vida dele e mostre que está ali sempre que ele precisar.
- **Preste atenção nas reclamações de seus clientes** – comentários negativos e reclamações de clientes são oportunidades de melhorar seu atendimento. Ouça o que os seus clientes têm a falar. Saber quem é seu cliente e como ele pensa é importante para criar um bom relacionamento e gerar experiências memoráveis.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Reforce os pontos importantes aprendidos.

*Opções para conclusão da lição*

Para concluir, abra o perfil do Instituto Êxito de Empreendedorismo no Instagram (<https://www.instagram.com/exito.instituto/>) e peça para os estudantes mostrarem alguns pontos que foram aprendidos através da análise dos posts.

Discuta esses pontos em sala:

- Identifique o nicho e a persona do perfil.
- Identifique um post que conte uma história.
- Identifique um post que mostre conteúdo relevante.
- Identifique um post que mostre construção de relacionamento.

## LIÇÃO 16 – EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTÁVEL

Autora: Rosa Valim

### Objetivos de aprendizagem

#### Geral

Empreender/innovar, observando causas sociais e ambientais, atento às necessidades e aos benefícios do negócio ou inovação implementada da/para a comunidade.

#### Específicos

- Compreender o que é empreendedorismo orientado à sustentabilidade, o que é empreendedorismo social e o que é vulnerabilidade social.
- Diferenciar empreendedorismo social e empresas socialmente responsáveis.
- Identificar possíveis abordagens ligadas à implementação do empreendedorismo orientado à sustentabilidade, bem como a práticas de empreendedorismo social.
- Identificar desafios e benefícios ligados à implementação de práticas orientadas a questões ambientais ou sociais.
- Compreender as mudanças paradigmáticas de marketing, que acabaram por consolidar a importância dos valores éticos e morais (e, por conseguinte, do empreendedorismo social e do empreendedorismo sustentável) para o sucesso dos empreendimentos.
- Reconhecer a importância do benchmarking para que práticas de responsabilidade social e de empreendedorismo sustentável possam ser absorvidas e adaptadas por diferentes empresas.
- Diferenciar *benchmarking* de *greenwashing*.
- Fortalecer a consciência crítica, a capacidade de empreender e inovar, prezando por ações sociais e ambientais.

### Sinopse da lição

A lição define os termos empreendedorismo social e empreendedorismo sustentável, reflete sobre os contextos nos quais tais termos emergiram e pondera sobre a importância dos valores éticos e morais (e, por conseguinte, do empreendedorismo social e o empreendedorismo sustentável) para o sucesso dos empreendimentos hoje.

Em seguida, propõe reflexão sobre o contexto brasileiro, no qual práticas associadas ao empreendedorismo social e ao empreendedorismo sustentável acabaram se sedimentando; bem como propõe reflexão sobre práticas ligadas ao empreendedorismo social e ao

empreendedorismo sustentável, com seus desafios associados. Também propõe reflexão, através da história fictícia de Isabel, sobre a questão da mulher em seus espaços sociais e os desafios que ainda enfrentam, inclusive no mercado de trabalho.

Por fim, a lição pondera sobre ações inspiradoras e ações questionáveis (que têm o propósito de associar marcas a certos valores sem que, de fato, invistam neles) de empreendedorismo social e empreendedorismo sustentável.

## Plano de aula sugerido

### 1ª etapa – Apresentação (Início de conversa)

Introduz-se, aqui, uma discussão sobre o que devemos entender por empreendedorismo social e sua relação com o termo vulnerabilidade social; as raízes do termo empreendedorismo social e o contexto no qual se deu a sua popularização. Reflete-se a respeito do conceito de empreendedorismo sustentável, ou orientado à sustentabilidade (e de onde ele deriva); e sobre a importância dos valores éticos e morais. Por conseguinte, discute-se a importância que a orientação dos negócios à sustentabilidade e às ações sociais de apoio aos mais vulneráveis ganha aos olhos do mercado, a partir do final da década de 1980.

*O termo **empreendedorismo social** remete à elaboração e à implementação de negócios que impactem positivamente na sociedade graças a soluções que promovam melhorias junto a grupos ou comunidades socialmente vulneráveis.*

***Vulnerabilidade social** é o conceito utilizado para designar a condição na qual vivem as pessoas a quem são negados direitos.*

*O termo **empreendedorismo sustentável**, também conhecido como empreendedorismo orientado à sustentabilidade, designa aqueles negócios cuja geração de lucro é combinada a uma atuação responsável da empresa junto ao meio (social e ambiental) no qual ela está inserida. Diz-se que uma empresa que pratica o empreendedorismo sustentável, muito embora esteja orientada ao sucesso de seus negócios, exerce suas atividades sem prejudicar o ecossistema que a envolve.*

Comece perguntando o que os estudantes entendem por empreendedorismo social e por vulnerabilidade social. É interessante ouvi-los antes de estudarem sobre o assunto.

Explique aos estudantes o conceito de vulnerabilidade social e elabore com eles sobre a íntima relação desse termo com o artigo 6.º da Constituição Federal do Brasil de 1988 e com o termo empreendedorismo social.

Ao falar de empreendedorismo social, fazer um contraponto com o conceito de empreendedorismo tradicional.

*Tanto o empreendedorismo tradicional quanto o empreendedorismo social atuam para atender a demandas de mercado. A diferença é que o primeiro procura atender a demandas comerciais e visa ao lucro, enquanto o segundo procura atender a necessidades sociais (percebidas em alguma localidade) e visa ao retorno social.*

Após apresentar aos estudantes o conceito de empreendedorismo sustentável, convidem-os a refletirem sobre a origem desse termo.

