

PROJETO DE EXTENSÃO  
Empreendedor por um dia

# *Pocketbook* do empreendedor



Aproveite esta oportunidade! #focanofuturo  
Seja #empreendedorporumdia!

Silvana Neumann Martins  
Cíntia Agostini  
Gabriel Machado Braido  
Bruno Matheus Dani  
(Orgs.)

***Pocketbook***  
**do empreendedor**

2ª edição



Lajeado, 2015

***POCKETBOOK DO EMPREENDEDOR***

Disponível em:

<<https://www.univates.br/editora-univates/publicacao/124>>

**Apoio:** Propex/Univates

**Realização:** Projeto de Extensão Empreendedor por um dia

**Organizadores:** Silvana Neumann Martins,  
Cíntia Agostini, Gabriel Machado Braido,  
Bruno Matheus Dani

**Produção:** Editora Univates

**Capa:** Setor de Marketing e Comunicação da Univates

---

P739      Pocketbook do empreendedor

Pocketbook do empreendedor / Silvana Neumann Martins, Cíntia Agostini, Gabriel Machado Braido, Bruno Matheus Dani (Orgs.) - Lajeado : Editora da Univates, 2015.

76 p.:

1. Empreendedorismo 2. Administração I. Título

CDU: 658.014.121

---

Catálogo na publicação – Biblioteca da Univates

Esta produção técnica considera textos e imagens escolhidos e veiculados em diferentes fontes, devidamente citadas.

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA.**

Tiragem: 700 exemplares.

## *Ser empreendedor é...*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Empreendedor Por Um Dia

## Sobre o projeto

Trata-se de uma atividade de extensão com o objetivo de inserir o tema Empreendedorismo nas escolas de Ensino Médio do Vale do Taquari.

Como resultados esperados, este projeto prevê que, após concluírem a oficina, os alunos tenham adquirido conhecimentos básicos sobre empreendedorismo social e empresarial, educação empreendedora, perfil empreendedor, inovação e criatividade.

## Conceitos de Empreendedorismo

“O empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades (ou uma oportunidade), buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso” (TIMMONS, 2009).

“Uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define

o objeto que vai determinar seu próprio futuro” (FILION, 1999).

“O empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir. Assim, a essência do trabalho do empreendedor consiste em definir contextos, o que exige uma análise e imaginação, um equilíbrio entre as funções do lado direito e do lado esquerdo do cérebro” (FILION, 1999).

**Puma e Adidas:** Você sabia que os criadores da Puma e da Adidas são irmãos? As marcas foram criadas pelos irmãos Adolf e Rudolph Dassler.



Fonte: <http://www.bravemw.com.br/blog/2010/05/adidas-e-puma/>

# O empreendedor é



Fonte: <http://empreendedoresuniversitarios.blogspot.com.br/p/o-que-e-empendedor.html>

## O empreendedor é aquele que:

- Busca satisfação financeira;
- Assume novos desafios;
- Propõe novas ideias. Dessas, seguem ações;
- Busca autoavaliação constante;
- Se autocritica e controla seu comportamento em busca de autodesenvolvimento;
- Sabe que é preciso reunir imaginação, determinação, habilidade de organizar,

liderar pessoas e de conhecer tecnicamente etapas e processos.

## Exemplos de Inovações

Você conhece o The Dash? É um fone de ouvido, além de microfone, leitor de *feeds*, potente cancelador de ruído, dispositivo USB de armazenamento e medidor de funções vitais.

Fonte: <http://www.hypeness.com.br/2014/03/all-in-one-start-up-promete-fones-de-ouvido-iguais-aos-do-filme-her/>



Fonte: <http://www.crowdfundinsider.com/2014/02/32231-dash-headphones-threaten-pebbles-kickstarter-record/>



Já a *Quickey* tende a fazer o dobro que um canivete suíço, simplesmente graças aos *designs*. As formas foram desenvolvidas para abrirem qualquer tipo de compartimento; mas, não se engane: portas a *Quickey* não abre, pois mesmo parecendo, ela não é uma chave.

Fonte: <http://www.hypeness.com.br/2014/03/voce-vai-querer-a-incrivel-chave-canivete-que-abre-tudo-menos-portas/>



Fonte: <http://www.hypeness.com.br/2014/03/voce-vai-querer-a-incrivel-chave-canivete-que-abre-tudo-menos-portas/>

## O perfil do Empreendedor

“O indivíduo portador das condições necessárias para empreender saberá absorver o que for necessário para a criação, o desenvolvimento e a realização de sua visão” (FARAH, 2008, p. 5).

“Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras. Ela é orientada pela observação incansável de outros negócios, associação de ideias, sucessos e fracassos” (FARAH, 2008, p. 5).

*“Dar menos que seu melhor é sacrificar o dom que você recebeu” – Steve Prefontaine.*



Fonte: <http://scmtorresvedras.blogs.sapo.pt/20709.html>

## **É possível desenvolver o empreendedor?**

Hoje, existe um consenso: o empreendedor pode ser desenvolvido, construído e lapidado.

“[...] acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento” (DORNELAS, 2012, p. 30).

“Estudos mostram que apenas 2 a 3% das pessoas se tornam naturalmente empreendedoras, mas com estímulos adequados pode-se chegar a 45%” (Dr. Alfred Spielkamp, Seminário Internacional em Empreendedorismo, Univates, 2002).