## **2ª etapa – Desenvolvimento (Conceitos para entender a prática e as atividades)**

Existem vários pontos relevantes que procuram promover no estudante a compreensão dos elementos basais necessários à compreensão do que é empreendedorismo social e do que é empreendedorismo sustentável. Entre os termos mais importantes, destacam-se:

- Empreendedorismo social.
- Empreendedorismo tradicional.
- Empreendedorismo sustentável.
- Vulnerabilidade social.

Dito isso, sugerimos a leitura do texto *Liberdade é pouco?* em voz alta com os estudantes.

### **Liberdade é pouco?**

Todo cidadão possui direitos individuais, que protegem sua liberdade, e esses direitos individuais, na Constituição Federal, estão apresentados no artigo 5º. Mas, para que o cidadão possa exercer sua cidadania, liberdade apenas não é o suficiente. Ele precisa poder usufruir de alguns bens coletivos, definidos no artigo 6º da Constituição Federal, que trata dos direitos sociais. Quando, por qualquer motivo, ele não consegue exercer esses direitos, ele está em posição de vulnerabilidade social.

*“São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”.*

Uma família que viva abaixo da linha da pobreza tem sua liberdade garantida pelo artigo 5º. da Constituição Federal, mas, possivelmente, acabou chegando a essa situação porque teve dificuldades para acessar certos direitos mencionados no artigo 6º, como o direito ao trabalho, por exemplo.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948) já previa direitos que constam na nossa Constituição Federal. Liberdade é bom, mas não basta. É direito ter liberdade, mas também saú-

de, moradia, alimentação, trabalho, educação, segurança, proteção à maternidade e à infância, entre outros direitos.

Após a leitura do texto, instigue os estudantes a refletirem sobre o Artigo 6º da Constituição Federal do Brasil de 1988.

Peça que reflitam e respondam com base em suas experiências e saberes. Estimule um debate.

Na sequência, faça a eles a seguinte pergunta: “se não há emprego para todos, então como esse direito, por exemplo, será garantido a todos?”.

**Gabarito:** A pergunta acima é complexa, pois não há respostas fáceis e prontas. Afinal, a vida em sociedade é complexa e dinâmica. Há, na verdade, uma série de esforços que precisam e podem ser pensados para que se possa abordar a questão da vulnerabilidade social e formas do empreendedorismo social para atuar nesse sentido.

Para aprofundar reflexões a respeito do conceito de sustentabilidade, leia o texto a seguir com os estudantes.

### **O relatório Brundtland**

*“Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland”, é o título de um documento que foi publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), e difundiu a ideia de desenvolvimento sustentável.*

*Esse relatório indicou, entre outras coisas, que o contraste evidente entre países centrais e periféricos (com consumismo exacerbado, de um lado, e pobreza acentuada do outro) acabava por impedir desenvolvimento mais igualitário dos povos e por produzir crises ambientais.*

*Procurou não apontar culpados pela destruição da natureza, e sim, propor soluções ao sugerir o estabelecimento de limites e controles à degradação ambiental, bem como estímulos à superação da pobreza através de desenvolvimento; também evidenciou o primeiro esforço em prol do estabelecimento de metas comuns às diversas nações do mundo para evitar o avanço das destruições ambientais e combater a mudança climática.*

Após o texto, peça aos estudantes que respondam à pergunta: “qual a diferença mais evidente entre negócios orientados ao empreendedorismo social e negócios orientados ao empreendedorismo sustentável?”, com base no que aprenderam e apreenderam até aqui.

**Gabarito:** Negócios orientados ao empreendedorismo social e negócios orientados ao empreendedorismo sustentável possuem algo em comum: eles prezam pela prática de valores éticos e morais. Todavia, negócios orientados ao empreendedorismo sustentável primam pelo respeito ao meio no qual estão inseridos, assim, procuram interagir respeitosamente com pessoas, grupos, espaços ou ambientes ao promover ações sociais significativas em prol da saúde e sustentabilidade do ecossistema. Já negócios orientados ao empreendedorismo social buscam estimular práticas empreendedoras e/ou promover a empregabilidade de pessoas ou grupos vulneráveis.

Para concluir esta primeira parte da lição, o texto a seguir propõe uma reflexão sobre a importância dos valores éticos e morais e, por conseguinte, a importância que a orientação dos negócios à sustentabilidade e às ações sociais de apoio aos mais vulneráveis ganha aos olhos do mercado, a partir do final da década de 1980. Leia com os estudantes e promova um debate sobre seu conteúdo.

### **Valores geram valores**

*O marketing, ou seja, o pensamento estratégico orientado à adequação da produção e da oferta de produtos ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores nos distintos setores dos distintos mercados, mudou muito ao longo dos anos.*

*No início do século XX, o mercado se revelava orientado à produção. Não havia muita concorrência, a divulgação e produção eram massificadas e o consumidor era ingênuo e pouco crítico — cedia mais facilmente às propagandas. Não havia aqui um pensamento orientado ao consumidor. Conforme o tempo avança, o mercado começa a ficar mais complexo. Já na década de 1960, a complexidade do mercado se evidenciava. Os concorrentes se multiplicaram, os clientes se tornaram mais críticos e as empresas mais atentas às necessidades que esses clientes demonstravam.*

*As mudanças continuam a ocorrer e o mercado continua a se complexificar, graças, entre outras coisas, ao advento das tecnologias de informação e comunicação, à globalização e aos encontros internacionais destinados a tratar de temáticas como a do aquecimento global. Evidencia-se assim uma nova mudança: o marketing não observa mais o cliente como um comprador que precisa ser sempre agradado, mas como um parceiro, como um ser humano, que demanda funcionalidades, mas também emana emoção, orientado para valores.*

*O século XXI, marcado pelo intenso compartilhamento de dados e informações e pela intensa conectividade viabilizada pelas redes sociais, ajuda na concepção do marketing 4.0., preocupado com os valores éticos e morais, com os sentimentos humanos e com as transformações sociais e se concentra na geração de conteúdo digital relevante para atrair os clientes.*