*“Quando você perceber que identificou uma paixão, invista em si mesmo, descubra o que você precisa saber, que tipo de experiência e conhecimento você precisa desenvolver para fazer as coisas que você sente em seu coração que gostará de fazer e isso irá sustentar você mentalmente e economicamente” – Martha Stewart.*

# Mark Zuckerberg e o Facebook

Mark Zuckerberg é CEO (*Chief Executive Officer*) e um dos fundadores da maior rede social da atualidade: o Facebook. Natural de White Plains, em Nova Iorque, Zuckerberg criou a rede em 2004, com a ajuda de mais três amigos, enquanto estudava na Universidade de Harvard. Hoje o Facebook é a rede social do mundo, contendo cerca de 1 bilhão de usuários. Um *like* para essa ideia.



The screenshot shows the original Facebook interface from 2005. At the top, there is a blue header with the text "[ thefacebook ]" and navigation links: "home search global social net invite faq logout". Below the header, the page title is "Scott Pearson's Profile (This is you)" and the location is "Scranton".

The main content area is divided into several sections:

- quick search** with a search bar and a "go" button.
- A vertical menu on the left with links: "My Profile [edit]", "My Groups", "My Friends", "My Messages", "My Away Message", "My Mobile Info", "My Account", and "My Privacy".
- Picture** section with a photo of three people and links: "Visualize My Friends", "Edit My Profile", "My Account Preferences", and "My Privacy Preferences".
- Information** section with a sub-section "Account Info" containing:
  - Name: Scott Pearson, BS
  - Member Since: January 12, 2005
  - Last Update: February 3, 2005
- Basic Info** section with a sub-section "Basic Info" containing:
  - Email: pearsons2@scranton.edu
  - Status: Alumnus/Alumna
  - Sex: Male
  - Year: 2004
  - Concentration: Computing Sciences, Mathematics
  - Phone: 570-499-4018
  - High School: Dunmore HS '00
- Extended Info** section with a sub-section "Extended Info" containing:
  - Screenname: Scottie97
  - Looking For: Friendship, Dating, A Relationship, Random play, Whatever I can get
  - Interested In: Women
  - Relationship Status: Single
  - Political Views: Liberal
  - Interests: Drinking, Football, Basketball, Tennis, saying you'll have that
- Connection** section with a sub-section "Connection" containing: "This is you."
- Access** section with a sub-section "Access" containing: "Scott is currently logged in from a non-residential location."
- Other Schools** section with a link "[ edit ]".

thefacebook: a primeira versão do facebook em 2005

Fonte: <http://ihackandblog.blogspot.com.br/2011/09/evolucao-do-facebook-2005-2011.html>

# Características do Empreendedor



Fonte: Equipe do projeto, 2014.

## ***Busca de Oportunidades e Iniciativa***

- Ter a capacidade de se antecipar aos fatos e criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços;

- Fazer as coisas antes de solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias;
- Agir para expandir o negócio em novas áreas, produtos ou serviços;
- Aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência;
- Estar sempre buscando novas oportunidades;
- Observar o ambiente – costuma ter ideias que possam ser transformadas em negócios e as coloca em prática.

### ***Persistência***

- Enfrentar os obstáculos e buscar, a todo custo, o sucesso;
- Agir diante de um obstáculo;
- Agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos;

- Persistir e buscar superação. A persistência é uma das características do empreendedor. Todo negócio tem seus momentos difíceis.

### ***Corre Riscos Calculados***

- Assumir desafios e responder por eles;
- Avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente;
- Agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados;
- Montar uma empresa ou investir para melhorá-la implica riscos. Ser ousado é muito importante. No entanto, é fundamental calcular esses riscos para saber onde, como e quando deve arriscar para fazer sua empresa crescer. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar as alternativas, reduzir os riscos e controlar os resultados. Se, por exemplo, você deseja investir em sua empresa para aumentar a produção e as vendas, é importante realizar uma pesquisa para saber se existe mercado para absorver este volume de produção adicional.



## *Exigência de Qualidade e Eficiência*

- Fazer sempre mais e melhor. Satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade;
- Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
- Agir de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
- Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

A exigência de qualidade e eficiência é um importante diferencial em qualquer tipo de negócio. Quando você cumpre todos os prazos e garante a qualidade esperada pelo cliente, está conquistando a confiança dele.

Lembre-se que, por mais qualidade que você forneça, é preciso estar sempre melhorando para superar as expectativas, e destacar-se em relação à concorrência.

## ***Comprometimento***

- Colaborar com os funcionários e ter esmero com os clientes. Importantes atitudes para o sucesso de uma empresa;
- Fazer sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar uma tarefa;
- Colaborar com os funcionários, colaboradores e parceiros ou se colocar no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

Estar comprometido com a empresa significa ter envolvimento pessoal para que ela mantenha sua qualidade e seus compromissos e continue sempre crescendo. Para isso, é importante conhecer e cuidar também da área financeira; ela é uma peça-chave do seu sucesso empresarial. É importante estar presente e ter cuidado com a qualidade da produção e com o cumprimento de

prazos. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir a satisfação do cliente.

### ***Busca de Informações***

- Buscar constantemente dados sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio;
- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial;
- Conversar com clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor sua empresa no mercado.

Um empreendedor está constantemente querendo saber mais e mais. Saber procurar e selecionar informações ajuda a melhorar o seu negócio. Você pode obter informações de diversas fontes. Procure saber as opiniões dos consumidores sobre o seu produto, fique atento às suas sugestões e observações; pesquise maneiras de melhorar seu produto ou serviço;

identifique vantagens e desvantagens de sua empresa em relação à concorrência; leia jornais, revistas, navegue na Internet, há sempre cursos e palestras e novas informações no mercado. Visite o concorrente, experimente o modelo dele e, quando a sua pesquisa pessoal não for suficiente, procure a ajuda especializada de um técnico. Lá estão disponíveis publicações, cursos e serviços que lhe ajudarão nessa busca por informações.