*O termo “valor” pode ser empregado para designar compromissos éticos e morais;*



*mas também pode ser utilizado para designar elementos tangíveis, práticos, associados a importâncias monetárias. O atual mercado exalta e recompensa as empresas que assumem compromissos éticos e morais. “Valores geram valores” propõe que empresas que assumem compromissos éticos e morais tendem a notar bons retornos financeiros.*

*As empresas precisam pensar atuações mais conscientes, seja porque realmente se preocupam e querem contribuir com soluções aos problemas ambientais e sociais, seja porque compreendem que mercadologicamente precisam “dançar conforme a dança”. Caso contrário, correm o risco de ficar para trás, de perderem a conexão com os consumidores e, lenta e gradualmente, desaparecerem.*

### **Meu Brasil brasileiro: sobre leis e costumes**

Existem quatro pontos relevantes nesta parte da lição que procuram promover no estudante reflexão a respeito de aspectos morais e legais que tangenciam discussões relacionadas ao conceito de empreendedorismo social e ao conceito de empreendedorismo sustentável.

Os pontos relevantes podem ser resumidos da seguinte maneira:

- Questão da mulher (a ser discutido em um texto que também tangencia o assunto empreendedorismo social).
- A importância da preservação e recuperação ambiental conforme o disposto na Constituição brasileira de 1988.
- Desafios que se apresentam às empresas que querem atuar de maneira responsável socialmente.
- Sanções às empresas que empreendem sem respeito ao meio ambiente.

Para começar, leia o texto a seguir em voz alta com os estudantes.

#### **A ideia de Isabel**

*Isabel, jovem moradora de um aglomerado subnormal (termo utilizado pelo IBGE para se referir, entre outras coisas, a ocupações, loteamentos irregulares, favelas ou comunidades) localizado na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, sustentava sua mãe e filho costurando para fora há mais ou menos cinco anos. Aprendera o ofício em um cursinho profissionalizante ainda na adolescência e, quando foi demitida da loja na qual trabalhava, resolveu financiar uma máquina de costura e abrir seu ateliê informalmente.*

*Seu trabalho, como costureira, era muito cuidadoso, mas não havia constância nos pedidos. Há cinco anos era desse jeito. Assim, às vezes ela tinha muito serviço e, em*

outros momentos, não tinha demanda alguma. O período entre o ano novo e o carnaval era sempre um dos mais críticos – ninguém encomendava nada durante essa época.

Era a última semana de janeiro e, por conta da ociosidade, Isabel conseguiu tempo para ir à ONG local assistir a uma palestra no fim da tarde. Isabel saiu da palestra com a certeza de que precisava realizar certas mudanças em sua vida profissional. Passados alguns dias, a ideia de abrir uma cooperativa com costureiras da área que estivessem ociosas ganhou forma em sua mente. A cooperativa seria dedicada à criação, costura e venda de jogos americanos, toalhas de mesa, passadeiras, guardanapos de pano e panos de prato. Não produziriam nada muito chique, mas tudo seria bem-acabado e diferenciado.

Comentou com pessoas próximas e, para sua surpresa, algumas delas, ao invés de palavras de apoio, fizeram comentários maldosos. “E mulher lá tem tino para números?”, ouviu de um conhecido. “Quer abrir uma cooperativa? Tá se achando, né? Faça-me o favor! Vai costurar, vai lavar louça, vai fazer comida, vai cuidar do seu filho!”, ouviu de uma colega.

Chegou a questionar sua decisão, afinal eram palavras duras que vinham não apenas de um conhecido, mas também de uma mulher. No entanto, depois riu, pois percebeu que aqueles comentários eram absurdos. Como costureira, ela já empreendia há tempos e fazia isso com muita competência, enquanto cuidava de seu filho, de sua mãe e dos afazeres da casa. Tomou consciência, então, de sua força.

A ONG havia se prontificado a auxiliar os locais na elaboração do plano, a fornecer microcrédito para o capital inicial e a dar suporte jurídico para auxiliar na celebração das parcerias. Isabel decidiu não dar ouvidos aos comentários maldosos. Concentrou-se nas palavras de apoio que recebeu de sua mãe e de uma amiga próxima. Isabel era tímida, mas era também decidida.

O apoio de sua mãe lhe impulsionou, assim como os comentários maldosos – queria provar àquelas pessoas que a haviam desrespeitado e tentado desestimulá-la que lugar de mulher era onde ela bem quisesse, que mulher tinha tino para negócios sim e que ela era uma boa mãe, uma boa filha e uma empreendedora competente.

Isabel, então, começou a falar com as amigas e com as amigas das amigas. O boca a boca deu certo. Formou um grupo de mulheres interessadas, todas responsáveis, dispostas a aprender e determinadas. As mulheres interessadas se reuniram na sede da ONG no dia combinado e receberam todas as orientações para que pudessem dar andamento aos trâmites jurídicos, administrativos e financeiros. Começaram a operar logo após o carnaval e agora, juntas, seguiam com medo, mas também com coragem; com humildade, mas também com determinação.

Em seguida, peça aos estudantes para refletirem, em conjunto, sobre questões relaciona-

das à desigualdade de gênero evidenciadas no texto.

Depois, peça que reflitam e respondam à pergunta: “por que motivo o empreendedorismo praticado pela cooperativa de Isabel é social?”, com base no que tenham aprendido e aprendido até aqui.

Na sequência, discuta com a turma a respeito do fato de que, no Brasil, existem desafios e benefícios às empresas que decidem adotar práticas socialmente responsáveis (sejam elas orientadas a questões ambientais ou sociais).

Pergunte aos estudantes se eles imaginam que desafios seriam esses.