### ***Estabelecimento de Metas***

- Estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto de longo como de curto prazo;
- Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
- Definir metas de longo prazo, claras e específicas;
- Estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis;
- Estabelecer uma meta é muito importante, pois especifica as condições, o tempo e onde se quer chegar. Para atingir sua meta, é interessante que você crie estratégias.

Para seu objetivo se transformar em uma meta, você precisa saber onde quer chegar, e definir como e quando chegar.

### ***Planejamento e Monitoramento Sistemáticos***

- Planejar detalhadamente suas ações. Revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais;
- Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
- Revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais;
- Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões;
- Aprender a planejar. Por isso, é indispensável que você aprenda a fazer um planejamento de suas ações futuras;
- Além de planejar, é preciso acompanhar sempre os resultados da empresa – fazer o que se chama de monitoramento sistemático, que consiste em:
  - Dividir as tarefas maiores em pequenas tarefas;

- Definir um prazo para cumprir cada uma dessas tarefas;
- Verificar sempre os resultados para saber se estão dentro do que havia sido planejado.
- Fazer um acompanhamento diário de tudo o que acontece na empresa. Assim você pode notar qualquer mudança que ocorra nas contas, no cliente ou no mercado.

É claro que, à medida que o seu negócio se consolida, você deverá delegar tarefas, evitando a sobrecarga de funções. Se você ainda não tem um negócio, é importante saber que terá que desenvolver essa característica. Comece a desenvolvê-la, elaborando o plano de negócio de sua empresa.

### ***Persuasão e Redes de Contatos***

Todo empreendedor precisa mais do que uma rede de contatos: precisa saber convencer as pessoas a fazerem o que ele deseja.

- Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;

- Agir para desenvolver e manter relações comerciais.

Um empreendedor está sempre em contato com muitas pessoas: clientes, fornecedores, concorrentes, técnicos, especialistas de diversas áreas etc. Muitas vezes, são pessoas que não estão diretamente ligadas ao seu negócio mas que, a qualquer momento, podem ser muito úteis. Busque manter contato com as pessoas que podem se tornar fonte de informações e/ou soluções para você.

Todo empreendedor precisa mais do que uma rede de contatos: precisa saber convencer as pessoas a fazerem o que ela deseja. Convencer o cliente a comprar mais ou o fornecedor a entregar mais rápido, por exemplo. Mas, para convencer alguém, é preciso ter bons argumentos, é preciso que estejam de acordo com os interesses da pessoa que está sendo convencida.

### ***Independência e Autoconfiança***

Um empreendedor é sempre autodeterminado, sabe tomar decisões com segurança. Acredita em si e na capacidade de realizar sonhos e projetos.

Deve, pois:

- Buscar autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio;
- Fazer questão de ser seu próprio patrão e dono do seu nariz;
- Ter a humildade para perguntar, pesquisar, ouvir e refletir sobre sugestões dadas, principalmente pelos mais experientes.

Todo o empreendimento é um desejo concretizado por alguém que confiou no próprio potencial.

*“Meu pai nos encorajava a falhar. Enquanto crescíamos, ele nos perguntava no que falhamos naquela semana. Se nós não tivéssemos alguma coisa, ele ficava desapontado. Isso fez mudar minha forma de pensar muito cedo que falhar não é o resultado, falhar é não tentar. Não tenha medo de falhar” - Sara Blakely.*



## Bill Gates e a Microsoft

Atualmente, Bill Gates ocupa o cargo de presidente não-executivo da Microsoft, além de ser classificado regularmente como a pessoa mais rica do mundo, posição ocupada por ele de 1995 a 2007, e em 2009. É um dos pioneiros na revolução do computador pessoal.

É, sem dúvida, um dos homens mais famosos do mundo, não só pela sua grande fortuna, acumulada em 58 bilhões de dólares, mas também por ser o responsável pela criação do SO Windows.

Fonte: <http://www.sitedoempreendedor.com.br/historias.php?acao=exibir&id=74>



Fonte: <http://www.conexaoerd.com.br>

## Gerentes Tradicionais X Empreendedores

<b>Temas</b>	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobrevive e atinge cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas

<b>Temas</b>	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento

Fonte: <http://www.diegomacedo.com.br/empreendedorismo-e-empreendedores/>

*“Arrisque mais do que aqueles que pensam ser seguro.  
 Sonhe mais do que aqueles que pensam ser prático.  
 Espere mais do que aqueles que pensam ser possível.  
 Cuide mais do que aqueles que pensam ser esperto” –  
 Howard Schultz.*

## Classificação do Empreendedorismo

- Empreendedor Social: indivíduo que trabalha sozinho ou coletivamente utilizando a criatividade e inovação para identificar e criar oportunidades que beneficiem a comunidade em geral. É o empreendedor que busca o desenvolvimento e o bem social;
- Empreendedor Empresário: indivíduo empreendedor que cria ou é o proprietário de um negócio ou empresa;
- Intraempreendedor: indivíduo estimulado a empreender dentro da própria empresa.



Fonte: <http://mundoempreendedor.com.br/>

## **Empreendedor Social e Empreendedor Sustentável**

O empreendedor coletivo é alguém capaz de contribuir para que uma comunidade formule o seu sonho e busque a sua realização. O empreendedor coletivo é aquele cujo sonho é promover o bem-estar da coletividade e a melhoria das condições de vida de todos. O seu trabalho visa à criação de condições para que a comunidade desenvolva a sua capacidade de sonhar. Quanto aos resultados do seu trabalho, o empreendedor coletivo busca a criação de Capital Social, a interação cooperativa das forças da comunidade, com o objetivo de criar as condições para a formulação e busca de realização do sonho coletivo (DOLABELA, 2006).

“[...] o empreendedor coletivo tenta provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade, à autossuficiência, ou seja, o seu trabalho busca tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que os seus habitantes sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas, na construção

do seu próprio desenvolvimento” (DOLABELA, 2006).

## **Empreendedorismo Social**

### *Características fundamentais:*

- Ser inovador;
- Ser realizável;
- Ser autossustentável;
- Envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida;
- Provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados;
- Ser coletivo;
- Produzir bens e serviços para a comunidade;
- Ter o foco na busca de soluções para os problemas sociais;
- Sua medida de desempenho é o impacto social;
- Visar a resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las;

- O empreendedorismo social estimula os relacionamentos ganha/ganha, o que otimiza os benefícios para os participantes e parceiros do projeto bem como para a sociedade;
- Faz parte do processo o desaprender/aprender e o aprender/aprender, o que estimula os líderes das organizações a se preocuparem com a criação de uma cultura mais flexível para aceitar o erro e uma comunicação mais franca e aberta;
- O empreender em benefício do bem-estar social reforça o elo existente entre os empregados, a organização e a sociedade;
- A lógica desta nova ordem deve contribuir para que as organizações estejam a serviço da sociedade, e não a sociedade a serviço das organizações;
- Para aqueles que participam, trata-se de uma oportunidade de ampliar os seus horizontes e estabelecer a diferença entre fazer parte da história ou fazer a história;
- A prática do empreendedorismo social estimula o aprender a empreender visto

que as pessoas se deparam com situações diferentes da usual rotina de trabalho.

## **Intraempreendedorismo**

- Existem empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários;
- Requer uma radical mudança cultural interna que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação de projetos;
- Almeja-se assim que funcionários e departamentos se tornem parceiros da empresa, gozando de autonomia e independência para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado, capacitando seus colaboradores a se tornarem verdadeiras empresas, com noções de marketing, finanças, operações, dando-lhes condições para estruturar uma ideia e negociá-la, noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro;



- É o empreendedor corporativo;
- Em uma empresa, intraempreendedores transformam novas ideias em novas realidades rentáveis. Sem intraempreendedores dotados de *empowerment* (pró-ativo), as empresas não inovam. Na verdade, muitas empresas desperdiçam seu talento intraempreendedor;
- Bons intraempreendedores são como jogadores de meio campo: eles mudam o plano rapidamente quando surgem novas informações.

Fonte: Pinchot & Pellman, 2004.

## Os dez mandamentos do intraempreendedor

- 1) Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão;
- 2) Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função;
- 3) Vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido;
- 4) Forme uma equipe sólida;
- 5) Peça conselhos antes de solicitar recursos;
- 6) Deixe de lado o orgulho da autoria; divulge a credibilidade;
- 7) Ao quebrar regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes;
- 8) Respeite seus patrocinadores;
- 9) Faça menos promessas e mais entregas;
- 10) Seja leal as suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Fonte: Pinchot & Pellman, 2004.



Fonte: <http://marinavilhena.com.br/site/2012/05/comportamento-x-imagem/empreendedor-de-sucesso/>

## **Os irmãos Richard e Maurice e o McDonald's**

A história da transformação do McDonald's na maior rede de alimentação rápida do mundo começou em 1937, quando os irmãos Richard (Dick) e Maurice (Mac) McDonald resolveram abrir um modesto restaurante no sistema *Drive-In* na cidade de Arcádia, estado da Califórnia, para vender cachorro-quente. Pouco depois, em 1940, eles se mudaram para a cidade

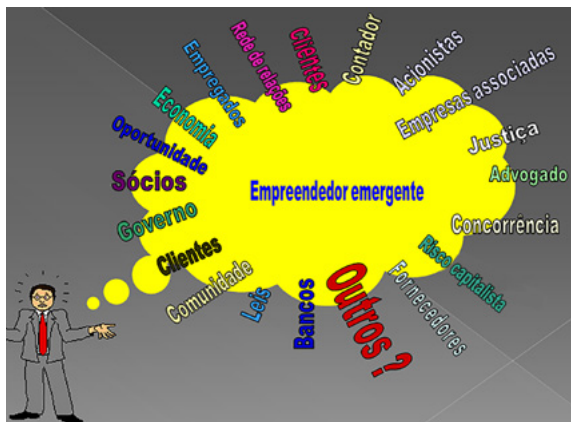
de San Bernardino, também na Califórnia, onde abriram um restaurante com o nome de **MCDONALD'S BAR-B-Q** na famosa Rota 66 com aproximadamente 20 *carhops* – garçons que em cima de patins entregavam o pedido do cliente no carro. Isso se tornou extremamente popular e muito lucrativo. O cardápio continha 25 itens, a maioria deles churrascos. Em 1948, depois de notar que a maior parte do dinheiro que ganhavam provinha da venda de hambúrguer. Hoje o McDonald'S é uma das maiores empresas de *fast food* do mundo, vendendo milhões de hambúrgueres diariamente em todo o mundo.

Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/mcdonalds-inveno-do-fast-food.html>



Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/mcdonalds-inveno-do-fast-food.html>

# Empreendedor Empresário



Fonte: Equipe do projeto, 2014.

## O processo Empreendedor

- Percepção da ideia/oportunidade: deve-se identificar e avaliar uma oportunidade, ver o valor daquilo para cada pessoa, ver o tempo/período da oportunidade, não se pode deixar para depois;

- Planejamento: deve-se desenvolver o Plano de Negócios, mapear o setor da oportunidade e mapear a sua vida, para poder levar em frente seu empreendimento, dentro de todas as possibilidades, achar o melhor caminho, prever tudo que possa vir a acontecer;
- Recursos necessários: precisa-se determinar tudo que sua empresa/empreendimento vai precisar para começar, ex.: capital de giro, clip de papel, móveis, utensílios, material de escritório, lugar, CNPJ, número de funcionários etc., ou seja, tudo que um negócio necessita para funcionar;
- Administrar o empreendimento: neste último tópico é onde vemos a mágica acontecer, no decorrer do dia a dia, você vai ganhar experiência, aprenderá mais sobre seu negócio, coisas que nos livros não são ensinadas.