**Gabarito:** entre os desafios, destacam-se a falta de mão de obra qualificada e o alto custo associado à adaptação de certos equipamentos para que alguns processos sejam mais limpos. Muitas vezes, uma empresa quer contratar pessoas de certas comunidades vulneráveis, mas esbarra na falta de capacitação dos locais. Assim, há que se valorizar o trabalho de capacitação que certas ONGs realizam em áreas de periferia. Já no tocante aos custos, placas solares e sistemas de automação mais econômicos e inteligentes não são baratos, mas tendem a se pagar após certo tempo, pois agregam valores tangíveis e intangíveis à cadeia produtiva e evidenciam diferenciais de qualidade aos olhos do consumidor.

Para concluir, discuta com a turma sobre a importância da preservação e da recuperação ambiental (observando o que está disposto na Constituição brasileira de 1988), fale sobre benefícios fiscais previstos a empresas que atuem com responsabilidade social e sobre sanções às empresas que empreendem sem respeito ao meio ambiente.

**Gabarito:** a lei brasileira prevê benefícios fiscais a empresas que atuem com responsabilidade social e sanções às empresas que empreendem sem respeito ao meio ambiente. O artigo 13 da Lei nº 9.249/1995 estabelece que pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem deduzir do Imposto de Renda as doações efetuadas (até o limite de 2% do lucro operacional bruto).

Entre as leis federais punitivas, destacam-se:

- A Lei nº 9.605, que define as sanções administrativas para as empresas que causem algum tipo de impacto negativo ao meio ambiente.
- A Lei da Política Nacional do Meio Ambiente nº 6.938, que institui o princípio do poluidor pagador, pois compreende que os impactos negativos causados por uma empresa devem ser por ela mitigados, pois geram custos indiretos sobre a saúde, meio ambiente e sociedade.
- A Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, ou logís-

tica reversa das embalagens de produtos industrializados, que se inicia com a coleta seletiva e visa a dar a esses resíduos uma destinação ambientalmente adequada.

### *Tem quem faz e tem quem finge: cuidado para não cair em golpe*

Há muitas ações inspiradoras e, também, ações questionáveis (que têm o propósito de associar marcas a valores sem que, de fato, tais marcas invistam nesses valores) de empreendedorismo social e de empreendedorismo sustentável.

Confiança é como um copo de vidro que, uma vez quebrado, pode até ser colado e reconstruído, mas nunca mais será como antes — as marcas das rachaduras ficarão, para sempre, evidentes e certamente deixarão aquele copo mais frágil, caso seja remontado.

A relação de uma empresa com seus clientes é fundamentada na confiança e, se quebrada, não volta mais a ser como antes. Empresas que atuam de modo imoral ou antiético, divulgando ações sociais ou valores que, de fato, não praticam acabam perdendo espaço de mercado. Hoje, as pessoas se conectam com marcas e empresas por conta dos valores e, quando descobrem que os valores pregados não estão sendo realmente praticados, tendem a romper relações.

O termo **benchmarking** remete à técnica que propõe o acompanhamento de processos em organizações parceiras ou concorrentes, que se destaquem positivamente pelas práticas administrativas. O processo de *benchmarking* envolve pesquisa de forma contínua e sistemática, para avaliar produtos, serviços ou métodos de trabalho, com o propósito de melhoramentos organizacionais.

*Benchmarking* não remete a um evento isolado, ou a uma investigação que traga respostas simples ou mecânicas; não propõe cópia ou imitação de ação realizada por outra empresa e nem prega ações rápidas e fáceis. O *benchmarking* objetiva melhoria contínua, a partir de estudos, para que haja implementação de mudanças, que levem a melhorias significativas (em produtos, processos e práticas de gestão).

Feita essa introdução, leia com a turma o texto a seguir.

### **Confiança é copo de vidro**

*Daniel havia acabado de se formar em administração de empresas e trabalhava como assistente administrativo numa empresa de médio porte do ramo da moda. Ainda na adolescência, desenvolvera forte consciência da importância das ações para preservação do meio ambiente. Por conta dessa consciência, Daniel havia implementado um programa de coleta seletiva no prédio onde morava e, também, na empresa onde trabalhava. Além disso, Daniel trabalhava como voluntário em uma ONG que atuava*

*na limpeza das areias das praias de sua cidade.*

*Quando a mercearia próxima de sua casa começou a divulgar que destinaria 0,2% de seus rendimentos líquidos anuais a uma ONG que trabalhava para preservação do meio ambiente, Daniel decidiu que, dali para frente, realizaria as compras de mês no local. Os produtos da mercearia custavam um pouco mais do que os produtos do grande supermercado local, mas ele decidiu encarar esse valor excedente como uma doação à causa social significativa.*

*Certo dia, ao passear distraidamente pelos corredores da mercearia, entreouviu uma conversa entre funcionário e gerente do local. O gerente comentou que o dono e gestor da mercearia havia feito um benchmarking junto a outras mercearias de bairro para buscar ações inspiradoras que tivessem potencial para engajar clientes e foi assim que acabou tomando a decisão de destinar 0,2% de seus rendimentos líquidos anuais à tal ONG que trabalhava para preservação do meio ambiente.*

*Todavia, continuou o gerente, houve um aumento de quase 32% no faturamento da mercearia, atribuído a fatores distintos. Assim, após considerações, desistiram de fazer a doação. Injetariam o dinheiro no capital de giro da empresa. O funcionário perguntou ao gerente se isso deveria ser comunicado aos clientes e o gerente comentou que achava melhor apenas tirar as informações relativas à doação da parede da mercearia e das redes sociais. Por fim, o gerente acrescentou que não havia vínculo legal que amarrasse a mercearia à obrigação de realizar a destinação, conforme divulgada, dos recursos.*

*Daniel saiu da venda sem comprar nada e, decepcionado, voltou para casa. Sentia-se traído. Mas o que dizer? A quem dizer o quê? Ao chegar em casa, acessou a página da mercearia em uma das redes sociais e questionou o administrador a respeito da veracidade da ação social divulgada. Pediu detalhes a respeito da ONG para a qual as doações seguiriam. Notou que outras pessoas realizaram comentários em sua postagem, pedindo, também, por mais detalhes.*

*Após dois dias, sua postagem foi excluída pelo administrador e, após quatro dias, a mercearia postou informações sobre um super sorteio que realizaria por ocasião do dia das mães. As informações referentes à ação em prol do meio ambiente foram excluídas da página da mercearia após uma semana e nada mais foi dito sobre o assunto.*

*Daniel comentou sobre o ocorrido com alguns amigos e depois decidiu seguir com sua vida. Inicialmente, teve a certeza de que todos os que agiram de má-fé ficariam impunes, mas, durante as semanas seguintes, notou que a conversa havia deixado as redes sociais e se espalhado pelas esquinas do bairro. “Corria à boca pequena” que a mercearia enganava seus clientes.*

Após leitura do texto, peça aos estudantes que respondam à pergunta: “por que motivo a

mercearia não realizou, de fato, *benchmarking*?”.

Após o registro das respostas, analise com a turma o gabarito (a seguir).

**Gabarito:** é muito comum observar empresas que acabam se apropriando, por modismo, de termos bonitos sem compreendê-los realmente e aí acabam realizando algo que nem de longe se aproxima do que desejavam inicialmente. Com frequência, essas empresas, depois de um tempo e sem nenhuma autocrítica, acabam por concluir que a técnica era falha e por isso é que não deu frutos.

A mercearia retratada decidiu replicar ação de concorrente de maneira descontextualizada. A ação até surtiu certo efeito, mas nem de longe pode ser considerada ação de *benchmarking*, visto que não propôs implementação de estratégias que promovessem melhorias significativas em produtos, processos e práticas de gestão.

Além disso, a mercearia em questão acabou praticando o que é conhecido como *greenwashing*, termo de origem inglesa, que remete à ideia “lavagem verde” ou “maquiagem verde”.

Empresas que praticam o *greenwashing* procuram aparentar uma sustentabilidade que não praticam de fato, procuram realizar um marketing verde de fachada, seja porque atuam de maneira superficial, seja porque se valem de termos como “sustentável”, “eco-friendly”, “ambientalmente correto” e “verde” apenas para autopromoção.

Consumidores precisam saber separar as empresas ambientalmente sérias daquelas que usam palavras vazias. Por outro lado, produtores e prestadores de serviços devem rever as estratégias de marketing utilizadas e analisar se o que a empresa oferece é realmente tão sustentável quanto o que a propaganda diz, pois pode-se incorrer, propositalmente ou não, em *greenwashing*.

### **3ª etapa – Sistematização do conteúdo (O que aprendemos?)**

Faça um resumo oral ligando as experiências e observações dos estudantes aos conceitos apontados pela lição.

#### **Opções para conclusão da lição**

Pergunte aos estudantes a diferença entre empreendedorismo tradicional, empreendedorismo social e empreendedorismo orientado à sustentabilidade.

Em seguida, pergunte como eles enxergam os desafios que mulheres enfrentam no mercado de trabalho, lembrando a história fictícia de Isabel. É importante também estimulá-los a propor soluções e conhecer as leis trabalhistas que respaldam os trabalhadores. Por fim, lembre-os de que a igualdade de gênero é um tema transversal na Agenda 2030 e é uma

das prioridades globais da UNESCO.

Como o assunto é delicado, você precisa conduzir o debate com cuidado para que opiniões conflitantes (entre membros da turma) não escalem para embates ríspidos. É importante sensibilizar os estudantes para o fato de que alguns grupos da sociedade, incluindo mulheres, enfrentam desafios particulares.

Agora, o último questionamento, para concluir a lição: “como vocês percebem a relação que os seres humanos possuem, hoje, com o planeta?”.

### *Dinâmicas adicionais*

Peça aos estudantes que listem, em conjunto, empresas presentes em sua cidade ou estado que praticam empreendedorismo social e empreendedorismo orientado à sustentabilidade. Importante que eles expliquem por que as empresas mencionadas podem ser classificadas de um jeito ou de outro.

Proponha aos estudantes um debate sobre leis municipais e estaduais que beneficiam essas empresas (e leis que procuram punir empresas que atuam desrespeitando o meio ambiente).

Peça aos estudantes que discutam sobre ações de empreendedorismo orientado à sustentabilidade (por parte de certas empresas) que mereçam ser alvo de benchmarking por outras empresas (caso os estudantes não saibam citar nenhuma, podem pesquisar para responder).

## **Projeto-piloto em ação**

Desde julho de 2022 está em andamento, no município de Bezerros (PE), o desenvolvimento do projeto-piloto do curso *Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora*. Com aulas presenciais e a distância, a iniciativa atenderá cerca de 200 alunos da rede pública matriculados no 9º ano do ensino fundamental e nas três séries do ensino médio.

Entre os objetivos do curso, destacam-se:

1. Capacitar os estudantes nas 16 noções básicas de empreendedorismo.
2. Capacitar os professores para serem mediadores do curso.
3. Disponibilizar mentoria do Instituto Êxito de Empreendedorismo para a elaboração do plano empreendedor dos primeiros 100 estudantes que concluírem o curso.

O acompanhamento dos resultados será feito por meio dos seguintes indicadores:

1. Documento descritivo contendo as ações de formação realizadas junto aos professores participantes.
2. Avaliação de reação dos docentes capacitados.
3. Lista de matriculados no curso “Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora” por escola e ano escolar.
4. Lista de frequência dos estudantes matriculados no curso “Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora” por escola e ano escolar.
5. Avaliação de reação dos estudantes concluintes.
6. Avaliação da qualidade e aplicabilidade dos planos empreendedores.