## ***Best Innovator* – As empresas mais inovadoras do Brasil (2014), segundo a Revista Info Abril:**

<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>
1	Whirlpool	6	Bayer
2	Cielo	7	Cisco
3	Tecnisa	8	Braskem
4	Dow	9	Oxiteno
5	IBM	10	GVT



Fonte: [http://ligadonafacul.com.br/noticias/3600-o\\_perfil\\_do\\_jovem\\_empreendedor.html](http://ligadonafacul.com.br/noticias/3600-o_perfil_do_jovem_empreendedor.html)

## **As 10 maiores empresas inovadoras do mundo em 2014, segundo a Revista Forbes:**

<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>
1	Salesforce.com
2	Alexion Pharmaceuticals
3	ARM Holdings
4	Unilever Indonesia
5	Regeneron Pharmaceuticals
6	Amazon.com
7	BioMarin Pharmaceuticals
8	CP All
9	VMware
10	Aspen Pharmacare Holding



## O que é inovação?

No Brasil, com base na lei, entende-se por inovação a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Há muitas outras definições de inovação, das quais destacamos algumas: a) inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos (3M); b) inovação é ter ideias que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-las com sucesso.

Em qualquer definição, presume-se que a inovação inicie-se pela concepção de ideias, seguindo-se por uma fase de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que resulte na criação de protótipos ou modelos inovadores e, finalmente, que tenha aplicação no mercado ou que tenha utilidade para os clientes. A inovação poderá ser de produtos, de serviços, de processos, de negócios ou ainda na gestão.

Não basta inovar, é preciso ter uma estratégia de mercado eficiente. É claro que em empresas mais jovens, ou que não sejam líderes, a inovação surge mais facilmente, pois há menos a perder.

“Inovar traz um alto risco. Está se apostando a sobrevivência da empresa. Por isso, algumas poucas arriscam muito mais do que a maioria”.

Em suma, olhos sempre abertos, inovar sempre, não ter medo de arriscar e somar tudo com um bom modelo de negócios.

- Para possibilitar um ambiente inovador:

Reformular a estrutura organizacional: tornar a inovação uma competência corporativa demanda novas estruturas que ativamente encorajem a interação além das fronteiras formais existentes e que distribua a responsabilidade e o *expertise* (experiência) por toda a empresa.

- Criar um ambiente receptivo a ideias:

Corporações que almejam a inovação têm de criar uma cultura onde qualquer um pode manifestar uma ideia e, caso ela seja interessante, obter acesso rápido e fácil ao capital financeiro e humano para levá-la adiante.

O equívoco: inventar coisas novas, produtos novos, inovações radicais para vencer a concorrência

O movimento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento): pesquisa e prospecção usando de diversas técnicas para conhecer a escala de valor desejado pelo consumidor, que revela a forma de como se faz o produto vendável.

A relevância não está na engenhosidade da invenção, a alta tecnologia empregada, mas na pertinência de sua aplicação para dar a solução perfeita desejada pelo comprador.

O consumidor tem de ser o consultor permanente sobre todas as coisas da empresa, porque só ele sabe o modelo perfeito de todas as empresas e de todos os produtos.

A inovação é feita para que o consumidor a compre, porque ele apenas adquire o que quer. Só compra o produto que mais perfeitamente atende as suas necessidades e aos seus desejos.

As empresas devem encontrar maneiras possíveis para “extrair” do consumidor o modelo de como deve ser feito o seu produto.

O consumidor não quer exatamente inovações, o que ele quer são coisas que atendam aos desejos que ele mais valoriza, sejam elas

novas ou velhas. As pessoas compram por valor desejado, não por ânsia de meras novidades.

O verdadeiro teste da inovação é se o cliente está disposto a pagar por ela.



Fonte: <http://cubomagicoesporte.blogspot.com.br/>

## Por que é tão difícil inovar?

MITO	REALIDADE
Investir em pesquisa traz retorno financeiro	Não há relação comprovada entre gastos em pesquisa e desenvolvimento e crescimento, lucratividade, valor de mercado, retorno aos acionistas e outros indicadores financeiros.
Inovação não é privilégio de poucos	Saber inovar é exceção. Apenas 94 companhias, entre 1.000 analisadas pela Booz Allen, mantiveram bons retornos dos investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) durante um longo período.
Empresas maiores investem mais	Nas 500 maiores empresas do levantamento, os gastos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) foram equivalentes a 3,5% das vendas; nas 500 menores, a proporção sobe para 7,6% das receitas.
Patentes são garantia de mais lucros	A boa notícia é que aumentar o orçamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) pode resultar em mais patentes; a má é que não há relação comprovada entre o número de patentes e a performance financeira.

## Alguns sites indicados

- <http://iea.com.br>
- <http://www.sebrae.com.br>
- <http://www.sitedoempreendedor.com.br>
- <http://www.rhoempreendedor.com.br>
- <http://loungeempreendedor.blogspot.com>
- <http://www.olharempreendedor.com.br>
- <http://www.superempreendedores.com>
- <http://www.jornaldoempreendedor.com.br>
- <http://empreendedoras.blogspot.com>
- <http://www.endeavor.org.br>
- <http://www.portaldoempreendedor.gov.br>
- <http://www.papodeempreendedor.com.br>
- <http://www.empreendedorismo.com.br>
- <http://www.ufrgs.br/empreendedorismo>
- <http://empreendedor.com.br>
- <http://www.sitedoempreendedor.com.br>
- <http://www.josedornelas.com.br>
- <http://www.maisdinheiro.com.br>
- <http://fernandodolabela.wordpress.com>

## Leituras indicadas

- A Menina do Vale – Bel Pesce
- Procuram-se Super-heróis - Bel Pesce
- Oportunidades Disfarçadas – Carlos Domingos
- Inovação: A Arte de Steve Jobs – Carmine Gallo
- Revista: empreendedor – Editora Empreendedor
- Casais Inteligentes Enriquecem Juntos – Gustavo Cerbasi
- O Monge e o Executivo – James C. Hunter
- Pai Rico, Pai Pobre – Robert T. Kiyosaki
- O Livro Negro do Empreendedor – Fernando Trias de Bes

## Plano de negócios

O Plano de Negócio é um documento que visa a dotar o empreendedor de uma visão sistêmica de seu negócio, incorporando informações acerca das diversas dimensões que compõem uma empresa, como o mercado, a concorrência, a tecnologia, os aspectos financeiros e organizacionais, as estratégias, o marketing etc.

Assim, ele reúne informações sobre as características atuais e sobre as potencialidades do empreendimento, podendo configurar-se como instrumento de apoio à tomada de decisões e ao planejamento de curto, médio e longo prazo.

Quer testar suas habilidades como empreendedor?

A seguir, oferecemos um jogo para você aprender de forma divertida e simplificada como funciona um plano de negócios de um empreendedor de sucesso! Aproveite o nosso Jogo do Negócio Inovador.



## **JOGO DO NEGÓCIO INOVADOR**

Modelo de um Plano de Negócios Simplificado

**Nome da Empresa:**

---

**Sócios:**

---

---

### **Etapa 1: Definição do Negócio e Perfil dos Empreendedores**

O que é ou será o seu negócio? O que a sua empresa vende? Para quem a sua empresa vende? De acordo com Dornelas (2011), estas perguntas precisam ser respondidas de forma intuitiva ao se ler a descrição do conceito do negócio. É fundamental que você, como empreendedor, tenha clareza do objetivo do seu negócio. Aonde você quer chegar? Como você vai fazer para chegar lá?

Qual é o Negócio da empresa?	
Quais das 10 características do perfil de um empreendedor estão presentes entre os sócios da empresa? E quais devem ser desenvolvidas?	

## **Etapa 2: Análise de Mercado**

A análise de mercado, de acordo com Dornelas (2011) deve ser feita em algumas etapas: a primeira refere-se ao ramo de negócios em que a empresa vai atuar. Como este setor é organizado? Que tipos de empresas atuam no setor? Qual o tamanho do mercado? Quem domina o mercado ou quais são os principais competidores?

A partir destas informações levantadas, você deve mostrar no plano de negócios qual é o mercado-alvo ou o nicho de mercado que a sua empresa vai focar inicialmente dentro deste setor. Ao apresentar a análise do mercado-alvo, você deve ainda mostrar quais são as necessidades

dos clientes em potencial que ainda não são satisfatoriamente atendidas, ou seja, onde está a oportunidade (DORNELAS, 2011).

Após estas duas análises, é interessante fazer uma comparação entre a sua empresa e os seus principais concorrentes, apresentando os pontos fracos e fortes tanto deles como os seus. Essa análise é útil para você entender como se posicionar no mercado buscando atender clientes que não são atendidos pelos competidores atuais. Assim, você pode mostrar que terá vantagem competitiva em relação aos competidores.

## - Pesquisa de Mercado:

O setor é bom para investir? Por quê?	
<u>Sobre os clientes:</u>  Qual é o seu perfil?  Quantos são?  Onde estão?  Qual será a forma de atender as suas necessidades?	
<u>Sobre a concorrência:</u>  Quais são os principais concorrentes?  Em que a minha empresa se diferencia deles?	
Quem são os fornecedores?	

### - Plano de Marketing:

Há várias maneiras de estruturar e descrever uma estratégia de marketing, mas, de acordo com Dornelas (2011), a mais comum e simples é focada nos 4Ps (posicionamento do produto/serviço, preço, praça, promoção). Ao desenvolver uma proposição de estratégia que foque nestes quatro temas, você estará construindo as bases para fazer sua empresa crescer!

Descreva o produto/ serviço	
Qual será o preço de venda unitário?	
Como será feita a propaganda?  E as promoções?	
Como o produto será vendido? (ponto de venda fixo, internet, representantes comerciais...)	

### **Etapa 3 – Levantamento dos investimentos necessários**

Nesta etapa, você deve considerar todos os investimentos necessários para o funcionamento do seu negócio. Você pode utilizar valores aproximados, mas o ideal é utilizar os valores mais próximos da realidade!

<b>Item</b>	<b>Valor aproximado</b>
(1) Móveis e equipamentos (produção, área administrativa e comercial)	R\$
(2) Veículos	R\$
(3) Reformas	R\$
(4) Outros	R\$
<b>(=) TOTAL (Soma 1+2+3+4)</b>	<b>R\$</b>

### **Etapa 4: Plano Financeiro**

O Plano Financeiro procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, quando bem preparado e fundamentado, fornecerá uma imagem futura

de estabilidade e de ganhos digna de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

- Custo unitário do produto/serviço:

O custo unitário do produto leva em conta todos os custos diretamente envolvidos com a sua produção, como matéria-prima, salários, embalagem, etc. O custo total de produção será obtido pela multiplicação do custo unitário de produção pela quantidade total produzida. Exemplo: se um produto apresenta custo unitário de R\$7,50, e foram produzidas 1.000 unidades deste produto no mês, o custo total de produção mensal foi de R\$7.500,00 (7,50x1.000).