Concluída a experiência piloto em Bezerros, o curso será disponibilizado a todas as secretarias municipais e estaduais de Educação, organizações não-governamentais e escolas que desejarem implantar o projeto. Para isso, bastará aos interessados entrarem em com o Instituto Êxito de Empreendedorismo.



# SOBRE O INSTITUTO ÊXITO

Fundado em fevereiro de 2019 por 34 empreendedores visionários, o Instituto Êxito de Empreendedorismo surgiu da convicção de que o caminho para um país mais justo e desenvolvido passa pelo incentivo e o apoio ao empreendedorismo em todas as suas dimensões, bem como a garantia do direito à livre iniciativa e a ética nos negócios.

Seus fundadores acreditam que os grandes empreendedores têm uma importante contribuição a dar: partilhar sua experiência para que cada pessoa descubra o empreendedor que existe dentro de si, e o melhor caminho para essa jornada é a educação.

Por isso, as ações do Instituto Êxito são pautadas com o objetivo de provocar uma verdadeira transformação na educação brasileira, levando conhecimento, informações e estratégias para os professores e escolas, bem como para as demais áreas da educação.

Para o Instituto e seus associados, uma educação emancipadora e transformadora precisa ser empreendedora, capaz de estimular os estudantes na descoberta das suas potencialidades, no desenvolvimento das suas habilidades e na busca pela superação da ausência das atitudes necessárias para não apenas para o profissional ou o empreendedor deste século tão disruptivo, mas para o ser humano em si.

Foi nesse contexto que foi criado o projeto Lições de Empreendedorismo para o Alcance de uma Educação Emancipadora e Transformadora, desenvolvido em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), do qual uma parcela significativa do conteúdo desta publicação é resultante.

## Valores do Instituto Êxito

Formar empreendedores que transformam pensamentos em ação e sonhos em realidade, e se valem do poder de suas ideias e ações para modificar, para melhor, a realidade que os cercam.

É com esse espírito que, há três anos, o Instituto Êxito de Empreendedorismo atua na formação de novos empreendedores, bem como no aperfeiçoamento de quem já é empreendedor.

## ESTRUTURA DE ATUAÇÃO

A atuação do Instituto Êxito de Empreendedorismo está configurada conforme a estrutura apresentada a seguir.

### Eixos:

- Empreendedorismo e Inovação.
- Empreendedorismo e Sustentabilidade.
- Empreendedorismo e Inclusão.
- Empreendedorismo e Diversidade.
- Empreendedorismo e Internacionalização.
- Empreendedorismo e Áreas Emergentes.

### Linhas:

- Inovação: social, metodológica, científica, tecnológica etc.
- Sustentabilidade: recursos naturais, recursos culturais, recursos financeiros, recursos humanos, recursos materiais, recursos tecnológicos etc.
- Inclusão: pessoas com necessidades especiais, pessoas da terceira idade, mulheres, jovens, adultos etc.
- Diversidade: étnica, cultural, de gênero, classe social, idade, nacionalidade, regionalidade etc.
- Emergentes: linhas não contempladas nas anteriores.

### Temáticas:

- Educação.
- Saúde.
- Desenvolvimento Urbano.
- Desenvolvimento Rural.
- Infraestrutura e Logística.
- Serviços e Negócios.
- Informatização.

## CONQUISTAS

Com três anos de existência e uma pandemia no meio do caminho, o Instituto Êxito de Empreendedorismo construiu bases sólidas para a sua atuação, impactando na vida de milhares de pessoas de todo o país.

Na plataforma de educação a distância, são oferecidos quase 900 conteúdos entre cursos, palestras e *lives*. Para dar conta de tamanha produção, o Instituto conta com cinco estúdios profissionais de gravação, abertos 24h todos os dias.

Além disso, parcerias, como a desenvolvida com a UNESCO, resultam em atividades em escolas públicas de ensino médio do país. Ao todo, o Instituto Êxito de Empreendedorismo contabiliza mais de 100 mil alunos impactados.

## DIRETRIZES CURRICULARES DO INSTITUTO ÊXITO

Desenvolvidas com o objetivo de unificar as práticas e qualificar as atividades promovidas pelo Instituto Êxito, independentemente do nível de complexidade, as diretrizes curriculares devem fundamentar o planejamento, a execução e a avaliação das atividades a serem realizadas em prol do empreendedorismo, da inovação e do desenvolvimento sustentável.

De forma geral, o Instituto Êxito tem como diretriz a utilização de uma metodologia construtiva, integrada, participativa e interdisciplinar, valorizando as abordagens quantitativa e qualitativa, na busca do formato em rede no sentido de criar áreas de interseção entre as diversas temáticas abordadas, construindo conhecimento sobre empreendedorismo, articulando o saber e o fazer e evoluindo com a produção científica sobre os temas tratados.

Além disso, dentro da perspectiva de assegurar a flexibilidade, a diversidade e a qualidade da formação oferecida aos beneficiários/estudantes, as diretrizes devem estimular a superação das concepções antigas e herméticas, que visam exclusivamente a transmissão de conhecimentos e informações, e garantir sólida formação geral e específica, preparando o aluno para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade e do mercado de trabalho, isto é, levar o aluno a aprender a aprender.

Sendo assim, ao desenvolver cursos em consonância com a legislação educacional e alinhados com seus valores, missão, objetivos e princípios, os projetos e produtos do Instituto Êxito de Empreendedorismo devem assegurar:

- Metodologias ativas de ensino e aprendizagem.
- Estruturas curriculares que integrem conhecimentos da formação geral e da formação

específica, bem como a articulação da teoria com a prática.

- Vivências continuadas em cenários de práticas diversificadas.
- Currículos que considerem as prioridades e as necessidades reais dos cidadãos e do mercado de trabalho, assim como os contextos em que os cursos se inserem.
- Adoção de matrizes curriculares por competências.
- Sistema de avaliação emancipatório que induza a qualidade dos projetos e dos produtos.