(1) Custo unitário de produção (matéria-prima, salários, serviços de terceiros etc.)	R\$
(2) Quantidade produzida (em unidades)	R\$
<b>(=) CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO (1x2)</b>	<b>R\$</b>

### - Despesas Operacionais Mensais:

É a soma de todas as despesas que não pertencem diretamente à produção, mas, que sem efetuá-las, a empresa não conseguirá atuar (BIAGIO, BATOCCHIO, 2012). Neste conjunto de despesas estão envolvidas as despesas administrativas, as despesas gerais, os salários do pessoal que exerce funções administrativas, o pró-labore (que é o salário dos sócios da empresa) etc. Biagio e Batocchio (2012) ressaltam que essas despesas formam os custos fixos, que ocorrerão todo mês havendo ou não produção.

(1) Salários e encargos com administração e pró-labore	R\$
(2) Prestação de serviços (contador, assessoria jurídica)	R\$
(3) Aluguel, água, luz, internet, telefone, IPTU, IPVA etc.	R\$
(4) Outros	R\$
<b>(=) TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS (1+2+3+4)</b>	<b>R\$</b>



### - Receitas:

Receita de vendas, de acordo com Biagio e Batocchio (2012), é a soma de todo o faturamento da empresa, ou seja, toda vez que for efetuada uma venda, esta gerará uma receita. Assim, o preço de venda unitário do produto (receita unitária) multiplicado pela quantidade total vendida (em unidades) resultará na receita total bruta da operação. Exemplo: se forem vendidas 1.000 unidades de determinado produto, cujo preço de venda é R\$15,00, a receita total será de R\$15.000,00 (1.000x15,00).

1) Preço de venda unitário	R\$
2) Quantidade vendida (em unidades)	R\$
<b>(=) RECEITA TOTAL BRUTA (1x2)</b>	<b>R\$</b>

### - Lucro Líquido Mensal:

Nesta etapa, você deverá apurar o lucro líquido mensal do seu negócio, ou seja, o resultado obtido com a comercialização do seu produto. Você utilizará os valores levantados anteriormente para calcular o lucro líquido. Vamos considerar os exemplos utilizados anteriormente (Receita total: R\$15.000,00 e Custo Total de Produção: R\$7.500,00) e um total de despesas operacionais de R\$6.000,00. Dessa forma, teremos um lucro líquido mensal de R\$1.500,00 [15.000,00-(7.500,00+6.000,00)].

(1) Receita Total Bruta	R\$
(2) Total de Despesas Operacionais	R\$
(3) Custo Total de Produção	R\$
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO MENSAL [1-(2-3)]</b>	<b>R\$</b>

#### **Referências:**

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. Burueri: Manole, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

# **As lições de Walt Disney para transformar sonhos em realidade**

## **1. Sonhe grande e sonhe sempre**

“Se você tem um sonho, pode transformá-lo em realidade. Sempre se lembre de que tudo isso começou com um sonho e um rato”, disse Disney. Muitos empreendedores não sonham grande, e outros têm até medo de fazê-lo. É nesse momento em que o sonho se vai, e fica apenas o rato. “Todos os nossos sonhos poderão ser tornar realidade se houver a coragem de querer realizá-los”, afirmou o criador do Mickey. “E a forma de começar é parar de falar e começar a fazer”.

## **2. Seja persistente**

“Eu acredito que não haja uma altura que não possa ser escalada por alguém que conheça o segredo de tornar sonhos realidade. Esse segredo é resumido em quatro Cs: curiosidade, coragem, confiança e constância. O mais importante é a confiança. Quando acreditar em algo, acredite com todas as suas forças!”, disse. Poucos sabem, mas a primeira empresa de Disney, a Laugh-O-Gram, faliu a ponto de ele mudar de cidade para fugir das dívidas. A falta de dinheiro era

tanta que Disney procurava comida em latas de lixo, dormia de favor e tomava banho uma vez por semana na estação de trem. Mas tudo isso não o impediu de criar um novo estúdio em Los Angeles, para onde se mudou. “Todos caem. Dar a volta por cima é aprender a andar novamente”.

### **3. Não traia o seu sonho, mesmo que vire um pesadelo**

Disney enfrentou muitas dificuldades. Mas nada o marcou tanto quanto a perda dos direitos do seu primeiro personagem de sucesso, Oswald, o Coelho Sortudo, e de parte da sua equipe, que o abandonou. Na viagem em que recebeu essa notícia, entre Nova York e Los Angeles, jurou para a esposa que trabalharia por conta própria e começou a dar vida a um novo personagem. Era um ratinho esperto, que ele chamou de Mortimer. Mas sua esposa disse que Mickey soava melhor... “Todas as adversidades que tive na vida, todos os problemas e obstáculos me fortaleceram. Você não entende quando isso acontece, mas um chute no dente pode ser a melhor coisa do mundo”.

#### **4. Tenha o empreendedor e o administrador**

Não raro, o empreendedor é a estrela que brilha na empresa. É o criativo. É o que traz resultados. Mas é preciso ter a pessoa que paga a conta da energia para a estrela brilhar. Que transforma criatividade em realidade, e garante que a realidade se torne, de fato, resultados duradouros, e não a simples explosão de uma estrela. “Eu tive a sorte de ter um grande irmão. Ele ainda está comigo. E eu ainda o amo. Eu brigo com ele. Às vezes, acho que ele é o sujeito mais burro que encontrei na vida. Mas não sei o que faria sem ele, que é o presidente da empresa. Nós começamos o negócio em 1923 e, se não fosse pelo meu irmão, eu teria sido preso várias vezes por cheques sem fundos. Eu nunca sabia o que tinha no banco. Ele me trouxe foco e disciplina”. Todos os grandes empreendedores, sem exceção, tiveram um Roy Disney, o irmão a que se refere Walt Disney nessa passagem.