## Elementos constitutivos das diretrizes curriculares:

**Objeto:** cursos com currículos que possam construir o perfil acadêmico e profissional do aluno com competências, habilidades, atitudes e conhecimentos, dentro de perspectivas e abordagens contemporâneas de formação pertinentes e compatíveis com referenciais nacionais e internacionais de empreendedorismo, capaz de atuar com qualidade nos espaços de atuação, considerando os avanços científicos e tecnológicos do século XXI.

**Objetivo:** favorecer aos alunos sólida formação teórico-prática, interdisciplinar e humanista, garantindo a formação de profissionais com autonomia, ética, discernimento e criticidade, de forma que se assegure a inovação e o desenvolvimento sustentável no contexto do empreendedorismo.

### Tipos de cursos:

**Extensão:** as atividades de extensão, segundo sua caracterização, se inserem nas seguintes modalidades:

I - programas;

II - projetos;

III – cursos, oficinas e palestras;

IV - eventos;

V - prestação de serviços.

Os cursos de extensão são livres e devem possibilitar a inserção das pessoas no empreendedorismo, visando adquirir conhecimentos e desenvolver competências.

**Aperfeiçoamento:** cursos destinados às pessoas que já atuam no empreendedorismo e que desejam atualizar conhecimentos e aperfeiçoar competências. Carga horária mínima de 10 a máxima de 180 horas.

**Pós-graduação *lato sensu*:** são cursos de especialização de programas de nível superior, de educação continuada, com os objetivos de complementar a formação acadêmica, atualizar, incorporar competências técnicas e desenvolver novos perfis profissionais, com vistas ao aprimoramento da atuação no mundo do trabalho e ao atendimento de demandas por profissionais tecnicamente mais qualificados para o setor público, as empresas e as organizações do terceiro setor, tendo em vista o desenvolvimento do país. Os cursos de especialização são abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação, que atendam às exigências das instituições ofertantes, e desenvolvidos em parceria com instituições de educação superior credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC).

**Perfil geral do egresso:** ser empreendedor, independentemente da natureza do negócio, isto é, pessoa que atua no terceiro setor, no serviço público, no setor privado ou em qualquer atividade. O empreendedor sonha, idealiza e luta para transformar seu sonho em realidade, com metas, disciplina e muito trabalho. Ele é um profissional ousado, visionário, estrategista, corredor de riscos, disciplinado, compromissado, criativo e inovador. Ser empreendedor de sucesso é a pessoa que cria algo novo, que vê uma oportunidade ainda não explorada. O verdadeiro empreendedor é uma pessoa que transforma sonhos e ideais em negócios reais. O verdadeiro empreender quer dizer realizar, fazer e executar.

**Conteúdos essenciais:** dada a necessária articulação entre conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, visando alcançar o perfil do egresso, os conteúdos essenciais precisam contemplar temas gerais e específicos no contexto do empreendedorismo, garantindo nas ementas das disciplinas/atividades a descrição dos assuntos, das competências a serem trabalhadas, da metodologia a ser empregada e do modelo de avaliação a ser aplicado.

**Sistema de avaliação:** deverá propiciar *feedback* do aproveitamento dos alunos/beneficiários, favorecendo a apresentação de críticas e sugestões. Desta forma, o sistema de avaliação deve compreender a autoavaliação e as modalidades formativa e somativa com a utilização de várias técnicas e recursos.

**Certificação:** os cursos e atividades promovidas pelo Instituto Êxito deverão ser registrados e gerar certificação, visando garantir um portfólio para os beneficiários.

# PARCERIA INSTITUTO ÊXITO E UNESCO

Com o objetivo de estimular uma atitude empreendedora nos estudantes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio das escolas públicas brasileiras, o Instituto Êxito de Empreendedorismo e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) se uniram para o desenvolvimento do projeto *Lições de Empreendedorismo para o Alcance de uma Educação Emancipadora e Transformadora*.

A iniciativa foi estruturada a partir de referências como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que prevê o desenvolvimento da competência “trabalho e projeto de vida” e do Novo Ensino Médio, que coloca o empreendedorismo como um dos seus eixos estruturantes.

Partindo do princípio de que “a teoria ensina, mas só a prática consolida o aprendizado”, o projeto foca suas ações tanto nos estudantes quanto na capacitação dos docentes, além de mapear a percepção de ambos os públicos em relação à educação empreendedora.

Nesse sentido, a primeira atividade do projeto foi a pesquisa [Percepções, conhecimentos e expectativas dos estudantes e professores do ensino médio da rede pública brasileira sobre empreendedorismo](#), realizada com estudantes e professores do ensino médio de todo o país, que mostrou evidências de como o empreendedorismo vem sendo uma fonte de interesse dos estudantes.

Na sequência, foram desenvolvidas duas publicações ([guia do professor](#) e [material didático](#)) que consistem em um curso com dicas, orientações e sugestões de atividades para serem aplicadas em sala de aula visando o desenvolvimento das competências empreendedoras nos estudantes. Esse material é a base do projeto-piloto que começou a ser desenvolvido em setembro deste ano no município de Bezerros (PE).

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais do que um mecanismo para formar novos empresários, a cultura empreendedora consiste em uma mudança de mentalidade do indivíduo. A partir dela, os horizontes da empregabilidade e da trabalhabilidade são expandidos para esferas mais abrangentes que incluem, por exemplo, maior clareza sobre a realidade, sobre as oportunidades que se apresentam e, principalmente, sobre as características pessoais e comportamentais que precisam ser desenvolvidas para que, além de ser moldada para o mercado de trabalho (empregabilidade), a pessoa se sinta apta a gerar trabalho e renda a partir de elementos como a criatividade e a inovação (trabalhabilidade).