## **5. Tenha os convidados, os membros do elenco e o show**

Essa percepção consolidou-se com a Disneyland. Nos parques da Disney, não há clientes, consumidores ou usuários. “Os visitantes são nossos convidados.” E devem ser sempre tratados como convidados. Também não há empregados, funcionários ou colaboradores. Todos, do diretor ao pipoqueiro, passando pelos responsáveis pela limpeza, são chamados de membros do elenco. São atores que exercem um papel em um show. E o show é a única palavra que deve ilustrar a experiência vivida pelo convidado quando interage com um produto ou serviço Disney.

## **6. Trate os clientes como seus convidados**

O convidado primário é a criança, e o secundário são os pais. Todo membro do elenco da Disney sabe a ordem dos valores e das prioridades: primeiro vem a segurança, em seguida, a cortesia, depois o show (qualidade do produto/ serviço) e, por fim, a eficiência. Por isso, os colaboradores têm liberdade para agir da forma que julgarem mais conveniente. “Não é difícil tomar decisões quando você sabe quais

são seus valores” – dizia Roy Disney. Mas Walt Disney sabia que o seu convidado será sempre a criança: “Eu não faço filmes prioritariamente para crianças. Eu os faço para a criança que está em todos nós, não importando se estamos com seis ou 60 anos de idade.”

## **7. Seus colaboradores são membros de um elenco**

Disney sempre se preocupou com as condições de trabalho que oferecia a sua equipe. Móveis ergonomicamente pensados, construções elegantemente integradas às atividades do negócio. Mas, desde o primeiro momento como empreendedor, sabia da importância de ter os membros corretos do elenco nos papéis principais para contar uma grande história. Roy Disney, por exemplo, cuidava da gestão dos negócios; Ub Iwerks liderava a equipe de desenho; e Herman Kamen cuidou do licenciamento da marca, tornando a Disney uma marca global. “Você pode desenhar, criar e construir o local mais maravilhoso do mundo. Mas são as pessoas que transformam os sonhos em realidade”, disse Walt Disney. “Eu tenho uma organização em que as pessoas são realmente especialistas. Elas

precisam estar todas juntas, e essa é a minha função.”

## **8. Seu produto (ou serviço) deve ser (sempre) um show**

Walt Disney soube sofisticar com sutileza o seu show. “Nós sempre nos guiamos pela ideia básica de que na descoberta do conhecimento deve haver uma grande diversão. Da mesma forma, em todo bom entretenimento deve haver alguma semente de sabedoria, humanidade ou iluminação a ser ganha.” Por essa razão, suas mensagens se tornaram universais e eternas e continuam a conquistar crianças de todas as idades e de todas as partes do mundo.

## **9. O show sempre pode ser melhorado**

Uma das partes mais polêmicas da trajetória de Disney era sua obsessão por sempre querer fazer melhor, mesmo que isso não fosse lucrativo, que fosse arriscado demais, que todos fossem contra e que a sua equipe se esgotasse. Disney não ficava satisfeito. Quando tudo era preto e branco, ele produziu desenhos coloridos, mesmo que custassem mais caro. Quando os desenhos eram mudos, ele incluiu sons, mesmo que não houvesse uma tecnologia consolidada



para isso. Quando todos produziam desenhos para crianças, Disney queria atingir pessoas de todas as idades, mesmo que os críticos achassem que era irracional uma flor cantar ou uma árvore dançar. Quando todos os parques estavam indo à falência, Disney queria criar o parque mais caro do mundo. “Mesmo quando dou um passeio, estou sempre pensando sobre o que está errado com as coisas e como poderiam ser melhoradas.” Por isso, conversava com todos para receber sugestões de melhorias. “Você nunca sabe de onde a próxima grande ideia virá”.

## **10. Seu show começa na sua casa**

A preocupação em oferecer entretenimento com sabedoria para as famílias começava com suas próprias filhas e esposa. Disney sempre se orgulhou de ser um pai presente e apaixonado, que protegia suas filhas da sua enorme fama. Foi só aos seis anos que a sua primeira filha, Diane, se deu conta de que seu pai era “o” Walt Disney. Naquele momento, ela pediu um autógrafo ao pai... “Um homem jamais deve negligenciar sua família em favor do seu negócio.”

Fonte: <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/MarceloNakagawa/noticia/2013/08/licoes-de-walt-disney-para-transformar-sonhos-em-realidade.html>

## Walt Disney e seu mundo de fantasia

Com a criação do personagem Mickey Mouse em 1928, Disney criou um império de fantasia, onde todos os sonhos são possíveis. Criou o *Walt Disney World Resort*, em Orlando, nos Estados Unidos. Até hoje encanta o mundo com filmes e animações realizados pela Disney Pixar e Disney Pictures.



Fonte: <http://www.marketingshift.com/companies/entertainment/walt-disney-company.cfm>



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

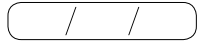
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

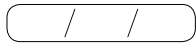
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

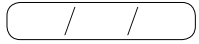
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

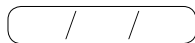
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



/ /

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Saiba mais:**

[www.univates.br/extensao/empreendedor-por-um-dia](http://www.univates.br/extensao/empreendedor-por-um-dia)  
[empreendedorporumdia@univates.br](mailto:empreendedorporumdia@univates.br)

[www.univates.br](http://www.univates.br)  
0800 7 07 08 09