Em um mundo cada vez mais acelerado e disruptivo, mesmo os profissionais que optam por emprestar sua força de trabalho a empresas em troca de salários precisam estar atentos às mudanças no perfil de colaborador buscado pelas organizações dos mais diversos tipos. Praticamente não há mais espaço para aquele bom técnico que não sabe se relacionar, trabalhar em equipe, tomar decisões e propor soluções criativas – competências intrínsecas à cultura empreendedora.

Não é por outro motivo que tantos professores e estudantes brasileiros atribuem grande relevância à educação empreendedora, como verificado na pesquisa do Instituto Êxito e da Unesco. Faz algum tempo que a compreensão de que uma educação de baixa qualidade, associada a um currículo atrasado e conteudista, está na raiz da manutenção dos círculos viciosos que nos mantém como uma das nações mais desiguais do planeta. A comunidade escolar não apenas tem consciência disso como está disposta a fazer a sua parte para transformar esse cenário.

Na outra ponta, nos últimos anos o Brasil tem perdido relevância no contexto econômico global. Caímos da 6ª para a 12ª economia do mundo, quadro que em nada favorece o desenvolvimento socioeconômico. Entre os fatores que contribuíram para esse enfraquecimento está a nossa baixa capacidade de inovar e de empreender.

Embora a educação empreendedora não seja exclusivamente voltada para a formação de empresários, ela também tem esse objetivo, como seu nome evidencia. Ao formar pessoas preparadas para liderarem negócios de sucesso, a educação empreendedora contribui para a instalação de um círculo virtuoso de geração de emprego, de renda e, muitas vezes, de inovação.

Trata-se, portanto, de uma via de mão dupla na qual todos ganham independentemente da direção escolhida. Ao mesmo tempo em que a educação empreendedora contribui substancialmente para a formação do profissional deste século 21, ela estimula e dá as ferramentas necessárias para quem deseja empreender, ampliando a trabalhabilidade e as chances de sucesso desses empresários.

É por acreditar no potencial da educação empreendedora de transformar o Brasil que, desde 2019, o Instituto Êxito de Empreendedorismo tem empenhado esforços no sentido de desenvolver uma metodologia capaz de ser aplicada nas escolas públicas do país, em especial naquelas de ensino médio.

A parceria com a Unesco foi fundamental para que essa prática fosse construída e estruturada a partir das 16 características empreendedoras e do interesse de docentes e discentes na sua construção.

Hoje, professores e estudantes têm à disposição materiais ricos e completos, que abordam desde conceitos básicos até atividades práticas para o mapeamento e o desenvolvimento de competências. São conteúdos que podem ser acessados separadamente ou de forma integrada nesta publicação, resultado de um esforço que teve como objetivo facilitar a compreensão geral do amplo universo que atende pelo nome de educação empreendedora.

A expectativa do Instituto Êxito e dos seus parceiros envolvidos nessa jornada é de que, em breve, todos os estudantes das escolas públicas do país sejam capacitados nas competências impostas pelo mercado de trabalho, aumentando a empregabilidade deles ao mesmo tempo em que é mitigada a lacuna de profissionais preparados para atuar em empresas e indústrias cada vez mais inovadoras.

Também é almejada a ampliação do número de jovens que enxergam no empreendedorismo um caminho para a melhoria das suas vidas, da vida das suas famílias, mas, sobretudo, como uma forma de contribuir para o progresso e a transformação do Brasil em uma nação mais justa, desenvolvida, sustentável e relevante no contexto global, seja por seu poder financeiro seja por sua capacidade de criar e encontrar soluções para os desafios e as necessidades dos dias atuais.

Neste sentido, o Instituto Êxito e seus parceiros assumem que o enfrentamento aos desafios colocados pelas especificidades do século 21 se dá necessariamente pela educação



cidadã, inclusiva e diversificada que valorize, cada vez mais, a educação inovadora, empreendedora e verde, visando a transformação das pessoas e das comunidades no alcance de uma sociedade justa, igualitária e equânime.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marcia de Medeiros (org.). *Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora: Guia do Professor*. São Paulo: Instituto Êxito de Empreendedorismo, 2022. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382280>>. Acesso em: 30/07/2022.

AGUIAR, Marcia de Medeiros (org.). *Lições de empreendedorismo para o alcance de uma educação emancipadora e transformadora: Material Didático*. São Paulo: Instituto Êxito de Empreendedorismo, 2022. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382279?posInSet=2&queryId=N-375b393f-f2ff-4820-b4aa-6c0f15b9d4ae>>. Acesso em: 30/07/2022.

BAUM, L. Frank. *O Maravilhoso Mágico de Oz*. Editora Salamandra; 1ª edição. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em: 28/07/2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 13.415/2017, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm)>. Acesso em 25/07/2022.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*, ed. rev. e atual. -- São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

ÊXITO, Instituto. Cartilha de Apresentação do Instituto. São Paulo: Instituto Êxito de Empreendedorismo. Disponível em: <<https://www.institutoexito.com.br/downloads>>. Acesso em: 06/07/2022.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (coord.). *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019* - Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), 2020. Disponível em: <<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>. Acesso em: 14/07/2022.

LOTT, Ana Cristina de Oliveira (org.). *Percepções, conhecimentos e expectativas de estudantes e professores do ensino médio da rede pública brasileira sobre empreendedorismo*. São Paulo: Instituto Êxito de Empreendedorismo, 2021. Disponível em: <<https://www.institutoexito.com.br/pag/instituto-exito-de-empreendedorismo-e-a-unesco-no-brasil-assinaram-uma-parceria-inedita-para-o-desenvolvimento-do-espírito-empreendedor-entre-os-jovens-no-pais-60.html>>. Acesso em 30/07/2022.

NISKIER, Celso; DE XAVIER, Iara. *Competências Específicas do Empreendedor*. São Paulo: Instituto Êxito de Empreendedorismo, 2021. Disponível em: <<https://www.institutoexito.com.br/downloads>>. Acesso em: 10/07/2022.



APOIO:

