

PEDRO PAULO PRATA BORGES DE PAIVA

**PLANO DE NEGÓCIOS: ENSINO À DISTÂNCIA E QUALIDADE
DOS RESULTADOS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção Área Mecânica

São Paulo

2004

PEDRO PAULO PRATA BORGES DE PAIVA

**PLANO DE NEGÓCIOS: ENSINO À DISTÂNCIA E QUALIDADE
DOS RESULTADOS**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção Área Mecânica

Orientador:
Prof. Dr. Gregório Bouer

São Paulo
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Paiva, Pedro Paulo Prata Borges de
Plano de negócios: Ensino à distância e qualidade dos resultados / P. P. P. B. de Paiva. – São Paulo, 2004.
101p. enc.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de
Produção.

1.Plano de negócios 2.Empreendedorismo 3.Ensino à
distância I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.

**"Pode-se vencer pela inteligência,
pela habilidade ou pela sorte,
mas nunca sem trabalho".**

(A. Detoef)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Gregório Bouer pelas diretrizes, sugestões e críticas que muito contribuíram à elaboração deste trabalho, além dos outros professores que também foram importantes na minha graduação.

À toda minha família, principalmente aos meus pais e irmãos, por todo apoio e atenção a mim dedicados durante todos esses anos.

Aos meus amigos da faculdade pelos momentos de diversão proporcionados ao longo destes anos.

Aos meus amigos que foram formados ao longo dessa vida.

E a todos aqueles que de alguma forma torcem por mim.

RESUMO

O presente trabalho trata dos planos de negócios desenvolvidos pelos alunos da disciplina de empreendedorismo oferecida no curso de especialização em Administração Industrial. Ele consiste da avaliação da qualidade dos resultados dos planos de negócios e na proposição de novas soluções no programa da disciplina. Os planos de negócio, além de analisarem a viabilidade de um novo produto ou serviço, são um meio de organizar as idéias do empreendedor. O empreendedorismo é um movimento que ultimamente tem chamado muito a atenção dos estudiosos devido a sua importância na criação de novas vagas no mercado de trabalho, além de novas idéias para produtos e serviços.

ABSTRACT

This report involves the business plans developed by the students of the Entrepreneurship discipline offered in the course of specialization in Industrial Engineering. . It consists of a quality assessment of the business plans results and of a proposition of new solutions to the discipline program. Business plans, besides from analyzing the viability of a new product or service, are a way to organize the ideas of an entrepreneur. The entrepreneurship is a movement which has been lately arising the interest of experts due to its importance to the creation of job opportunities and of new ideas of products and services.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	O Trabalho	1
1.2.	A Empresa e o Estágio	2
1.2.1.	A Empresa	2
1.2.2.	O Estágio	2
1.3.	Justificativa do Tema do Trabalho	3
2.	EMPREENDEDORISMO	4
2.1.	Conceito do Termo Empreendedorismo	4
2.2.	Habilidades e Perfil do Empreendedor	7
2.3.	Mitos sobre os Empreendedores	14
2.4.	Características da Empresa Nascente	17
2.5.	Empreendedorismo no Brasil	19
2.5.1.	História do Empreendedorismo no Brasil	19
2.5.2.	Cenário Atual	20
2.5.3.	Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil	23
2.5.4.	Fatores Favoráveis ao Empreendedorismo no Brasil	24
2.5.5.	O Importante Papel das Incubadoras no Desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil	25
3.	PLANO DE NEGÓCIOS	28
3.1.	Origem do Plano de Negócios	29
3.2.	Estrutura de um plano de negócios	29
3.3.	Capa	32
3.4.	Sumário	33
3.5.	Sumário Executivo	33
3.6.	Planejamento Estratégico	35
3.7.	Descrição da Empresa	48
3.8.	Produtos e Serviços	50
3.9.	Análise de Mercado	58
3.10.	Plano de Marketing	63
3.11.	Plano Financeiro	67
4.	CARACTERÍSTICAS DA DISCIPLINA	70
4.1.	O Sistema	72
4.2.	Cronograma das Aulas	73
4.3.	Características das Turmas relacionadas com o Empreendedorismo no Brasil	75

5.	ANÁLISE DOS PLANOS DE NEGÓCIOS	78
5.1.	Análise da Primeira Turma	78
5.2.	Análise Segunda Turma	83
5.3.	Análise Comparativa.....	86
5.3.1.	Diminuição de Alunos Reprovados	87
5.3.2.	Aumento da Média das Notas dos Planos de Negócios	88
5.3.3.	Aumento do Número de Tópicos nos Planos de Negócios	89
5.3.4.	Melhora na Descrição dos Tópicos	89
5.3.5.	Melhora na Definição Equivocada nos Planos.....	89
5.3.6.	Manutenção das Previsões Otimistas e das Poucas Idéias Inovadoras	90
6.	CONCLUSÃO	91
6.1.	Análise de Causa e Efeito	91
6.2.	Propostas de Melhorias	93
	ANEXO A - Fontes de Financiamento	96
	LISTA DE REFERÊNCIAS	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.2.1 – Três Grandes Grupos das Habilidades.....	9
Tabela 2.3.1 – Mitos e Realidades sobre o Empreendedor.....	15
Tabela 2.5.1 - TEA Brasil 2000-2003.....	21
Tabela 2.5.2 - Evolução do Empreendedorismo por Oportunidade e Necessidade no Brasil – 2001-2003.....	22
Tabela 2.5.3 - Grupo de Empreendedores Total – Segundo Seção CNAE – Agrupamento 2000-2003.....	23
Tabela 3.5.1 – Perguntas para Preparação do Sumário Executivo.....	35
Tabela 3.6.1 – Perguntas para Preparação da Missão.....	38
Tabela 3.6.2 – Exemplo de Alianças.....	47
Tabela 4.2.1 – Estrutura do Programa de Aulas da Primeira Turma.....	74
Tabela 4.2.2 – Estrutura do Programa de Aulas da Segunda Turma.....	75
Tabela 4.3.1 – Participação dos Alunos quanto ao Gênero.....	76
Tabela 4.3.2 – Classificação dos Planos de Negócios (Serviço ou Fábrica).....	76
Tabela 5.3.1 – Comparação entre a Primeira e Segunda Turma.....	87
Tabela 6.2.1 – Cronograma de Aulas Proposto.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.2.1- Comportamentos de Pessoas Empreendedoras por McClelland.	8
Figura 2.5.1 – Atividade Empreendedora Total: TEA 2003	21
Figura 2.5.2 – Evolução das Incubadoras de Empresas no Brasil	26
Figura 3.3.1 – Exemplo de Capa.....	33
Figura 3.6.1 – Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	36
Figura 3.6.2 – Exemplos de Visão	37
Figura 3.6.3 – Exemplos de Missão	39
Figura 3.6.4 – Matriz de Oportunidades	40
Figura 3.6.5 – Matriz de Ameaças	41
Figura 3.6.6 – Matriz SWOT	43
Figura 3.6.7 – Características dos Objetivos.....	45
Figura 3.6.8 – Estratégias Genéricas.....	46
Figura 3.8.1 – Matriz BCG	54
Figura 5.1.1 – Distribuição das Notas da Primeira Turma.....	79
Figura 5.2.1 – Distribuição de Notas da Segunda Turma	84
Figura 5.3.1 – Histograma da Primeira e Segunda Turma.....	88
Figura 6.1.1 – Diagrama de Espinha de Peixe (Fracas Descrição dos Tópicos nos Planos de Negócios).....	91
Figura 6.1.2 - Diagrama de Espinha de Peixe (Definição equivocada dos Tópicos). 92	
Figura 6.1.3 - Diagrama de Espinha de Peixe (Previsões muito Otimistas)	92
Figura 6.1.4 - Diagrama de Espinha de Peixe (Poucas Idéias Inovadoras).....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	– Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BCG	– The Boston Consulting Group
CEAI	– Curso de Especialização em Administração Industrial
CNAE	– Classificação Nacional de Atividades Econômicas
FCAV	– Fundação Carlos Alberto Vanzolini
FCS	– Fatores Críticos de Sucesso
GEM	– Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MSI	– Consultoria Management Systems International
ONU	– Organização das Nações Unidas
P&D	– Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	– Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TEA	– Atividade Empreendedora Total
USP	– Universidade de São Paulo
USCDA	– Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Trabalho

Este relatório consiste de um trabalho de formatura do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Ele trata dos planos de negócios desenvolvidos por alunos matriculados em uma das disciplinas dos cursos de especialização. O objetivo é analisar a qualidade dos resultados dos planos de negócios (também chamado de *business plan*, termo em inglês) que na ocasião foram elaborados pelos alunos do CEAI da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Deste modo, serão avaliadas quais são as características positivas e negativas destes planos sob o ponto de vista de um investidor interessado em arriscar seu capital em novos negócios. Serão ainda propostos aprimoramentos para a disciplina de empreendedorismo.

Espera-se, desta forma, fornecer todo o subsídio necessário para que os alunos desenvolvam planos de negócios mais próximos do formato desejado.

O trabalho tem início com a definição do termo empreendedorismo. Existem muitos autores que tentam definir este termo. O trabalho versa também sobre o perfil do empreendedor que se encarregará do desenvolvimento de novos negócios.

Na maioria das vezes o negócio tomará corpo na forma de pequenas empresas cujas características são muito diferentes das grandes organizações. Finalizando este tópico, será analisado o empreendedorismo no Brasil que tem sido destaque nas publicações realizadas pela GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nos últimos anos. Com base nestas informações, coloca-se o Brasil como um dos países mais empreendedores no mundo.

Em seguida, será introduzido o plano de negócios como uma ferramenta que auxilia o empreendedor a conhecer melhor o negócio que pretende explorar. Cada item do plano de negócios será analisado individualmente a fim de esclarecer-se sua importância.

A conclusão do trabalho será a análise crítica dos planos de negócios das turmas já concluídas e a proposição de soluções baseada nas características observadas nestes planos.

A estrutura deste relatório é composta de seis capítulos distintos, contados a partir deste primeiro, sucintamente descritos a seguir:

1.2. A Empresa e o Estágio

1.2.1. A Empresa

A empresa na qual o trabalho de formatura foi realizado denomina-se Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

A FCAV surgiu em 31 de março de 1967 por um grupo de professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, encabeçados pelo Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme. Ele criou uma entidade sem fins lucrativos, que passou a ministrar cursos de especialização para capacitação de profissionais.

Ao longo desses anos, a FCAV consolidou-se como importante órgão de difusão da engenharia de produção, expandindo sua atuação para além do ensino, em áreas como desenvolvimento, assessoria, certificação, educação à distância, qualidade e produtividade, nas quais tornou-se um centro de referência.

O trabalho de formatura envolve a área de ensino. Foca-se em uma das disciplinas do Curso de Especialização em Administração Industrial: “Empreendedorismo: Elaboração de um Plano de Negócios”.

1.2.2. O Estágio

O estágio foi desenvolvido na empresa Fundação Carlos Alberto Vanzolini e teve início no mês de novembro de 2004, com término no mês de maio de 2004. Este período representa seis meses de monitoramento. Neste caso foi possível acompanhar os alunos da primeira turma já em fase final e o andamento de todas as aulas da segunda turma.

1.3. Justificativa do Tema do Trabalho

A oportunidade de desenvolver este tema surgiu através do convite de um dos professores do Departamento que também é o responsável por esta disciplina. Ela foi inserida no curso de especialização recentemente e tem uma característica peculiar, pois parte dela é realizada a distância (pelo uso da Internet). Em conseqüências de algumas falhas influenciarem o principal produto desta disciplina que são os planos de negócios desenvolvidos pelos alunos, observou-se, então, a necessidade de corrigir as causas deste efeito.

2. EMPREENDEDORISMO

Antes mesmo de levantar os conceitos de plano de negócios, haverá uma maior compreensão do termo empreendedorismo que ultimamente tem causado uma certa euforia nos países considerados desenvolvidos. Tem-se relacionado este fato ao crescimento econômico e à capacidade de empregar um grande número de trabalhadores.

Timmons (1990), acredita que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

O empreendedor será o grande responsável por esta nova revolução que segundo Joseph Schumpeter (1949), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

2.1. Conceito do Termo Empreendedorismo

Há várias formas de expressar o termo empreendedorismo que é definido por autores consagrados tanto no cenário mundial quanto aqueles que tem destaque nacional.

Um destes estudiosos no Brasil revela que o termo “empreendedorismo” é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e o seu universo de atuação (Dolabela, 1999). O termo “(...) designa uma área de grande abrangência, além da criação de empresas: a geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intra-empendedor e as políticas públicas”. (Dolabela, 1999).

Segundo Filion (2000) os pesquisadores do empreendedorismo concordam em dizer que a origem do conceito está nas obras de Cantillon, que era banqueiro no século XVIII e que definia o empreendedor como aquele que comprava matéria-prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto.

Ele entendia, que se o empreendedor lucrava além do esperado, isso ocorria porque ele havia inovado: fizera algo de novo e de diferente. Fillion considera que Jean-Baptiste Say seja o pai do empreendedorismo, pois Say via o empreendedor como alguém que inova e é agente de mudanças.

Mas foi Schumpeter quem deu projeção ao tema, associando o empreendedor ao desenvolvimento econômico e à inovação.

“(…) Embora os três elementos formem um todo, o terceiro pode ser descrito como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Chamamos “empreendimento” à realização de combinações novas; chamamos “empresários” aos indivíduos cuja função é realizá-las. Esses conceitos são a um tempo mais amplos e mais restritos do que no uso comum. Mais amplos, porque em primeiro lugar chamamos “empresários” não apenas aos homens de negócios “independentes” em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria etc, ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial tiver outros fundamentos, tais como o controle da maioria das ações.” (Schumpeter, 1985).

Segundo Degen (1989) “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.

Desde que o empreendedorismo se tornou o centro de novas pesquisas e conquistou visibilidade em artigos e revistas uma definição geral do termo tem se tornado necessária. Sexton & Kasarda (1992) descreve o empreendedorismo como: *the process of uncovering or developing an opportunity to create value through innovation and seizing that opportunity without regard to either resources (human and capital) or the location of the entrepreneur-in a new or existing company.* [“o processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então, gerar valores através da inovação e, agarrando tal oportunidade sem levar em conta um ou outro

recurso (humano e capital), como também, sem levar em consideração a posição do empreendedor – dentro da nova ou já existente empresa”.]

Muitos estudiosos trabalham com a definição de Filion: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

É de Dolabela (1999), um dos maiores estudiosos sobre o empreendedorismo no Brasil, a concepção que o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com o prazer.

Para Drucker (1987) o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. “Entretanto nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam empreendedorismo”.

Drucker ao definir a relação entre os empreendedores e novos negócios buscava revelar algo mais.

São empreendedores aqueles que criam algo novo, algo diferente. Eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição. O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia.

Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendedorismo, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (Drucker, 1987).

Nota-se que Drucker define o conceito de empreendedor e empreendedorismo de acordo com as definições de Schumpeter, pois ele associa a figura do empreendedor à inovação, a mudança e a oportunidade.

Para Bhidé existem algumas semelhanças entre pequenos negócios e empresas empreendedoras em crescimento. Ambas começam pequenas e requerem muitos esforços de seus fundadores. Ambas têm importantes funções econômicas, estimulando a economia, mas o que difere as empresas empreendedoras em crescimento dos pequenos negócios são as metas audaciosas que estão no centro do que os empreendedores estão fazendo, o desejo de criar negócios de grande crescimento e os ganhos de produtividade.

Percebe-se que para se definir empreendedor não basta apenas abrir ou comprar um negócio. Mais do que isso é necessário identificar novas oportunidades, e assim estabelecer novos valores, melhorando e/ou modificando conceitos/produtos e concepções.

2.2. Habilidades e Perfil do Empreendedor

As habilidades do indivíduo podem ser demonstradas ao executar com destreza e perfeição determinadas tarefas, onde os conhecimentos do mesmo são utilizados aliados a experiências anteriores.

Maximiano (2000) define habilidades como “Competências para o desempenho de tarefas”, Mori et al (1998), as definem como “Facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais”, e Echeveste et al (1998), integram as habilidades e competências em um mesmo grupo de atributos, “Aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais”.

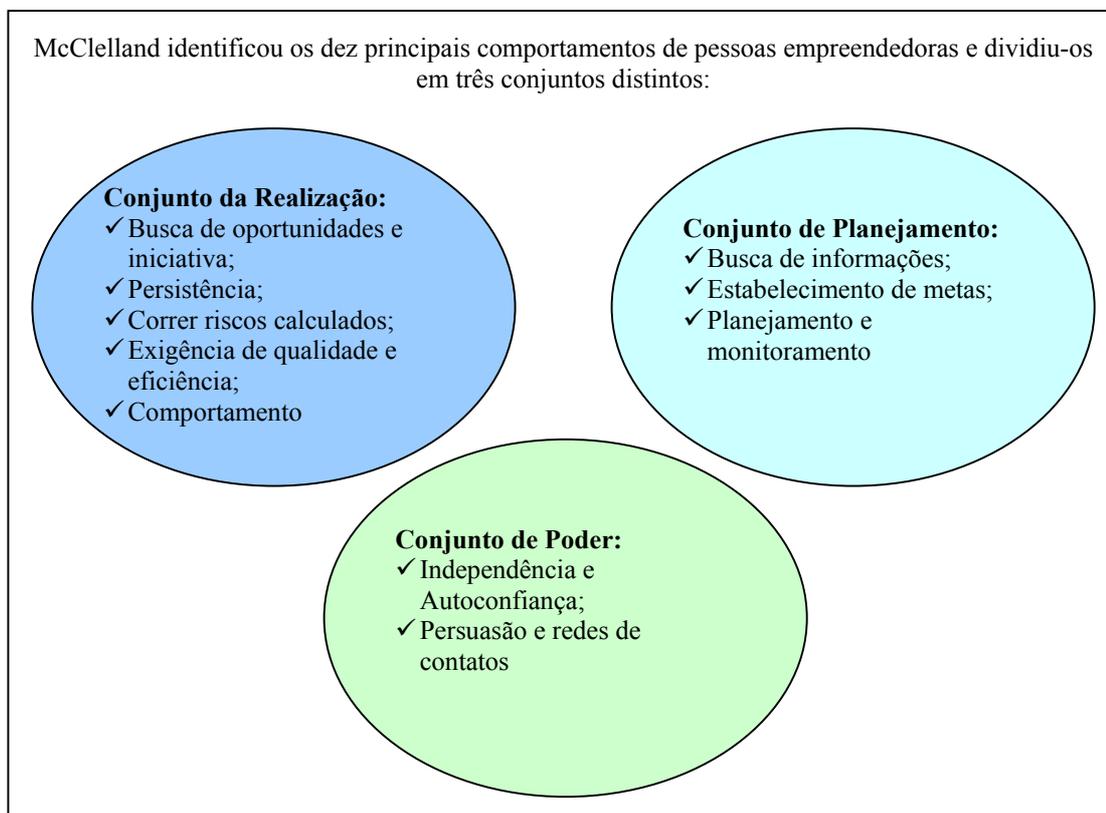
No entanto, Fleury e Fleury (2000), ao definir habilidades apresentam uma visão mais ampla de competência, “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na década de 60, o psicólogo David McClelland, da Universidade de Harvard, identificou nos empreendedores de sucesso um elemento psicológico, o qual ele denominou de “Motivação da Realização” ou “Impulso para Melhorar”, desenvolvendo então um treinamento, cuja finalidade era melhorar esta característica e aplicá-la nas empresas.

Em 1982, a USAID – Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos, a MSI – Consultoria Management Systems International e a McBeer & Company – Empresa de Consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos do comportamento, com o intuito de criar meios mais eficazes de seleção e desenvolvimento de empreendedores. A ONU lançou o programa em 1988 em diversos países e, a partir de 1990, o mesmo foi lançado no Brasil pelo convênio SEBRAE/ONU – Programa EMPRETEC.

Na Figura 2.2.1 pode-se observar como McClelland dividiu os dez principais comportamentos de pessoas empreendedoras identificados por ele.

Figura 2.2.1- Comportamentos de Pessoas Empreendedoras por McClelland.



Fonte: Adaptado de MELLO, Á. e OLIVO, S. (2001)

Nos vários estudos realizados na descrição das habilidades do empreendedor, observa-se que todos os autores acabam concordando que algumas delas são imprescindíveis, tais como a busca de oportunidades aliada à valoração de oportunidades e pensamento criativo, onde o empreendedor tem a capacidade de ver o que os outros não vêem e a capacidade de identificar tendências, necessidades atuais e futuras.

Para Albagli Neto (1998), as habilidades dividem-se em três grandes grupos descritos na Tabela 2.2.1:

Tabela 2.2.1 – Três Grandes Grupos das Habilidades.

Habilidades Mentais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamento Criativo: Inteligência para adaptar os planos às necessidades ✓ Pensamento Analítico: Capacidade de análise dos problemas e situações por ordem de importância
Habilidades Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade Emocional ✓ Sociabilidade ✓ Tato ✓ Relações Interpessoais ✓ Empatia
Habilidades de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiência na comunicação escrita e oral

Fonte: Elaboração baseada em Albagli Neto (1998)

Mori et al (1998) e Freitas (2000), delineiam as várias habilidades do empreendedor, e da mesma forma, vários autores concordam e contribuem com seus conceitos:

- **Busca de oportunidades** – A esta habilidade do empreendedor, Uriarte (2000), faz críticas ao sistema educativo no país, “as iniciativas inovadoras são escassas porque o sistema educacional não incorporou amplamente o desenvolvimento da criatividade, sendo considerada, muitas vezes como diva e não como apreensível”;
- **Capacidade de identificar tendências, necessidades atuais e futuras** – Degen (1989), argumenta que “todas as pessoas são expostas diariamente a centenas de empreendimentos, mas a grande maioria vê somente os anúncios e fachadas. Só os verdadeiros empreendedores identificam oportunidades atrás desses anúncios e fachadas”;
- **Negociabilidade** – Em Mori et al (1998), encontra-se que “a habilidade de negociar como as demais habilidades se adquirem pela experiência e está intimamente ligada a aspectos culturais, na maioria das vezes para o empreendedor essa é uma habilidade nata”;

- **Comunicação persuasiva** – “O empreendedor tanto quer passar os seus conhecimentos aos outros como deseja saber o que as outras pessoas pensam a respeito de um ou mais assuntos” (Albagli Neto, 1998);
- **Aquisição de informações** – A posse de informações pode ser o diferencial de sucesso
- **Resolução de problemas** – Segundo Bernhoeft (1997), “esta habilidade pode ser descrita como habilidade em transformar problemas em oportunidades”. Porém, a maioria dos autores concorda que não há como ensinar alguém a resolver problemas, visto que a cada momento se apresentam de forma diferente.

Para Silva (2000), além de todas as habilidades já citadas, o empreendedor também deve possuir outras habilidades listadas a seguir:

- Visão sistêmica da empresa;
 - Dimensão adequada do tempo;
 - Coordenação de trabalhos em equipe;
 - Ser um elemento sinérgico;
 - Gerenciamento de inovação;
 - Integração das diversas áreas funcionais;
 - Relacionamento com culturas diversas;
 - Integração do saber e do fazer;
 - Visão estratégica;
 - Capacidade de delegação;
 - Capacidade de decisão;
 - Relacionamento interpessoal;
 - Capacidade de liderança;
 - Foco no resultado;
 - Administração de conflito;
 - Agente de mudanças;
 - Desenvolvimento de pessoas;
 - Capacidade de aprender, desaprender e reaprender;
-

- Capacidade de viabilizar/implementar idéias;
- Correlação de fatos com repercussões para a empresa.

Com base nos conceitos apresentados por diversos autores, pode-se concluir que a habilidade do empreendedor não é compacta nem única, as diversas habilidades que ele deve possuir formam um conjunto, que pode ser adquirido através de experiências ao longo de sua vida, afim da obtenção de sucesso.

Ao estudar o empreendedorismo, procura-se estabelecer o perfil do empreendedor, para que desta forma se torne mais fácil detectar e entender as perspectivas empreendedoras dos indivíduos.

Segundo Oliveira (1995), “perfil é uma forma bastante usada de focalizar as características ou traços de personalidade esperados dos profissionais que atuam em certas áreas de gerência. Os praticantes de gerência estão sempre à cata de referências que lhes permitam identificar o perfil ideal do bom administrador do tempo, do negociador, do participante de uma equipe, do líder e do empreendedor”.

Baseados nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), Dolabela (1999) apresentou um resumo das principais características dos empreendedores:

- O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
 - Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
 - Trabalha sozinho;
 - Tem perseverança e tenacidade;
 - O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros;
 - Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados;
 - Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos;
-

-
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz;
 - Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;
 - Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento;
 - Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
 - É sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.
 - É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos músicos, extraindo deles o que têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;
 - É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
 - Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
 - Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;
 - O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua;
 - Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
 - Traduz seus pensamentos em ações;
 - Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão na literatura. O empreendedor é um fixador de metas;
 - Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente;
-

- Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua;
- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz de tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo;
- Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido;
- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Deve-se salientar que nem sempre são encontrados todos estes traços de perfil em um empreendedor. Cada empreendedor é dotado de um conjunto deles, onde a falta ou a grande quantidade destes traços pode fazer a diferença na hora de alcançar o êxito do negócio.

Longen (1997) cita uma síntese das constatações efetuadas por Timmons e seus colaboradores ao pesquisarem também os atributos de personalidade dos empreendedores, a qual representa um resumo de mais de 50 pesquisas compiladas da literatura acerca de atributos e comportamentos dos empreendedores bem sucedidos:

1. Total comprometimento, determinação e perseverança;
 2. Guiado pela auto-realização e crescimento;
 3. Senso de oportunidade e orientação por metas;
 4. Tomam iniciativas por responsabilidades pessoais;
 5. Persistência na resolução de problemas;
 6. Conscientização e senso de humor;
 7. Busca obter feedback;
 8. Controle racional dos impulsos;
 9. Tolerância ao stress, ambigüidade e incerteza;
 10. Procura correr riscos moderados;
-

11. Pouca necessidade de status e poder;
12. Íntegro e confiável;
13. Decidido, urgente e paciente;
14. Lida bem com o fracasso;
15. Formador de equipes;

É necessário ter em mente que o empreendedor não pode ser visto como um “super homem”, que sempre acerta, sempre ganha, ou seja, ser visto como um ícone central, onde tudo que gira em torno dele seja passível de transformações promissoras e revolucionárias. Também não podemos vê-lo como alguém que busca riscos o tempo todo, como um esportista radical.

O empreendedor é aquele que em busca da realização pessoal e profissional, não foge ao desafio de criar, e para isso esforça-se ao máximo, a fim de obter êxito. Procura dirigir-se por metas no intuito de executar suas atividades, tomando iniciativas, sendo persistente na criação, acompanhamento do negócio e resolução dos problemas que com certeza surgirão. Geralmente ele tem noção de sua capacidade, procurando ser otimista e ao encontrar barreiras por falta de conhecimento, procura rapidamente o aprendizado necessário, para que seja mais fácil lidar com o inesperado.

Como o caos geralmente faz parte do ambiente de negócios, o empreendedor deve ser tolerante ao stress e à incerteza, sabendo que o ato de negociar não é simplesmente um jogo de azar, todas as decisões devem ser calculadas, a fim de que os riscos sejam os menores possíveis. Porém, caso o fracasso aconteça, o empreendedor procura lidar com ele de maneira natural, procurando fazer desta experiência, mais um aprendizado a ser utilizado no futuro, de forma a evitar novos insucessos.

2.3. Mitos sobre os Empreendedores

A figura do empreendedor é cercada de estereótipos, que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. A relação dos mitos e

realidades sobre o empreendedor segundo Timmons (1994) pode ser observada na Tabela 2.3.1 a seguir:

Tabela 2.3.1 – Mitos e Realidades sobre o Empreendedor

MITOS	REALIDADES
Empreendedores não são feitos, nascem.	A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.
Qualquer um pode começar um negócio.	Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente uma, entre dez e vinte novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais, consegue obter ganhos de capital.
Empreendedores são jogadores.	Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.
Empreendedores querem o espetáculo só para si.	O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente “ganhar a vida”. É difícil ter um negócio de alto potencial, sozinho. Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe. 100% de nada é nada. Eles trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.
Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.	Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família).

Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.	Não há evidências nas pesquisas cujos resultados às vezes dizem que sim, às vezes dizem que não.
Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.	É verdade, mas não mais que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem aposentar-se. (Os empreendedores preferem não se aposentar, na proporção de 3 por 1, em relação aos empregados)
Começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência.	Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades a atrair recursos financeiros e outros) frequentemente alcançam o sucesso. Além disso, a empresa pode entrar em falência, e o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor.
O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.	Se existir talento, e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor irá trabalhar incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.
Empreendedores devem ser novos e com energia.	Idade não é barreira. Os empreendedores de sucesso têm em média por volta de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60. O que é importante: know-how, experiência e relações.
Empreendedores são	Empreendedores de sucesso buscam construir

motivados pela busca do todo poderoso dólar.	empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários e “enfeites”. Buscam realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.
Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.	O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.
Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.	Raramente um negócio tem solidez em menos de três ou quatro anos. Máxima entre os capitalistas de risco: “o limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam 7 ou 8”.
Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.	Nos Estados Unidos, somente de 1 a 3, em cada 100, conseguem capital.
Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.	O oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio pode criar euforia e a “síndrome da criança estragada”.

FONTE: Elaboração baseada em Timmons (1994)

2.4. Características da Empresa Nascente

Existem muitas diferenças entre a empresa de pequeno porte e uma grande organização. O ensino brasileiro (e em todo mundo), com poucas exceções, instrui os alunos de administração de empresas a gerenciarem grandes organizações e conseqüentemente havendo uma falha no que se refere ao estudo de pequenas empresas. Há algumas características peculiares a este último tipo de firma descrita segundo Gibb (1996) que serão comentadas a seguir:

- A pequena empresa é dominada pelo líder. A presença e influência do empreendedor líder é crucial. Tudo depende dele. O sistema social da empresa é criado à sua imagem.

-
- O dirigente assume papéis multifuncionais.
 - A capacidade de delegação, ou seja, de passar aos outros uma responsabilidade ou função, normalmente inexistente na pequena empresa. O empreendedor e seus sócios fazem tudo. As grandes organizações funcionam à base de delegação e especialização.
 - A equipe de gerência é muito pequena.
 - A falta de recursos restringe a contratação de profissionais, de especialistas. Geralmente a equipe de gerenciamento se resume aos sócios.
 - Os sistemas de controle são informais.
 - Os controles são frágeis ou inexistentes. Não há recursos para eles. “Tudo está na cabeça do dono”.
 - Controle limitado do meio ambiente e poucos recursos para pesquisá-lo. As grandes organizações exercem poderosa influência sobre o meio ambiente. Elas conseguem contratar firmas especializadas em pesquisa de mercado, bem como grandes agências de propaganda, tendo acesso à grande mídia.
 - Capacidade limitada de obtenção de capital em bancos. No Brasil isso é dramático. Um dos grandes entraves é a exigência dos bancos de garantias reais para a obtenção do empréstimo. Normalmente o empreendedor emergente não tem bens imóveis a oferecer.
 - As pequenas empresas têm pouca capacidade de conseguir escala de produção, o que significa não ter acesso às vantagens da produção em massa, como, por exemplo, custos reduzidos.
 - Faixa de produtos limitada, embora grande flexibilidade dentro da faixa. A pequena empresa não consegue trabalhar com uma grande variedade de produtos. Aliás, o foco, a não-dispersão, é uma das exigências para o sucesso. Isso provoca muitas vezes uma situação de tudo ou nada. Torna-se difícil compensar oscilações de uma linha de produtos com outra.
 - As pequenas empresas ocupam mercados limitados e, freqüentemente, dominam parte pequena desse mercado.
-

Basicamente estas características se resumem na figura do líder, os recursos escassos e a limitação destas novas empresas. Ao longo do tempo este empreendimento pode-se tornar um grande negócio e muitas destas características devem sumir aos poucos, ou seja, a pequena empresa vai tomando corpo de uma grande organização.

2.5. Empreendedorismo no Brasil

Após discutir a importância do empreendedorismo e expondo as características dos empreendedores sob o ponto de vista de vários autores, será discutido neste tópico a trajetória do empreendedorismo no Brasil. Além disso, com base nas pesquisas feitas pelo GEM, será apresentado dados referentes a atual nível de empreendedorismo do país.

2.5.1. História do Empreendedorismo no Brasil

O Brasil Imperial era um país predominantemente agrícola que permitia aos colonos as tarefas de plantar e colher aquilo que a Europa não produzia utilizando a força dos escravos. A instalação de indústria de qualquer espécie e escolas superiores eram proibidas. Além do mais outros havia a interferência em outros fatores que inibiam o desenvolvimento naquela época.

A história começou mudar com a vinda da família real no começo do século XIX. Houve a criação de oportunidades no mercado de produtos manufaturados, foram organizadas novas escolas e desenvolveram órgãos administrativos. Porém o país continuou com suas atividades artesanais generalizadas. Após a independência do Brasil em 1822, Dom Pedro I foi pressionado pela Inglaterra a renovar o Tratado que permitia a entrada de produtos de ingleses com baixas taxas de importação.

Em 1844, o Tratado com a Inglaterra não foi renovado. Neste momento surge o primeiro grande empreendedor no Brasil. Irineu Evangelista de Souza mais conhecido como Barão de Mauá, em 1846 trocou o comércio pela indústria comprando o estabelecimento de Fundição e estaleiros da Ponta da Areia. Soube aproveitar as oportunidades que surgiram ampliando seus negócios. Fundou o Banco

do Commercio e da Indústria do Brasil que mais tarde passou a chamar de Banco do Brasil. No auge da sua de empreendedor, Barão de Mauá tinha 17 empresas instaladas em 6 países; 3 estradas de ferro no interior do Brasil, estaleiros no Brasil e no Uruguai, uma fundição que ocupava 700 operários, uma grande companhia de navegação, empresas de comércio exterior, mineradoras, usinas de gás, fazendas de criação de gados, fábricas variadas.

Os imigrantes que chegaram no Brasil entre os anos de 1887 e 1930, cerca de 3,8 milhões de estrangeiros, tiveram um papel importante no desenvolvimento do comércio e da indústria em estados como São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Com isso surgiram grandes empreendedores com destaque à Família Prado, Nami Jafet, Francisco Matarazzo, Ramos de Azevedo, Jorge Street, Roberto Simonsen, Julio Mesquita e Leon Feffer¹.

2.5.2. Cenário Atual

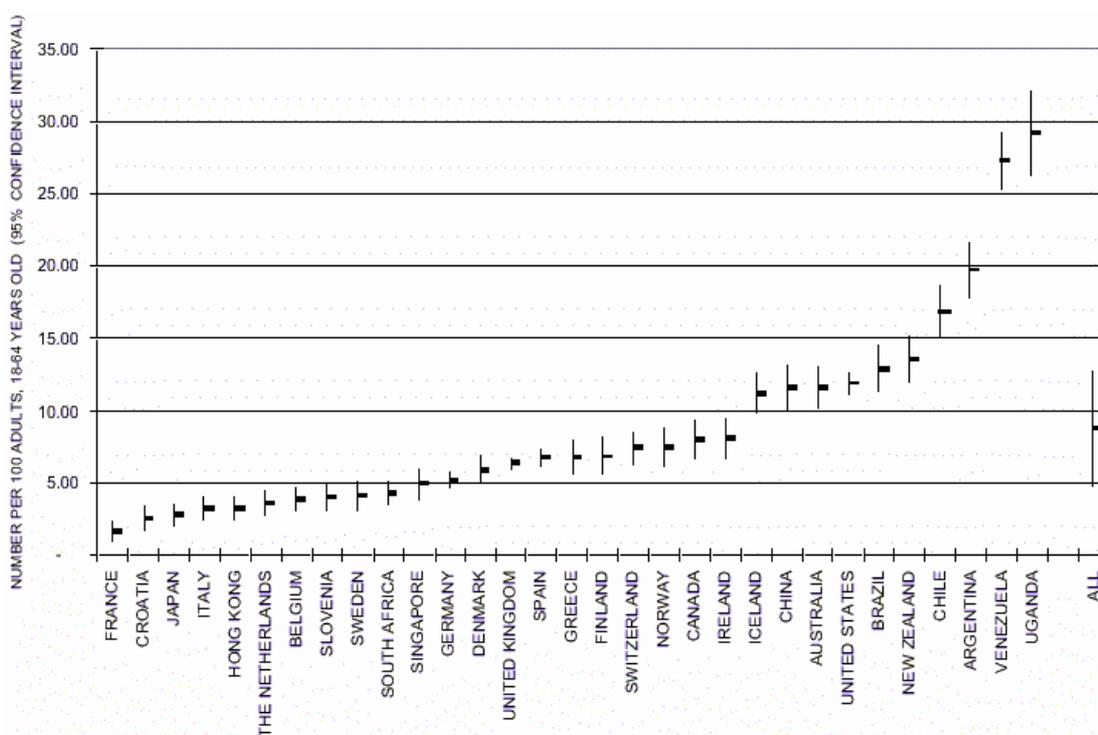
Durante todo esses anos, começo do século XX até o início deste século XXI, o país teve muitos empreendedores. Alguns foram de sucesso, outros nem tanto e o restante nem conseguiram manter o seu próprio negócio. Isto pode ser observado nas pesquisas feitas pelo GEM que desde 1997 (no Brasil a partir de 2000) vem colhendo dados anualmente e tem medido a taxa de empreendedorismo nos países participantes.

A pesquisa amostral junto à população adulta brasileira realizada pela GEM propiciou dados que permitem a compreensão do comportamento do empreendedorismo em 2003 e nos últimos quatro anos. Para medir o nível de empreendedorismo, utiliza-se a taxa total de atividade empreendedora (conhecido como TEA) que é a porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de empreendimentos com menos de 42 meses. No ano de 2003, o Brasil ficou na 6^o colocação, ver Figura 2.5.1, entre os países mais empreendedores no mundo².

¹ Estes empreendedores podem ser mais bem estudados no livro de Jacques Marcovitch (Pioneiros e Empreendedores – A Saga do Desenvolvimento no Brasil)

² A pesquisa GEM 2003 investigou o nível da atividade Empreendedora simultaneamente em 31 países.

Figura 2.5.1 – Atividade Empreendedora Total: TEA 2003



Fonte: Pesquisa GEM 2003

Observa-se na Tabela 2.5.1 que nos últimos anos a taxa de empreendedorismo está em torno dos 13 por cento, entretanto já apresentou um elevado índice no ano de 2000 quando participou da investigação pela primeira vez. Relaciona-se o alto índice devido ao fato do Brasil ter sofrido sua crise cambial no ano imediatamente anterior.

Tabela 2.5.1 - TEA Brasil 2000-2003

2000	2001	2002	2003
21,4	14,2	13,5	12,9

Fonte: Pesquisa GEM 2003

Verifica-se ainda um maior equilíbrio entre as motivações para empreender, com ligeira vantagem na proporção de empreendimentos por oportunidade em realização aos empreendimentos por necessidade. Porém na pesquisa anterior, o Brasil mostrou uma grande porcentagem referente ao empreendimento por

necessidade colocando o país em primeiro lugar nesta ocasião. A seguir, a Tabela 2.5.2 mostra a evolução destas taxas.

Tabela 2.5.2 - Evolução do Empreendedorismo por Oportunidade e Necessidade no Brasil – 2001-2003

	2001	2002	2003
TEA Oportunidade Brasil	8,5	5,8	6,9
Posição Brasil / nº participantes no ano	6/29	16/37	10/31
TEA Necessidade Brasil	5,7	7,5	5,5
Posição Brasil / nº participantes no ano	3/29	1/37	5/31

Fonte: Pesquisa GEM 2003

Quanto à situação de gênero dos empreendedores, constata-se que as mulheres estão ocupando um maior espaço desde o início das pesquisas, praticamente empatando com a taxa de empreendedorismo dos homens.

Um outro dado importante é o perfil do empreendimento. Esta análise permite a identificação dos segmentos de atividades desenvolvidas que são classificadas segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Portanto segue-se a Tabela 2.5.3 das categorias com as respectivas porcentagens.

Tabela 2.5.3 - Grupo de Empreendedores Total – Segundo Seção CNAE – Agrupamento 2000-2003

Categorias	%	% acum.
Comércio Varejista/Com. Atacadista/Venda e Manutenção de Veículos	34,6	34,6
Indústria de Transformação	14,4	49
Alojamento e Alimentação	12,3	61,3
Outras Atividades, Serviços Coletivos	10,9	72,2
Atividades Imobiliárias	8,3	80,5
Construção	6,0	86,5
Transporte e Armazenagem	3,5	90,0
Agricultura e Pecuária	3,3	93,3
Outros	6,8	100,0

Fonte: Pesquisa GEM 2000-2003

2.5.3. Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil

Mesmo com algumas dificuldades, muitos empreendedores acabam acreditando no seu negócio e partem para o desafio a fim de obter sucesso nesta nova etapa da vida. A seguir serão listadas algumas barreiras que dificultam o desenvolvimento de novas empresas no país.

- O capital para empreender é oneroso e de difícil acesso. Não há, em quantidade importante, fontes e modalidades de financiamento típicas de economias desenvolvidas, como capitais de risco e *seed money*, por exemplo. Para agravar, as políticas macroeconômicas encarecem o dinheiro e restringem a participação mais ativa do Estado na resolução deste problema.
- O Estado aparece como um algoz dos negócios, pois, além de não os apoiar, impõe um fardo tributário e regulatório extremamente pesado aos empreendedores brasileiros. A burocracia, o excesso de procedimentos para se abrir um negócio, é um emblema desta realidade.

- As informações e os programas voltados ao empreendedorismo estão dispersos. Não há integração, o que dificulta o acesso a ambos, tanto pelo investidor quanto ao empreendedor.
- O sistema educacional brasileiro desfavorece o desenvolvimento do empreendedorismo, principalmente devido a dois aspectos: a baixa qualidade da educação, principalmente nos níveis mais elementares, produz resultados negativos para a formação da força de trabalho em geral; por outro lado, os currículos escolares não prevêm, de forma massiva e sistemática, a presença de conteúdos de ensino e promoção do empreendedorismo.
- A cultura brasileira é uma barreira quando privilegia a busca pelo emprego formal, a carreira em grandes e estabelecidas empresas, e não reforça a figura do empreendedor como alguém a ser admirado e imitado.

2.5.4. Fatores Favoráveis ao Empreendedorismo no Brasil

Da mesma forma que existem algumas barreiras para o desenvolvimento do empreendedorismo, obtêm-se também alguns fatores que auxiliam o empreendedor a conseguir êxito na construção do seu novo empreendimento. Mas isto não quer dizer que a nova empresa não irá fechar as portas, pois ainda há muita coisa que depende exclusivamente do empreendedor. Alguns benefícios ao empreendedorismo no Brasil podem ser verificados a seguir.

- O Brasil tem um grande mercado, caracterizado por carências as mais diversas, e que passou por um processo positivo de abertura na última década, fatores que abrem perspectivas de negócios para quem souber explorar oportunidades.
 - O movimento de criação de incubadoras de empresas tradicionais e de base tecnológica, impulsionado na década de 1990, é um forte desencadeador de negócios, principalmente em áreas que usam alta tecnologia.
-

- Há um processo de precarização do trabalho no Brasil, cujo resultado é a dramática redução do número de empregos formais. A necessidade de se obter renda de algum modo faz com que as pessoas busquem alternativas de sobrevivência, ambiente fértil ao empreendedorismo.
- O brasileiro é um povo criativo, que aprendeu a sobreviver às adversidades de um ambiente político-econômico altamente caracterizado pela instabilidade. Está assim preparado para buscar a sobrevivência fora das ocupações tradicionais e formais.

2.5.5. O Importante Papel das Incubadoras no Desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil

Dentro os fatores favoráveis ao empreendedorismo no Brasil, a incubadora de empresas tem se destacado bastante nestes últimos anos e por isso será melhor analisada a seguir.

Uma incubadora de empresas pode ser chamada de “fábrica de empresas”. Tem sido o instrumento mais eficiente de suporte às pessoas que querem transformar seus projetos em produtos e serviços e um grande estímulo à criação de novos negócios. Ela abriga empresas emergentes, em muitos ramos de negócios, nos seus dois primeiros anos de vida.

Apesar de o Brasil ser considerado um dos países mais empreendedor no mundo, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, 80% das empresas nascentes deixam de existir em um ano. O fator de insucesso é a falta de planejamento e despreparo na implantação do negócio. Para as empresas que se desenvolveram dentro de uma incubadora e saíram, ou seja, foram graduadas, essa porcentagem de fracasso é de 20 por cento. As incubadoras estão conseguindo grandes resultados ao diminuir o insucesso de novos negócios.

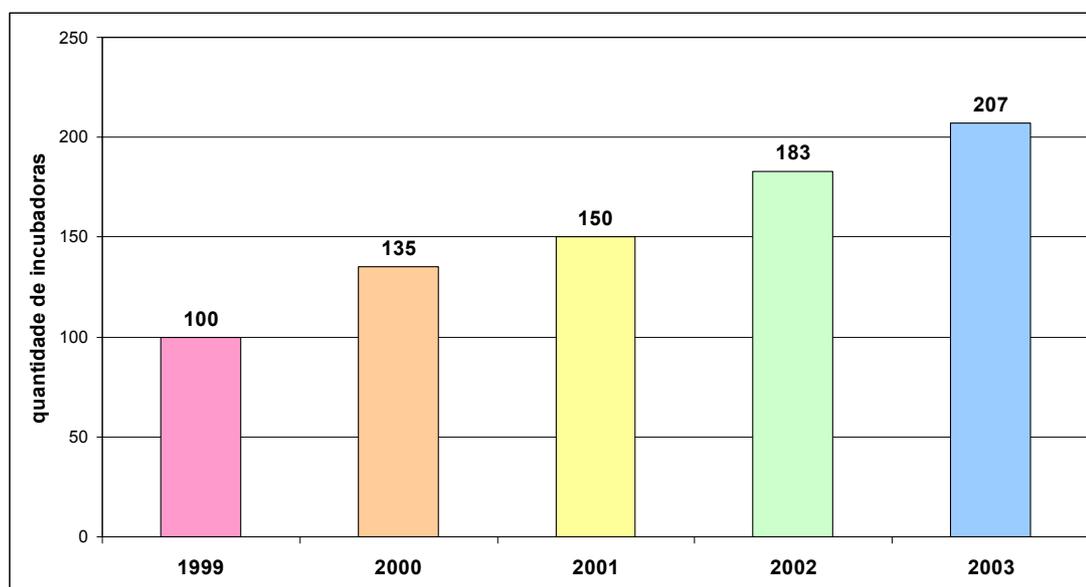
A importância social e econômica de uma incubadora de empresas é evidente como suporte ao empresariado, estímulo à iniciativa privada, criação de novos empregos diretos e indiretos, fortalecimento sócio-econômico e desenvolvimento tecnológico da região.

O número de incubadoras tem crescido nos últimos tempos no Brasil e segundo a ANPROTEC que todo ano realiza uma pesquisa sobre a situação das incubadoras e parques tecnológicos, apontou novamente um crescimento do número de incubadoras da ordem de 13 por cento em relação a 2002, reafirmando que o país conta com um dos mais dinâmicos movimentos do mundo nessa área.

Em 1997 o Brasil possuía 67 incubadoras de empresas. Atualmente o quadro conta com 207 incubadoras que estão distribuídas em 23 estados e no Distrito Federal. São responsáveis pelo emprego ao redor de 10200 pessoas, considerando os gestores da própria incubadora, os empreendedores e os colaboradores das empresas incubadas. No ano de 2003 atingiram-se 1500 empresas incubadas, 1100 graduadas e 1000 associadas, ou seja, aproximadamente 3600 empreendimentos se conectam diretamente com o sistema brasileiro de incubação.

É importante ressaltar que as empresas graduadas são geradoras de postos de trabalho e empregam aproximadamente 8100 pessoas. A seguir, será apresentado o Figura 2.5.2 que mostra a evolução das incubadoras no Brasil.

Figura 2.5.2 – Evolução das Incubadoras de Empresas no Brasil



Fonte: ANPROTEC e adaptado pelo Autor

Ao desenvolver uma análise mais profunda das características das incubadoras, obtém-se que as incubadoras de base tecnológicas estão em maior

número seguida pelas tradicionais. Já quando se analisa o vínculo delas com a universidade, observa-se que a vinculação formal está em primeiro lugar, em segundo está a vinculação informal e por último a ausência da mesma.

3. PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (1999), o plano de negócios é uma ferramenta desenvolvida numa das fases do processo de empreendedorismo quando analisado de forma objetiva. As fases que compõem o processo são as seguintes:

- 1) **A identificação da oportunidade**
- 2) *Desenvolvimento de um Plano de Negócios*
- 3) **A determinação dos recursos necessários para começar o negócio**
- 4) **O gerenciamento de empresa**

Para que um empreendedor possa organizar suas idéias, utiliza-se esta ferramenta que ultimamente tem sido muito divulgada no Brasil. O plano de negócios tem provocado uma certa euforia em função da importância do assunto empreendedorismo no país e despertou a atenção de pessoas interessadas em abrir seu próprio negócio.

Por essa razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um plano de negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe. O plano de negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos definidos pelo Dornelas (1999) para o plano de negócios estão listados a seguir:

- **Incubadoras de empresas:** com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
 - **Sócios potenciais:** para estabelecer acordos e direção;
 - **Parceiros:** para estabelecimento de estratégias conjuntas;
 - **Bancos:** para outorgar financiamentos;
 - **Intermediários:** pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
 - **Investidores:** empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados;
-

- **Gerentes de Marketing:** para desenvolver planos de marketing;
- **Executivos de alto nível:** para aprovar e alocar recursos;
- **Fornecedores:** para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima;
- **Gente talentosa:** que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- **A própria empresa:** para comunicação interna com os empregados;
- **Os clientes potenciais:** para vender o produto/serviço;

3.1. Origem do Plano de Negócios

Apesar da popularidade ser recente no Brasil, a idéia do plano de negócios surgiu na década de 60 nos Estados Unidos. Naquele momento observou a necessidade de um planejamento estratégico substituindo o antigo método empírico de tentativa e erro nas empresas norte-americanas. Desde então, o desenvolvimento do plano de negócios se difundiu entre as empresas que buscavam ser administradas como um organismo sistêmico onde seus objetivos, orçamentos, estratégias e programas precisavam ser integrados neste documento.

Muitos autores brasileiros, portanto, estão aproveitando o momento favorável ao desenvolvimento deste tema e publicando vários livros sobre como escrever um plano de negócios. Responsável por algumas publicações no Brasil, Dornelas (1999) considera que, “essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador”.

3.2. Estrutura de um plano de negócios

O plano de negócios é constituído por seções que se relacionam e são capazes de reproduzirem um entendimento global daquilo que o empreendedor espera do seu negócio de forma escrita. A estrutura de um plano de negócio a ser seguida neste trabalho, será uma mescla entre alguns autores e um modelo utilizado por uma renomada consultoria. Com isso, espera-se conseguir montar uma estrutura completa

próxima do ideal. Cada seção do plano de negócios será explicada em detalhes nos tópicos adiantes. A seguir, observa-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do plano de negócios:

1) Capa

Pode parecer que não é importante, entretanto é uma seção fundamental como também em outros tipos de documentos, pois é a primeira visão da pessoa que lê o plano de negócios. Portanto deve ser elaborado de forma limpa e com informações necessárias e pertinentes.

2) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página.

3) Sumário Executivo

A principal seção do plano de negócios se chama sumário executivo. É a partir dele que o leitor do plano de negócios decidirá se continua ou não a leitura. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

4) Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde define os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.

5) Descrição da Empresa

Nesta seção deve conter a empresa, o histórico, o crescimento/faturamento dos últimos anos, a razão social, os impostos, a estrutura organizacional, a localização, as parcerias, os serviços terceirizados e outros dados relacionados à empresa.

6) Produtos e Serviços

São contempladas nesta seção do plano de negócios os produtos e serviços e como são produzidos, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o setor de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto e outras informações ligadas aos produtos e serviços oferecidos.

7) Análise de Mercado

A seção de análise de mercado deverá mostrar o quanto à empresa conhece o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

8) Plano de Marketing

O plano de marketing indica como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

9) Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de da empresa e as comprovações de sucesso do negócio através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito). Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

10) Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que são relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos currículos dos sócios da empresa. Além disso, poderão ser anexadas outras informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

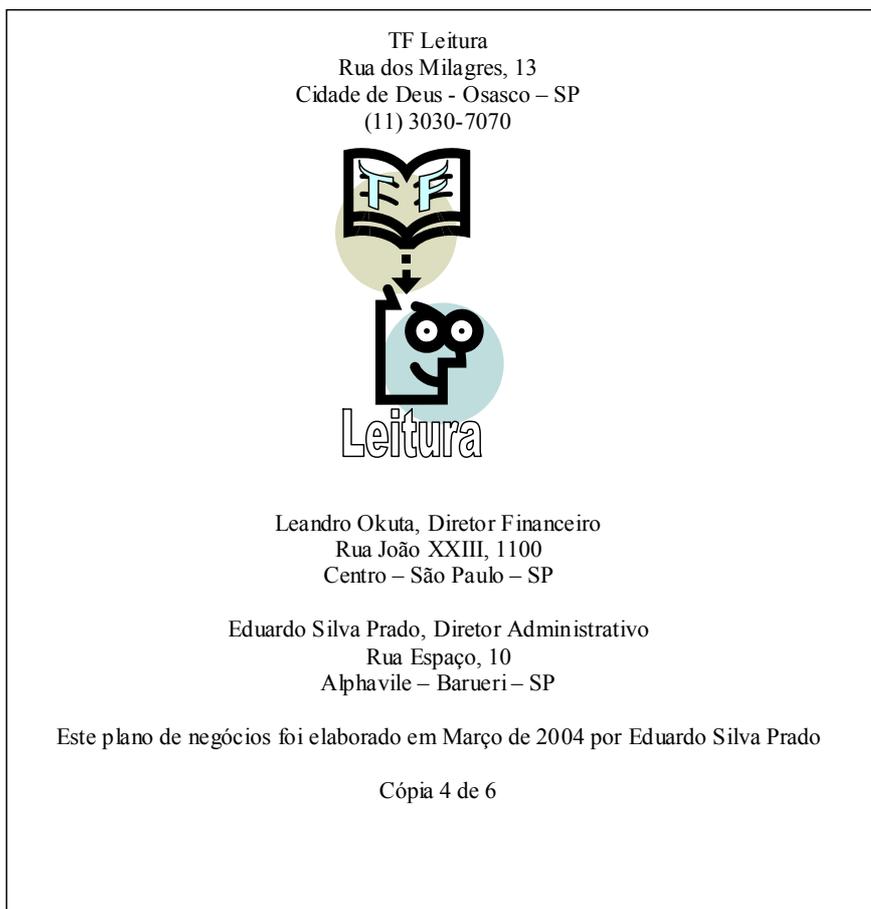
Conforme mencionado antes, em seguida será explorada em detalhes cada uma das partes do plano de negócios.

3.3. Capa

A primeira página do plano de negócios será a capa. Ela serve como a página de título e deve conter as seguintes informações:

- Nome da empresa (empresa);
- Endereço da empresa;
- Telefone da empresa (incluindo DDD);
- Logotipo, se a empresa tiver um;
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do gerente e principais pessoas-chave da empresa);
- Mês e Ano em que o plano foi feito;
- Número da cópia;
- Nome de quem fez o Plano de Negócios;

A seguir, encontra-se um exemplo de uma capa padrão para um plano de negócios.

Figura 3.3.1 – Exemplo de Capa

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4. Sumário

Sumário é enumeração das principais divisões (capítulo, seções, artigos, etc.) de um documento, na mesma ordem em que a matéria nele se sucede. Além disso, visa a facilitar visão do conjunto da obra e a localização de suas partes, e, para tanto, deve aparecer no início da publicação e indicar, para cada parte, a paginação.

3.5. Sumário Executivo

O sumário executivo oferece uma rápida descrição e fornece tudo que o leitor que está sob pressão deve saber sobre o plano de negócio. Clareza e compreensibilidade são particularmente importantes nesta seção. O sumário é como

se fosse um esboço da iniciativa e o plano de negócios é a pintura final. No entanto deve transmitir ao leitor todos elementos significantes da pintura. As seções subsequentes do plano de negócios aprimoram as informações contidas no sumário e fornecem informações técnicas mais detalhadas. Entretanto, as seções não devem contemplar surpresas na forma de novas mensagens ou conceitos.

Produzir um sumário claro e conciso de um plano de negócios em duas páginas é frequentemente mais difícil do que escrever vinte páginas da descrição especificada. Além disso, toma muito tempo para realizar a construção deste sumário. Síntese exige um esforço de imaginação adicional sendo necessário mais tempo para o processamento destas informações. O leitor deve estar convicto que a estrutura do sumário está clara e compreensível, portanto, utiliza-se uma linguagem simples que facilita uma leitura mais rápida e uma apresentação bem elaborada que encoraja as pessoas a ler esta seção. A idéia é atrair a atenção dos leitores, principalmente os investidores, a ler o sumário que no caso decidirem financiar o início da empresa, com certeza irão solicitar mais informações sobre este empreendimento e descobrir se o plano de negócios suportará o teste crítico do mercado.

Para auxiliar na preparação do sumário executivo, procura-se responder às seguintes perguntas apresentados na Tabela 3.5.1 a seguir:

Tabela 3.5.1 – Perguntas para Preparação do Sumário Executivo

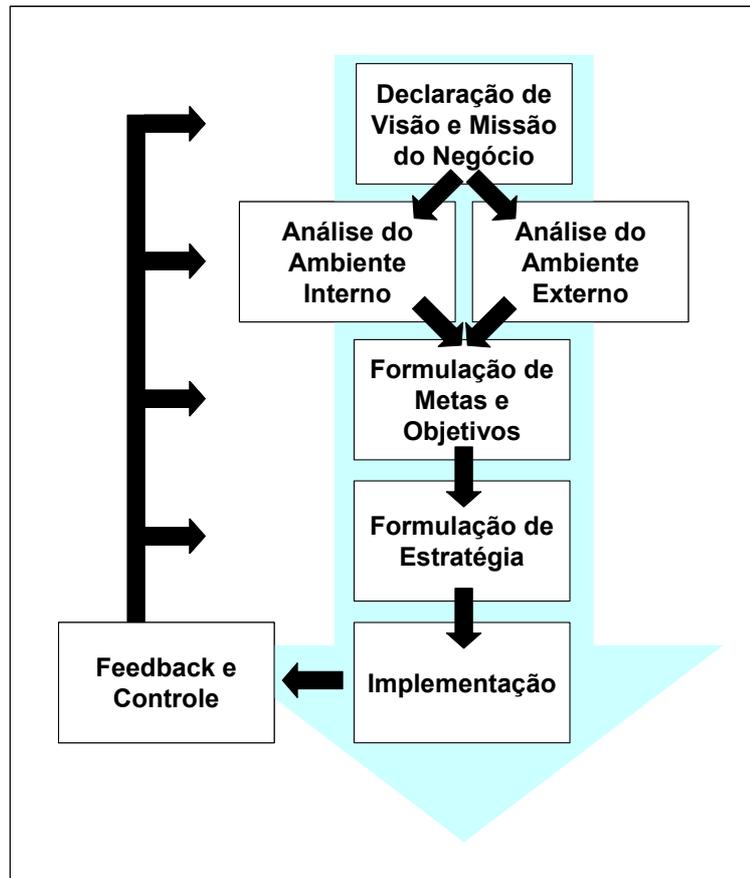
Pergunta	Exemplo
O quê?	Qual o propósito do plano? O que será apresentado? O que é a empresa? Qual é o produto/serviço?
Onde?	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/clientes?
Por quê?	Porque irá precisar do dinheiro requisitado?
Como?	Como será empregado o dinheiro na empresa? Como está a saúde financeira do negócio? Tendência do faturamento da empresa (faturamento dos últimos 3 anos etc.)?
Quanto?	De quanto dinheiro a empresa necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
Quando?	Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Fonte: Adaptado pelo Autor

3.6. Planejamento Estratégico

A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa. A seguir, será mostrado como se elabora um plano estratégico completo da empresa, de acordo com os conceitos aqui mencionados e de que forma cada etapa deve ser explicitada no plano de negócios. As divisões das etapas do planejamento estratégico podem ser melhores observadas na Figura 3.6.1 a seguir.

Figura 3.6.1 – Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



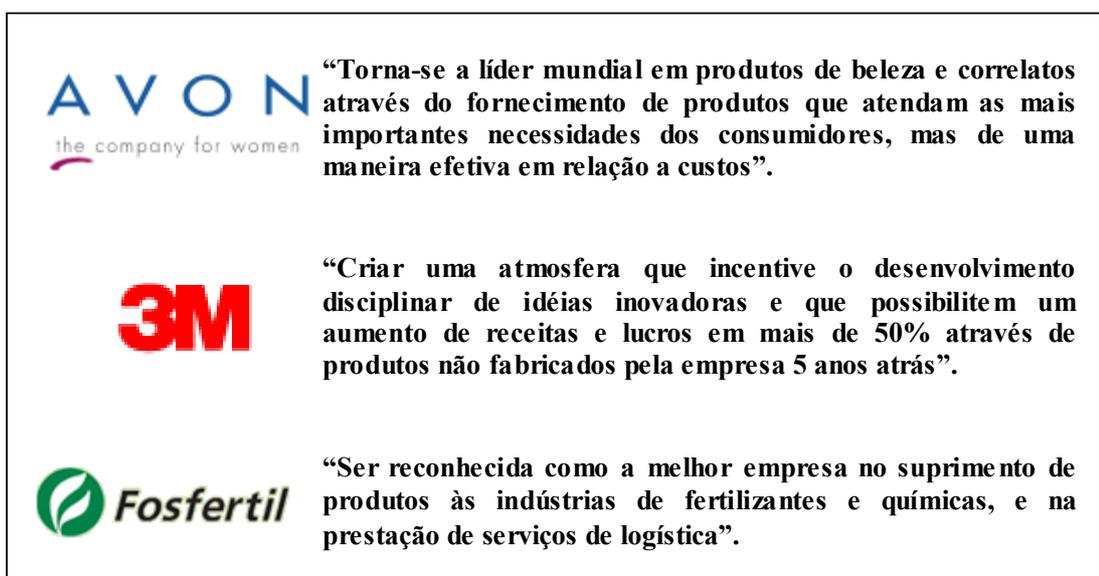
Fonte: Kotler (1999)

3.6.1. Visão da Empresa

Ao estabelecer a visão de uma empresa, esta declara o rumo que pretende seguir ou também pode definir o desejo de atingir algum objetivo. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças. Os leitores da declaração de visão de uma empresa poderão interpretar o negócio como uma pessoa: como alguém que eles gostam, confiam e acreditam. A declaração de visão da empresa ajudará esses leitores a visualizarem a empresa como empreendedor a vê, não como uma forma impessoal ou apenas algumas palavras em um pedaço de papel. A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, estimula o empreendedor atingir seu objetivo. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da sua empresa.

Para que a declaração de visão cumpra seu papel é fundamental que seja adotada e promovida pela alta gerência da empresa. Dessa forma, o processo de declaração de visão é feito de maneira que todos os níveis da empresa possam colaborar, o que garante uma maior credibilidade à sua declaração. Certifique-se ainda de que a declaração de visão da empresa corresponda à realidade em que a mesma se encontra. Nada é pior do que criar uma visão que tem mais a ver com a fantasia do que com o futuro. Visões fantasiosas geram apenas confusão e alienação entre todos os envolvidos. A Figura 3.6.2 abaixo mostra alguns exemplos de empresas que têm visão.

Figura 3.6.2 – Exemplos de Visão



Fonte: Adaptado pelo Autor

3.6.2. Missão da Empresa

Ao estabelecer a de missão da empresa, esta deve refletir a razão de ser do negócio, indicando qual é o seu propósito e o que a empresa faz. Na maioria das vezes a declaração da missão é curta, possuindo no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da empresa seja efetiva, ela deve:

- Destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;

- Enfatizar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas previstas pela empresa para os próximos anos;
- Transmitir as informações de forma clara, concisa e interessante.

Antes de partir para a difícil, mas importante tarefa de declaração da missão da empresa, procura-se responder às seguintes perguntas na Tabela 3.6.1 da próxima página:

Tabela 3.6.1 – Perguntas para Preparação da Missão

Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
Que produtos ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
Que necessidades de mercado sua empresa atende?
Qual é o mercado em que sua empresa compete?
Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
Qual é a atitude da sua empresa em relação aos seus funcionários?
Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?

Fonte: Adaptado pelo Autor

Resumindo, estas perguntas devem responder o que é a empresa. Além disso, deve verificar se a declaração de missão da empresa está captando o propósito do negócio e se está traçando um quadro atraente do mesmo. A idéia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa. A Figura 3.6.3 a seguir mostra alguns exemplos de missão.

Figura 3.6.3 – Exemplos de Missão

	<p>“Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores”.</p>
	<p>“Desenvolver e promover as melhores soluções para a saúde, produtividade e bem-estar animal através de excelência de produtos, serviços, colaboradores, com crescimento da lucratividade em ambiente interno e empreendedor”.</p>
	<p>“Agregar valor competitivo às indústrias de fertilizantes e químicas, através da excelência dos nossos produtos e serviços, atendendo às expectativas dos acionistas, colaboradores e das comunidades com as quais interagimos”.</p>

Fonte: Adaptado pelo Autor

3.6.3. Análise do Ambiente Externo e Interno

3.6.3.1. Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Após a definição da missão da empresa, os empreendedores devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Em geral a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Oportunidade de Marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar com rentabilidade. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso.

A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Na matriz de oportunidades mostrada na Figura 3.6.4, mostra que as melhores oportunidades de marketing estão listadas na célula superior esquerda. A administração deve buscar estas oportunidades. As oportunidades na célula inferior direita são de menor importância. As oportunidades da célula superior direita e inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso.

Figura 3.6.4 – Matriz de Oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
		ALTA	BAIXA
Grau de Atratividade	ALTO	1	2
	BAIXO	3	4

Fonte: Adaptado pelo Autor

Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças. A ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento

desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro.

As ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância ou probabilidade de ocorrência. A Figura 3.6.5 ilustra a matriz de ameaças enfrentadas pelas empresas.

Figura 3.6.5 – Matriz de Ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
		ALTA	BAIXA
Grau de Relevância	ALTO	1	2
	BAIXO	3	4

Fonte: Adaptado pelo Autor

As ameaças da célula superior esquerda são de maior importância porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência. Para lidar com essas ameaças, a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências. As ameaças da célula inferior direita são menores e podem ser ignoradas. As ameaças das células superior direita e inferior esquerda não exigem planos de contingência, mas precisam ser cuidadosamente monitoradas, porque, se aumentarem, podem tornar-se mais sérias.

Após a identificação das principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atratividade global. Em seguida serão listadas as atratividades do negócio.

- **Um negócio ideal** é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças;
- **Um negócio especulativo** é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- **Um negócio maduro** é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- **Um negócio arriscado** é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

3.6.3.2. Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio.

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. Entretanto, ao chamar a atenção para um fato comum nas empresas, observa-se que muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe.

Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna. Deve-se ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhadas aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa necessariamente ter para vencer. Os FCS devem incluir a mais nova tecnologia, o serviço mais simpático, o marketing mais brilhante ou a localização entre outras características. Procure limitar o número de FCS em torno de quatro ou cinco.

3.6.4. Análise da Situação Atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* / pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Segundo Ghemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60 nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

Figura 3.6.6 – Matriz SWOT

O que é	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	Pontos fortes	Oportunidades
Ruim	Pontos fracos	Ameaças

Fonte: Montana e Charnov (1998)

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

3.6.5. Metas e Objetivos

Ao definir metas e objetivos deve-se tomar o cuidado para não confundir estes dois conceitos. Apesar de parecerem iguais, é muito importante determiná-los no plano de negócios.

Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio tanto a longo quanto a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico,

por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico. Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão.

A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida. Enquanto a missão da empresa descreve o que ela é, as suas metas são a forma de conduzi-la em direção à sua visão. A seguir, algumas características ou atributos que podem estar presentes nas metas de algumas empresas.

- Objetivos financeiros;
- Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;
- São mensuráveis e específicas;
- Estão atreladas à missão e visão da empresa;
- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas;
- São controláveis;
- Tem tempo limitado;
- São estratégicas;
- Foca no crescimento do negócio.

A simples definição de uma meta genérica para a empresa não é tudo. É preciso que cada meta seja acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar a meta. Uma forma de determinar as características do objetivo é através da palavra SMART (inteligente em inglês) que pode ser verificado na figura a seguir.

Figura 3.6.7 – Características dos Objetivos



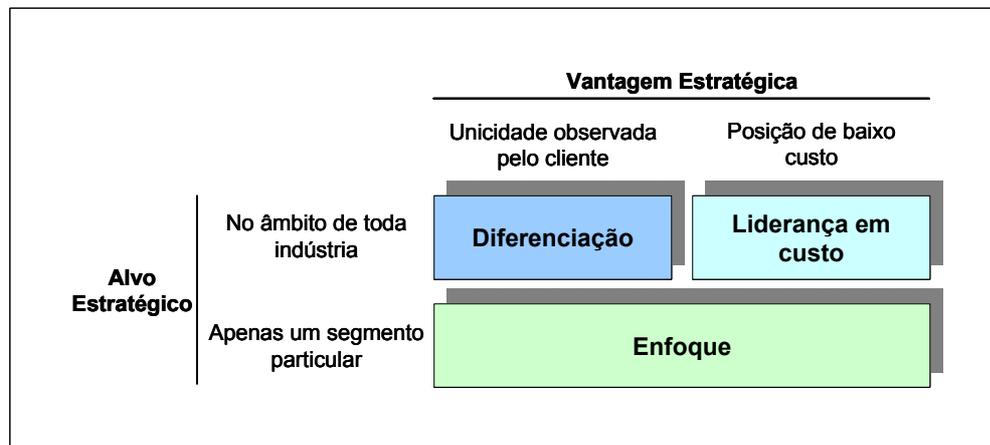
Fonte: Adaptado pelo Autor

Portanto ao resumir estes conceitos, tem-se que as metas são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar e os objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas.

3.6.6. Formulação da Estratégia

A elaboração do plano estratégico precisa agora definir uma estratégia. Porter resumiu as estratégias em três tipos genéricos que fornecem uma boa base para o pensamento estratégico. As estratégias que se encontram na Figura 3.6.8 serão discutidas em seguida.

Figura 3.6.8 – Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1996)

- **Liderança em custos:** a empresa se esforça para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.
- **Diferenciação:** neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia e em outros setores que se diferenciam no mercado, entretanto não é possível liderar em todas as áreas.
- **Enfoque:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Conforme Porter, as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros. Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Na Tabela 3.6.2 a seguir são listados alguns exemplos de alianças.

Tabela 3.6.2 – Exemplo de Alianças

Exemplo de alianças	Característica
Alianças de Produto/Serviço	Uma empresa licencia outra para a produção de seu produto/serviço
Alianças Promocionais	Uma empresa concorda em promover um produto/serviço de outra
Alianças Logísticas	Uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra
Parcerias de Preço	Uma ou mais empresas adotam acordos de preços

Fonte: Adaptado pelo Autor

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

3.6.7. Implementação, Feedback e Controle

Uma excelente estratégia pode não obter muito sucesso caso a empresa não faça uma implementação adequada. Uma estratégia clara e programas de apoio bem delineados podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa. A estratégia é somente um elemento entre os sete que a consultoria McKinsey cita para o sucesso empresarial. Além do elemento mencionado, a consultoria ainda faz referência à estrutura, sistemas, estilo, pessoal, habilidades e valores compartilhados. Ainda segundo a McKinsey, quando esses elementos estão presentes, as empresas são, geralmente, mais bem sucedidas na implementação da estratégia.

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos.

3.7. Descrição da Empresa

Esta seção do plano apresenta um breve resumo da organização da empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. As projeções futuras sobre a situação da empresa de três a cinco anos também devem ser citadas para que possa fazer uma análise do que se espera do empreendimento. Além disso, esta seção do plano de negócio também inclui a descrição legal da empresa e espera-se que neste tópico tenha os seguintes itens.

- **Nome da empresa:** O nome da empresa deve estar registrado legalmente antes da abertura do negócio;
- **Tipo de empresa e enquadramento:** micro, pequena ou média empresa, sociedade anônima, companhia limitada, corporação entre outras. Cada tipo tem diferentes vantagens e desvantagens em relação à legislação (impostos, financiamentos, obrigações) e também em relação ao ambiente externo (bancos, fornecedores).

As questões como, quando e porque esta empresa foi criada devem ser contempladas no plano além de fornecer outras informações tais como, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu e o que está sendo planejado para o futuro.

3.7.1. Equipe Gerencial

Investidores potenciais de um novo negócio se preocupam em saber quem é a equipe gerencial. Por isso é importante que se desenvolva um planejamento organizacional realista. As necessidades do gerenciamento e do pessoal serão determinadas pela capacidade dos empreendedores, ou seja, pela quantidade de tempo que eles serão capazes de dedicar ao negócio e pela demanda do mercado. É importante fazer uma previsão de como a empresa crescerá e quantos funcionários

adicionais serão necessários. Política de contratação, descrição de cargo e contratos de funcionários são todos parte de um plano organizacional. Além disso, a informação de como os funcionários receberão salários, benefícios, bônus, férias e outros direitos trabalhistas também deve ser fornecida.

Um quadro organizacional pode mostrar áreas de responsabilidade e o pessoal a cargo de cada seção juntamente com o número de funcionários a serem gerenciados. A equipe de gerentes deve estar formada de tal maneira que sirva como suporte das áreas chaves envolvidas com os objetivos e metas.

Vale ressaltar que os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances da empresa conseguir o capital solicitado.

3.7.2. Estrutura Legal

O empreendedor deve apresentar, se tiver, seus sócios explicando o motivo da escolha dos mesmos e dos benefícios para empresa. É muito importante que o contrato inclua reservas para a saída de sócios ou para a dissolução da companhia. Além disso, também deve contemplar como serão feitas a distribuição de lucros e a responsabilidade financeira por qualquer perda. Se estiver prevista alguma mudança na sua estrutura legal no futuro, explique o pretexto para tal e como a mudança beneficiaria a empresa.

3.7.3. Localização

A localização do negócio é importante, pois se foi um local planejado, apresenta toda uma lógica de escolha por trás. Deste modo, os motivos para a definição do local do imóvel deve ser relatada nesta seção. Inclua também a análise do local caso foi utilizado como guia um formulário de análise do local.

3.7.4. Manutenção de Registros

A manutenção de registros é de fundamental importância não somente para efeito de auditoria mas principalmente porque um sistema de rastreamento de informações de registros pertinentes em todas as áreas do negócio é um passo decisivo para a implantação de um sistema da qualidade.

3.7.5. Seguro

Seguro é uma consideração importante para qualquer tipo de negócio. Após a avaliação dos tipos de cobertura apropriados ao negócio, o plano contempla as informações gerais sobre o seguro, por exemplo período cobertura e agência seguradora.

3.7.6. Segurança

Apesar de não existirem estatísticas disponíveis no Brasil, dados da Câmara Americana de Comércio mostram que cerca de 30% das falências ocorrem por desonestidade de funcionários e clientes, incluídos aí não somente os furtos de mercadorias, mas também de informações. Inclua o assunto segurança no plano de negócios antecipando aos problemas de segurança que possam ocorrer em áreas sujeitas a riscos além de adotar medidas que garantam a segurança.

3.8. Produtos e Serviços

Nesta seção, as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer ao cliente devem ser expostas. Além disso, caso o produto funcione junto com algum serviço em benefício ao cliente, este atributo não pode deixar de ser mencionado no plano de negócios. Procura-se relatar toda a logística do produto desde a obtenção da matéria prima até o ponto final que é a aquisição feita pelo cliente. Descreva também os produtos ou serviços futuros que a empresa planeja fornecer quando crescer. Outro relato importante, é a declaração, caso houver, de

todos os direitos intelectuais tais como direitos autorais, patentes ou registros de marcas. Se o plano de negócios se referir a algum fabricante, procura-se fazer a seguinte análise.

- Uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto a partir do material ou componente bruto até o item acabado. O desenvolvimento de um *flow chart* ajudará a identificar os diversos estágios de fabricação e servirá como uma representação visual de desenvolvimento do produto para o agente financiador. O *flow chart* ajudará a desenvolver um cronograma para demonstrar quando a matéria prima deve ser encomendada, quanto tempo é necessário no processo de fabricação e quanto tempo está envolvido com a estocagem, transporte e manuseio.
- Que matéria prima será usada e quanto ela custa? Quem são os fornecedores, onde estão localizados e porque estes foram escolhidos? Como a empresa se comportaria com um aumento súbito de encomendas ou com a perda de um fornecedor importante?
- Uma descrição dos equipamentos e instalações.

No caso de um varejista, é recomendado realizar a seguinte análise.

- Uma descrição dos produtos que a empresa vende junto com a informação sobre as fontes primária e secundária de suprimentos.
 - Uma descrição do processo de seleção do produto além de explicar a razão dos fornecedores específicos escolhidos.
 - Se possível, o desenvolvimento de um *flow chart* para demonstrar o processo de distribuição. Como os produtos que a empresa vende chegam do fabricante para a loja, para as prateleiras e para as mãos dos clientes? Você tem um sistema para gerenciar e rastrear o inventário? Que volume de mercadorias é estocado no inventário e como a empresa determina o valor do seu inventário?
-

3.8.1. Ciclo de Vida do Produto

O produto passa por quatro etapas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio. Cada estágio apresenta as características seguintes.

- **Etapa introdutória:** caracteriza-se pelas elevadas despesas de promoção e pelo grande esforço por tornar a marca reconhecida pelo mercado. Nesta etapa, os preços costumam ser mais altos em razão da baixa produtividade e custos tecnológicos de produção e as margens são apertadas em função do valor que o mercado se dispõe a pagar;
- **Etapa de Crescimento:** ocorre a partir do momento em que a demanda pelo produto aumenta. A relação entre promoção e vendas melhora em função do aumento nas vendas;
- **Etapa de Maturação:** neste estágio, a taxa de crescimento das vendas diminui e tende a se estabilizar, pois o consumidor já se acostumou ao produto e começa a pressionar por redução de preços. É um momento em que as vendas brutas se mantêm no nível do crescimento do mercado;
- **Etapa de Declínio:** esta etapa marca o processo de desaparecimento do produto no mercado em função do declínio insustentável nas vendas. A velocidade com que isso ocorre depende de características do produto. Produtos que incorporam muita tecnologia tendem a decair mais rapidamente e normalmente são retirados do mercado pelo fabricante.

O plano de negócios deve contemplar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa.

3.8.2. Estratégia de Produto

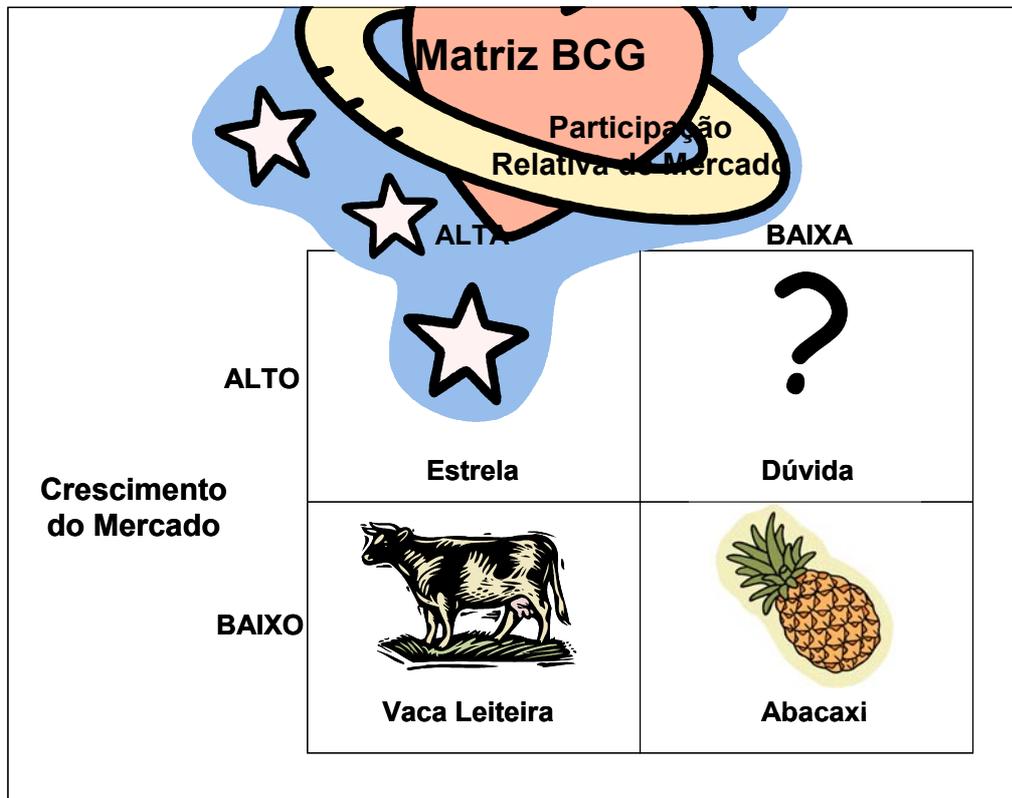
Esta parte descreve os aspectos-chave contidos na estratégia de produto. Consiste na maneira como determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos seus clientes.

3.8.3. Produtos Atuais

A descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar as características, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu produto com respeito à concorrência, de que maneira a empresa o produz e quais são os novos caminhos que o negócio deseja trilhar. Ao tratar de um serviço, a descrição deve ter a mesma natureza. Obtém-se uma análise da situação atual da carteira de produtos, bem como as perspectivas no mercado em que estão inseridos. Aproveitando de uma técnica muito utilizada em marketing utiliza-se a Matriz BCG, do Boston Consulting Group, que possibilita a análise da carteira de produtos baseada em dois grandes fatores apresentados a seguir.

- **Crescimento de Mercado:** utiliza-se o crescimento de mercado para definir a carteira porque o crescimento força a pensar no grau de atratividade a longo prazo. O ponto que separa os mercados de alto crescimento dos de baixo crescimento é bastante arbitrário. Um ponto de partida aceitável pode ser uma média de crescimento anual de 10%.
 - **Participação de Mercado Relativa:** revela qual é a participação do produto ou grupo de produtos da mesma linha no mercado em relação aos concorrentes.
-

Figura 3.8.1 – Matriz BCG



Fonte: Adaptado pelo Autor

Ao dividir os produtos entre aqueles que possuem grande participação de mercado e aqueles que não possuem e relacionando-os ao crescimento de mercado, obtém as seguintes definições.

- **Estrela:** Os produtos estrela são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados em crescimento. São os produtos ideais, que toda empresa gostaria de vender. Normalmente demandam grandes investimentos para financiar a expansão contínua de mercado e eliminar concorrentes em potencial. A grande vantagem é que sua grande participação de mercado reverte em geração de receitas para a empresa, com altas margens e lucro. Geralmente são auto-sustentáveis, pois geram e consomem grande volume de dinheiro. Deve ser sempre uma prioridade e não deve haver dúvidas em se fazer investimentos em produtos estrelas;
- **Vaca Leiteira:** São produtos que possuem uma importante participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Devido as suas vantagens

de participação de mercado, geralmente geram muito dinheiro e o melhor de tudo é que não demandam muito investimento. Seus mercados de baixo crescimento geralmente são mais maduros e os produtos já são bem estabelecidos. É possível, portanto, estimular os produtos vaca leiteira a gerar mais caixa e depois reinvesti-lo para financiar produtos promissores em outros quadrantes;

- **Dúvida:** Nesse caso, trata-se de produtos com baixa participação de mercado em um mercado em alto crescimento. Muitas vezes estão relacionados a negócios nascentes que ainda não têm bem definidos os caminhos a seguir, sem muita experiência de mercado. Como se encontram em mercados em expansão, a manutenção da atual participação de mercado demanda altos investimentos, mas suas vendas relativamente baixas tendem a gerar pouca ou nenhuma receita. Se você conseguir aumentar significativamente a participação de mercado ao longo do tempo, o que implica em investir mais, os produtos dúvida podem se tornar estrelas;
- **Abacaxi:** São produtos que possuem as duas situações desfavoráveis – pequena participação no mercado de baixo crescimento. Devido a sua pouca participação no mercado, a sua curva de experiência não lhe é favorável para a obtenção de boas margens, ocasionando uma deficiência na geração de caixa. Possibilidades de investimentos nesse segmento tornam-se inoportunas, pois o crescimento do mercado é baixo.

3.8.4. Tecnologia

Nesta parte, informa-se se a empresa detém a tecnologia para a produção ou se utiliza alguma tecnologia. Descreve também se o produto é único ou novo. Alguns produtos têm patente ou propriedade intelectual que devem estar contemplados no plano. Além disso, se possuir algum parceiro tecnológico como Institutos de Pesquisa ou Universidades, o plano de negócios deve explicitar como ocorre essa interação.

3.8.5. Benefícios e Características do produto e/ou Serviço

A satisfação do consumidor aumenta se ele entende melhores as características e benefícios do seu produto e/ou serviço. Eles devem ser direcionados a atender as necessidades e desejos do consumidor no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência. É importante que seja descrito resumidamente um histórico do produto ou serviço, a maneira como atendeu aos clientes e que tipo de clientes foram atendidos. Mostre as vantagens que o produto oferece e que resultados já foram obtidos em clientes e que benefícios já foram verificados.

3.8.6. Pesquisa e Desenvolvimento

Devido à dinâmica dos mercados, da concorrência e das atuais tecnologias, as empresas de tecnologia dependem do desenvolvimento contínuo de produtos e serviços. Para se manter competitivo é necessário se manter atualizado quanto às recentes tendências. As pequenas empresas também precisam alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento - P&D. Pode ser equivocado pensar que somente as grandes empresas devem ter P&D. Hoje em dia, P&D deveria ser entendida como uma função tão fundamental como as tradicionais, que pode ser executada por uma pessoa ou por uma equipe, dependendo do tamanho da empresa.

3.8.7. Critérios de Seleção de Produtos

Muitas vezes a empresa lida com um ou mais produtos que não são suficientemente rentáveis. É uma questão difícil de ser encarada porque se relaciona diretamente com a empresa, porém é uma pergunta que deve ser feita, pois o fato da empresa não conseguir lidar bem com um produto, não quer dizer que a empresa seja um fracasso. Este tipo de questão está relacionado com o planejamento estratégico da empresa.

3.8.8. Produção e Distribuição

Neste ponto a ênfase deve ser dada no produto novo: uso de capital, mão de obra, matéria prima, processo de produção, relações com clientes e fornecedores e requerimentos de distribuição. O plano deve descrever objetivamente os principais aspectos relacionados a este item. Esquemas gráficos podem ser usados para demonstrar todo o processo. O importante é proporcionar um fácil entendimento de todo procedimento operacional do negócio. Relata-se também a maneira que a empresa irá lidar com o atual ou novo produto, ou como prestará o seu futuro serviço. A especificação dos equipamentos, laboratório, material e condições de trabalho, assim como o preço, podem ser críticos na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e suas instalações.

3.8.9. Custos

Os seus custos devem ser mostrados de maneira que eles são competitivos em relação à concorrência. Além disso, os custos do produto são determinados e expressos em termos de taxas de produção e de capacidade. No caso de terceirização, é descrita a parte que está sendo terceirizada e os componentes de custos.

3.8.10. Embalagem e transporte

Deve mostrar que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros através de uma imagem que contenha elementos de marketing. A embalagem também pode ser um diferencial na hora do cliente escolher o produto.

3.8.11. Serviço pós-venda

Manter contato com o cliente, uma vez efetivada a venda, representa um grande canal de serviço, através do qual podem ser recolhidas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças que devam ser feitas procurando a sua

satisfação. Serve também como um sinalizador das tendências de mercado. O plano deve fornecer como são os serviços pós-venda aos clientes, quando tiver.

3.9. Análise de Mercado

Há dois componentes do plano de negócios que se relacionam com o marketing da organização: a Análise de Mercado e a Estratégia de Marketing. A Análise de Mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. A definição do mercado leva em conta quatro itens listados a seguir.

- **Análise da Indústria/Setor**
- **Descrição do Segmento de Mercado**
- **Análise SWOT do produto/serviço**
- **Análise da Concorrência**

3.9.1. Análise da Indústria/Setor

A análise da indústria deve apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que a organização está inserida. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço. Essa informação é geralmente discriminada em termos dos objetivos e pode estar relacionada com a estrutura da indústria e do setor em termos estatísticos, práticas de marketing e o composto de marketing. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos

3.9.2. Descrição do Segmento de Mercado

Definido o setor em que atua e seu mercado geral, é necessário conhecer e clarificar quais porções particulares, ou segmentos deste mercado são alvos. O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como, por exemplo, a localização geográfica. O mercado-alvo não é aquele que a empresa gostaria e sim aquele que pode consumir o seu produto. Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo mas também quantitativo do mesmo. Numa análise inicial procura-se responder às seguintes questões:

- Qual o *market-share* (participação de mercado) dentre os principais concorrentes?
- Qual o potencial de mercado?
- O mercado encontra-se bem atendido?
- Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

Com o produto ou serviço, a empresa pretende atender uma necessidade do cliente da melhor maneira possível. Desde que não seja economicamente viável fabricar o produto para cada cliente, a empresa deve desenvolver critérios apropriados para agrupar os clientes potenciais. Em marketing isto é chamado segmentação cliente. Os critérios são apropriados se formarem grupos de clientes que estão internamente o mais consistente possível, mas grande suficiente para permitir a empresa servi-los eficientemente. Além disso, os critérios também devem ser aplicados para a forma do produto, preço, propaganda e distribuição. Isto não é problema trivial.

Como foi dito, definir um mercado não é nada uma tarefa fácil. Uma forma esquemática de como definir o segmento de mercado para seu produto/serviço é listado a seguir.

- Perfil do cliente
- A compra do cliente
- Os motivos que levam o cliente à compra

Para o perfil do cliente, uma boa forma para se determinar quem está comprando o produto ou serviço, é conhecer seus hábitos e como eles vivem. Se os clientes são outras empresas, descubra como eles operam seu negócio.

Já na compra do cliente, uma descrição de clientes baseada no que eles compram permite que a empresa os veja de uma perspectiva com a qual está bastante familiarizada que são seus próprios produtos e serviços. Depois de criar segmentos de mercado baseados no que os clientes compram, a empresa pode abordar as necessidades de cada grupo, modificando os seguintes aspectos do produto ou serviço.

- **Características:** referem-se a todas as especificações de um produto ou serviço. Quando você agrupa os clientes em função das características do produto que eles procuram, descobre que os clientes têm muito em comum. Suas semelhanças incluem:
 - ✓ a frequência com que usam o produto (pouco, moderadamente, muito);
 - ✓ Sua habilidade em usar o produto (novatos, intermediários, especialistas);
 - ✓ O que eles fazem com o produto (lazer, educação, negócios);
 - ✓ Que tipos de clientes são (consultores, revendedores, usuários).
 - **Embalagem:** envolve muito mais do que caixa, o papel ou plástico. A embalagem refere-se a tudo o que cerca a oferta de um produto, incluindo:
 - ✓ Propaganda do produto (rádio, TV, revistas, cartazes, camisetas);
 - ✓ Promoções (vendas nas lojas, cupons, desenhos);
 - ✓ Marketing (resenhas em livros, campanhas telefônicas, endosso de celebridades);
-

- ✓ Manutenção do produto (garantias, serviços de atendimento ao cliente, centros de serviço).

Mais uma vez, é comum os segmentos de mercado identificados com base nos critérios de embalagem refletirem atributos de clientes semelhantes aos segmentos baseados em características do produto: frequência de uso, nível de sofisticação, aplicação do produto e tipo de usuário.

- **Preço:** o preço de um tipo específico de produto ou serviço tende a criar diferentes grupos de clientes. Os clientes que são sensíveis ao preço estão em um segmento; os que estão dispostos a pagar por um certo nível de qualidade estão em outro. Mas o preço não é o único fator financeiro que pode levar a diferentes segmentos de mercado. Outros critérios incluem:
 - ✓ Financiamento disponível;
 - ✓ Opções de leasing;
 - ✓ Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta;
 - ✓ Acordo de troca.

- **Opções de entrega:** a distribuição e a entrega determinam como os clientes recebem seu produto ou serviço. Nesse caso, os segmentos de mercado baseiam-se em geral em onde os clientes compram, por exemplo, depósitos, centros de desconto, lojas de departamento, boutiques, catálogos, Internet entre outros lugares. Os segmentos de mercado baseados na entrega também podem considerar outros critérios, como:
 - ✓ Disponibilidade total de horário (lojas de conveniência);
 - ✓ Disponibilidade total de local (postos de gasolina);
 - ✓ Disponibilidade garantida (vídeo locadoras);
 - ✓ Sensibilidade ao horário (floricultura, pizzarias, frutas e vegetais).

Por último, são discutidos os motivos que levam o cliente à compra. Quando se trata realmente de satisfazer as necessidades dos clientes a longo prazo, a empresa não pode se esquecer de fazer as seguintes perguntas:

- O que seus clientes estão procurando?
- O que consideram importante?
- O que os motiva?
- Qual é sua percepção das coisas?
- Como fazem suas escolhas?

Quando agrupa os clientes usando as respostas a essas perguntas, a empresa cria segmentos de mercado baseados nos benefícios que os clientes estão procurando. Como esses segmentos de mercado descrevem os clientes a partir do ponto de vista dos clientes, e não do negócio, oferecem melhor oportunidade para que o empreendimento satisfaça as necessidades específicas de um grupo inteiro de clientes.

3.9.3. Análise SWOT do Produto/Serviço

A avaliação dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes em relação ao produto/serviço do negócio permite que empresa torne os pontos fracos deles em oportunidades e melhore seu produto/serviço de maneira a tentar eliminar as ameaças dos concorrentes e os riscos envolvidos. Resumindo, é uma análise SWOT do produto/serviço da empresa.

3.9.4. Análise da Concorrência

Qualquer um que ofereça algum produto/serviço no mercado terá que encarar competidores. Se a empresa quiser concorrer o mercado com sucesso, precisará descobrir quem são os principais fornecedores neste mercado, qual a participação de mercado destes concorrentes, como operam e quais são as forças e fraquezas dos seus negócios. Também terá que tentar estimar a rapidez e o custo da entrada de outro concorrente com um produto similar e qual o efeito que teria no desempenho da empresa. Deixar claro que a empresa compreende a concorrência. A identificação dos principais concorrentes e descrever porque e como a empresa será melhor, deve contemplar no plano de negócios.

Há concorrência em todo lugar e com qualquer produto. Leve em conta a existência ou competidores direto, mas também pense sobre os produtos substitutos. Produtos substitutos são aqueles que provêm o mesmo benefício ao cliente com um modelo diferente.

Os concorrentes também podem criar uma oportunidade. Em alguns casos vender o negócio a um competidor ou a um principal cliente pode ser uma boa alternativa.

3.10. Plano de Marketing

A estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma estratégia de marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não. Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do *Marketing*.

- Produto (posicionamento);
- Preço;
- Praça (Canais de Distribuição);
- Propaganda e Promoção.

A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a estratégia de marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto/serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Para isto, se leva em conta os 4Ps mencionados:

3.10.1. Produto

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem a empresa e o produto em relação à concorrência. Os negócios se encontram agrupados

demograficamente da mesma maneira que os indivíduos. Os grupos podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio etc. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

3.10.2. Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. É importante fazer as seguintes perguntas.

- De que maneira são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de *status quo*.

As estratégias que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda. As estratégias que visam metas de vendas, incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam

objetivos de *status quo* são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante.

Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são:

- **Descontos**
- **Cupons de desconto:** os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de vista. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos.
- **Descontos em vendas a prazo:** são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito.

Existem outros métodos de vendas baseados na estratégia de segmentação. Geralmente pratica-se:

- **Marketing diferenciado:** significa adequar o produto de maneira a vender para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Com um mesmo produto, atender-se-ia a vários segmentos de uma maneira diferenciada.
- **Marketing concentrado:** é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

3.10.3. Praça

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. As maneiras que existem para vender o produto são através de vendas diretas e vendas indiretas.

- **Venda direta:** é a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição. Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição e para outras pode ser vantajoso terceirizá-la.
- **Venda indireta:** a venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

3.10.4. Propaganda e Promoção

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet e displays em pontos de venda. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto avalie se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público. Quanto à promoção, é um estímulo ao marketing utilizado para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que a empresa tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar
- Persuadir
- Lembrar

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem o aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca e aumento do conhecimento do seu negócio.

Para finalizar o plano de marketing, a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas, como, por exemplo, empresas que vendem enfeites natalinos. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

3.11. Plano Financeiro

Um empreendimento deveria ter acesso a indicadores chaves considerando a situação do negócio a qualquer tempo. Estes números incluem lucro ou perda, o desenvolvimento do fluxo de caixa e o tanto de capital que será exigido no futuro.

O plano de negócios deve contemplar informação do desenvolvimento financeiro da companhia. Não são necessários cálculos financeiros detalhados. Investidores ficam impressionados com um pequeno número de bons pensamentos através de indicadores chaves. O plano de negócios deve responder as seguintes questões.

- Quanto dinheiro a empresa precisa no respectivo período?
 - Quando estabelecida quanto de lucro a empresa irá render?
 - Quais são as premissas responsáveis pela previsão?
-

Estas informações darão aos investidores uma idéia de como aceitável são números do plano. Determinará se eles considerarão projeto como atrativo e se vale a pena tomar este risco de investir nisso.

O mínimo que se espera de um plano financeiro no plano de negócios estão listados a seguir.

- Demonstração de lucro e perda, folha de balanço e cálculo do fluxo de caixa;
- Previsão para os próximos 3 a 5 e no mínimo um ano depois além do ponto de equilíbrio
- O primeiro ano mostrado mensalmente e o resto anualmente

A demonstração de lucro e perda lista todos os rendimentos e custos da empresa. Tem uma dupla função que num primeiro momento mostra o resultado do lucro ou perda nos negócios da empresa durante um período de tempo. Em seguida, também mostra que os componentes fazem o resultado da empresa e como eles se relacionam. Por exemplo, que percentual dos custos é por causa dos salários dos funcionários.

A folha de balanço apresenta os ativos e passivos da empresa no dado dia. Mostra de onde o capital da companhia vem e como é investido.

O fluxo de caixa é a real medida de quanto de rendimento um negócio está gerando. Pode ser calculado diretamente, utilizando os pagamentos a favor da empresa e também contra ela. O fluxo de caixa mostra se as atividades estão gerando ou consumindo dinheiro. Haverá períodos quando o fluxo de caixa é negativo, particularmente quando o empreendimento estiver começando o negócio. O total destas saídas de fluxos no caixa representa o quanto será necessário financiar.

3.11.1. Fontes de Financiamento para novos Negócios

Uma vez sabido quanto de capital será necessário para o novo negócio, a próxima questão é onde conseguir esta quantia. O capital é usualmente não é exigido tudo de uma vez e sim ao longo de vários estágios no desenvolvimento da

companhia. Para todos os objetivos o empreendedor tem duas opções básicas de financiamentos: empréstimo ou equidade. Basicamente, empréstimo é dinheiro emprestado assegurado de alguma forma com algum tipo de propriedade. Equidade, por outro lado, é capital contribuído, usualmente em dinheiro e terá uma participação nos ativos da empresa. O Anexo A apresenta um resumo das fontes de financiamento.

4. CARACTERÍSTICAS DA DISCIPLINA

Empreendedorismo: Elaboração de um Plano de Negócios, surgiu recentemente como uma das disciplinas do curso de especialização em Administração Industrial da Fundação Vanzolini. Devido à inclusão recente desta nova disciplina na grade do curso, apenas duas turmas tinham sido formadas até a data de conclusão deste trabalho de formatura. A primeira turma, com dezenove alunos, realizou-se durante os meses de setembro a dezembro de 2003 e a segunda turma, com vinte e um alunos, teve início no mês de janeiro de 2004 e conclusão no mês de abril do mesmo ano. Como já se esperava, houve uma diferença na qualidade dos planos de negócios desenvolvidos entre os alunos da primeira e segunda turma. A análise de cada turma e da comparação entre as mesmas será objeto de comentários adiante.

O curso de empreendedorismo tem uma peculiaridade em relação às demais disciplinas: durante um pequeno período da sua realização é feita uma interação à distância entre os alunos e a disciplina. Através da Internet, utiliza-se um sistema³ como meio de viabilizar esta interação. Os alunos contam com o suporte dos monitores que prontificam-se à atendê-los todos os dias úteis da semana.

Antes de partir para o ensino à distância, algumas aulas teóricas envolvendo o tema empreendedorismo são ministradas pelo professor, além da apresentação do sistema que será utilizado na fase seguinte. O livro “O Segredo de Luísa”⁴ é distribuído já no primeiro dia de aula para que os alunos possam se familiarizar com o tema. Quando os alunos retornam efetivamente para a sala de aulas, após o período à distância, eles utilizam o *software* MakeMoney⁵ que os apoia na elaboração do plano de negócios. Também nesta etapa, os alunos contam com o suporte dos monitores que esclarecem as dúvidas que surgem durante a construção do plano,

³ O sistema foi desenvolvido pela Fundação Vanzolini desde 1998 e contou com o apoio do Ministério do Trabalho e Emprego, do Fundo de Amparo do Trabalhador e do Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

⁴ O livro “O segredo de Luísa” é de autoria Fernando Dolabela e se trata de um romance sobre o empreendedorismo

⁵ O *software* de plano de negócios MakeMoney é de autoria Fernando Dolabela e DoctorSys LTDA. O programa ajuda o empreendedor a organizar suas idéias além de ser de fácil utilização por pessoas de qualquer área, de qualquer formação.

presencialmente ou, virtualmente, através do sistema que fica disponível ao acesso até o final do curso.

Para a obtenção da nota, os alunos apresentam os planos de negócios em aproximadamente quinze minutos onde os principais pontos do plano devem ser expostos. Junto à apresentação, o aluno entrega seu plano de negócios impresso para a banca examinadora que posteriormente verifica a consistência do novo negócio. A avaliação é feita pelo professor da disciplina e também por um convidado que é especialista na área de Capital de Risco (também conhecido por *Venture Capital*). A nota final é obtida através da média das notas atribuídas pelos examinadores.

Numa análise mais qualitativa, observou-se que a maioria dos alunos, que realmente estavam frequentando o curso procuravam por algo que acrescentasse em suas vidas profissionais. Além disso, buscavam uma oportunidade de sair do curso já com um projeto consistente para um futuro negócio. Uma constatação feita pelos monitores durante o curso é de que as pessoas mais dedicadas à construção dos seus planos de negócios tiveram um rendimento bem maior que a média dos alunos, quando comparado o conteúdo e consistência dos planos.

Porém, os alunos que se inscreveram no curso sem uma ambição concreta de construção de um negócio próprio, acabaram encontrando uma certa dificuldade nas etapas iniciais. Talvez porque os mesmos não imaginaram que ao se matricular nesta disciplina teriam que realmente desenvolver um plano. A disciplina oferecida não pretende apenas apresentar um modelo a ser seguido caso algum dia surja uma interessante idéia para se tornar um empreendedor. Dessa forma, os alunos que deduziram que as aulas lecionadas seriam apenas sobre técnicas necessárias para elaboração de um plano de negócios, tiveram também que desenvolver alguma idéia durante o curso. Com isso, estes alunos tiveram que redobrar os esforços até o final da disciplina, pois a tarefa de elaborar o plano de negócios é mais fácil do que definir algum tipo de negócio viável (principalmente, partindo-se do princípio que, antes do início das aulas, o aluno não tinha nenhuma noção do quê e como desenvolver).

Durante todo o curso, o desenvolvimento da disciplina ocorreu sem grandes problemas, fato este que pode estar relacionado com o suporte dado pelos monitores. Qualquer tipo de dúvida, principalmente as que envolviam a elaboração do plano de

negócios, tinha que ser solucionada ou o aluno, no prazo até vinte e quatro horas, recebia alguma resposta de encaminhamento do problema.

A disciplina de empreendedorismo envolve conceitos que atualmente estão sendo muito contemplados em discussões econômicas mundial. Além disso, as aulas sobre empreendedorismo, também lecionadas em outras entidades, têm colaborado em derrubar alguns mitos existentes em torno das características dos empreendedores. Entre os principais mitos, pode-se destacar o de que “os empreendedores não são feitos, nascem”. Entretanto, é sabido que em algumas pessoas, o espírito de criatividade e de enxergar oportunidades pode estar latente no próprio indivíduo. Com isso, a disciplina tende a despertar nos alunos o sentimento de empreendedor.

4.1. O Sistema

O *site* que suporta o sistema tem acesso restrito. O nome de usuário e a senha de cada aluno devem ser utilizados em todos os acessos ao ambiente virtual.

O sistema oferece as seguintes opções ao aluno:

Perguntas do especialista

Durante a fase do ensino à distância, um especialista virtual realizará perguntas sobre o provável empreendimento. As perguntas devem ser corretamente respondidas e são de extrema importância, pois através delas os alunos mostram o quanto conhecem sobre suas idéias.

As perguntas devem ser respondidas individualmente mesmo para aqueles alunos que formaram grupos. Quanto mais perguntas forem devidamente respondidas, mais fácil se torna a tarefa de elaborar o plano de negócios, pois o aluno acumula mais conhecimentos sobre o seu negócio, a medida que ele responde as questões. Conforme ele responde as perguntas que são sorteadas automaticamente pelo sistema, as informações vão sendo armazenadas em um banco de dados, de tal sorte que, quando tiver que preencher o seu plano de negócios, o aluno poderá verificar seus itens respondidos.

Além disso, de acordo com o andamento das perguntas respondidas, o especialista virtual poderá identificar alguma necessidade de conhecimento ou mesmo motivação para algum aspecto importante da organização do negócio do aluno e, nessas hipóteses, irá propor que este último inicie um estudo de caso cujo problema relaciona-se com suas necessidades.

Casos

Ao todo são dezesseis casos e estão subdivididos pelas áreas de indústria e serviços. Ao longo dos casos o aluno encontrará atividades que buscam facilitar sua aprendizagem e também fornecer indicações sobre seus conhecimentos e desempenho.

Fórum

Esta ferramenta permite o envio de mensagens, além de compartilhá-las com os participantes do sistema. A troca de opiniões é facilitada graças à possibilidade de ligar as respostas ao assunto original. Além disso, o fórum permite que os alunos carreguem arquivos em seus computadores.

Salas de bate papo

Nas salas de bate papo, é possível se comunicar em sincronia com os participantes do curso que estiverem conectados naquele momento ao sistema.

4.2. Cronograma das Aulas

Verifica-se no programa da disciplina uma diferença no número de aulas presenciais entre a primeira e a segunda turma. Quando foi instituído o programa para a primeira turma, cinquenta por cento do curso era realizado à distância, ou seja, do total de doze aulas, seis são realizadas à distância: os alunos utilizam o sistema para a realização das suas atividades.

Tabela 4.2.1 – Estrutura do Programa de Aulas da Primeira Turma

Cronograma (SET 2003 - DEZ 2003)		
1º Aula	Presencial	Introdução da disciplina e do sistema e distribuição do livro “O segredo de Luísa”
2º Aula	À distância	Utilização do sistema
3º Aula	À distância	Utilização do sistema
4º Aula	À distância	Utilização do sistema
5º Aula	À distância	Utilização do sistema
6º Aula	À distância	Utilização do sistema
7º Aula	À distância	Utilização do sistema
8º Aula	Presencial	Apresentação do <i>software</i> MakeMoney
9º Aula	Presencial	Elaboração do plano
10º Aula	Presencial	Elaboração do plano
11º Aula	Presencial	Elaboração do plano
12º Aula	Presencial	Apresentação dos planos de negócios

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na turma seguinte, houve uma redução deste tempo em cinquenta por cento. Sendo assim, o ensino à distância, na segunda turma, passou a contar com apenas três aulas. Observou-se, neste caso, alguns resultados que tiveram efeitos nos planos de negócios dos alunos que ainda serão mencionados neste capítulo.

Tabela 4.2.2 – Estrutura do Programa de Aulas da Segunda Turma

Cronograma (JAN 2004 – ABR 2004)		
1º Aula	Presencial	Introdução da disciplina e do empreendedorismo e distribuição do livro “O segredo de Luísa”
2º Aula	Presencial	Perfil do empreendedor
3º Aula	Presencial	Apresentação do sistema
4º Aula	Presencial	Tira dúvidas sobre o sistema
5º Aula	À distância	Utilização do sistema
6º Aula	À distância	Utilização do sistema
7º Aula	À distância	Utilização do sistema
8º Aula	Presencial	Apresentação do <i>software</i> MakeMoney e aula sobre patentes (novas idéias)
9º Aula	Presencial	Palestra sobre plano de negócios e <i>Venture Capital</i>
10º Aula	Presencial	Elaboração do plano
11º Aula	Presencial	Elaboração do plano
12º Aula	Presencial	Apresentação dos planos de negócios

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3. Características das Turmas relacionadas com o Empreendedorismo no Brasil

Antes mesmo de partir para a análise dos planos, será discutido em poucas linhas como as características do empreendedorismo no Brasil se relacionam com as turmas que já concluíram a disciplina.

Observa-se que todos os alunos estão a procura de uma oportunidade que possa oferecer-lhes uma nova qualidade de vida. Portanto, a relação entre empreendedorismo por necessidade e oportunidades não existe neste contexto, pois há a ausência do empreendedor que se sente obrigado a abrir um negócio. Mesmo aqueles que se matricularam sem ter uma idéia para a elaboração do plano de

negócios e que em algum momento tiveram que usar a criatividade e desenvolver algum plano, não podem ser enquadrados como alguma pessoa. No caso da pessoa que perde o cargo, ela se sente obrigada a abrir um novo negócio para seguir uma nova etapa na sua vida caracterizando assim o empreendedorismo por necessidade.

Quanto à relação do gênero dos participantes, constata-se um equilíbrio entre homens e mulheres na primeira turma. Já na segunda turma, verificou-se um número muito maior de homens do que mulheres. As proporções de cada gênero podem ser analisadas na tabela abaixo:

Tabela 4.3.1 – Participação dos Alunos quanto ao Gênero

Gênero	Set-Dez 2003		Jan-Abr 2004	
	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
Homens	10	53%	15	71%
Mulheres	9	47%	6	29%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Por último, destacam-se os perfis dos empreendimentos apresentados. Neste caso, não será dividido segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, pois esta categorização agregaria pouca informação face ao número de classificações ser muito maior do que o número de planos elaborados. Portanto, como modo de agrupar os planos, foi definido que os mesmos seriam agrupados nas classes de serviço ou de fábrica. A tabela a seguir mostra o resultado desta classificação:

Tabela 4.3.2 – Classificação dos Planos de Negócios (Serviço ou Fábrica)

	Set-Dez 2003		Jan-Abr 2004	
	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
Fábricas	4	33%	3	20%
Serviços	8	67%	12	80%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se neste caso que o número de plano de negócios é menor do que a quantidade de alunos devido, basicamente, aos seguintes motivos. O primeiro deles é que alguns alunos se juntam e formam um grupo composto por dois ou três alunos. Sendo assim, conseguem desenvolver apenas um plano de negócios. Já no outro caso, os alunos que não conseguem acompanhar até o final da disciplina, acabam não desenvolvendo o plano de negócios. Neste último caso enquadram-se quatro e dois alunos respectivamente na primeira e segunda turma.

5. ANÁLISE DOS PLANOS DE NEGÓCIOS

Uma vez abordado os assuntos que envolvem a elaboração de um plano de negócios, agora se torna mais evidente a verificação das características apresentadas nos planos de negócios desenvolvidos pelos alunos. Primeiramente será feita uma análise de cada uma das turmas que já concluíram a disciplina e em seguida, serão discutidas as melhorias que ocorreram de uma turma para outra. Por fim, serão feitas algumas proposições de melhorias para a disciplina de empreendedorismo.

5.1. Análise da Primeira Turma

O autor do presente trabalho não foi monitor da primeira turma e os resultados obtidos por ele, foram passados pessoalmente pelos antigos monitores ou através de arquivos que permaneceram no sistema.

Como já foi mencionado, a primeira turma contou com dezenove alunos sendo que somente quinze alunos tiveram seus planos de negócios efetivamente elaborados. Como em alguns casos houve a formação de grupos, a quantidade total de planos foi menor ainda: apenas doze planos de negócios foram gerados. Estabeleceu-se três como o número limite de integrantes por grupo.

O primeiro ponto que deve ser destacado é que durante a elaboração do plano de negócios, foi a maior utilização do sistema de ensino à distância por parte dos alunos, dos monitores e do próprio professor. Algumas salas de bate papo eram agendadas para discussão de um tema específico sempre envolvendo o foco de estudo, empreendedorismo. Além disso, as mensagens enviadas para o fórum ocorriam constantemente.

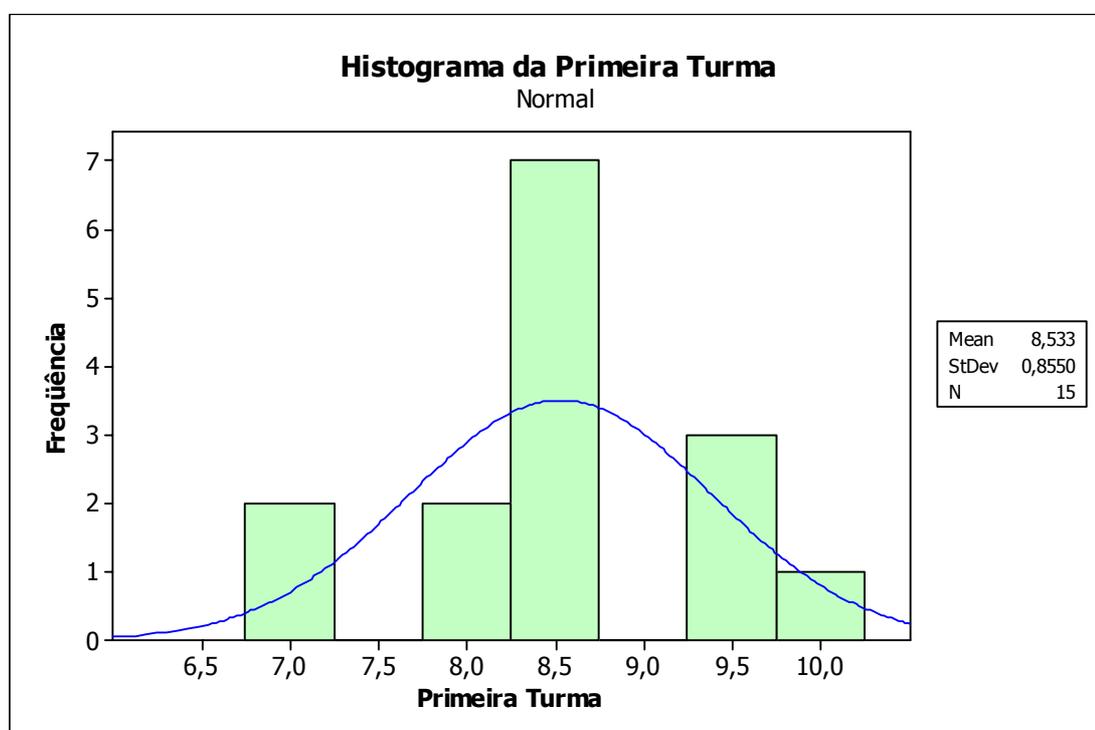
Essas trocas de informações constantes durante o curso, faziam com que os alunos explorassem melhor as funcionalidades do sistema. Aqueles que não conseguiram um bom domínio do sistema tiveram uma participação menos intensa nas discussões realizadas.

Quanto às perguntas sorteadas, a parcela que os alunos souberam responder foi pequena. A média de perguntas respondidas por aluno ficou em torno de sessenta e três no total de duzentos e onze.

Mesmo com todo o poder que o sistema proporciona, alguns alunos, especificamente quatro, não conseguiram aproveitar todo o conhecimento que passou pelo sistema para elaboração dos planos de negócios, sendo por isso reprovados. Já os outros alunos, que usufruíram o sistema, tiveram que apresentar os planos ao final da disciplina. Com isso, o plano pode ser considerado como o resultado final da evolução da idéia inicial somada daquilo que se conseguiu extrair do ensino à distância.

A distribuição das notas pode ser visualizada na figura a seguir.

Figura 5.1.1 – Distribuição das Notas da Primeira Turma



Fonte: Elaborado pelo Autor

Montar um plano não é uma tarefa muito fácil, requer muita atenção para identificar os tópicos que merecem o devido destaque e uma clara transmissão das informações contidas. É importante lembrar que o leitor e o autor do plano são dois indivíduos muito diferentes e eles não possuem o mesmo conhecimento, nem as mesmas experiências. Para dar início a um novo negócio principalmente quando o uso de capital externo através de financiamentos ou outras fontes é necessário é imprescindível a elaboração de um bom plano de negócios.

No caso da primeira turma, todos que fizeram o plano fizeram um bom trabalho considerando que se tratava do primeiro contato com este tipo de projeto. A construção de um plano toma um tempo considerável do autor e o intuito do curso não é o aluno elaborar o melhor plano, pois se isto realmente for de interesse dele, ele poderá desenvolver o seu plano mais adiante com mais tempo e obter dados mais detalhados.

Os planos foram compostos, em sua maioria, pelos seguintes tópicos:

- Capa
 - Resumo
 - Negócio
 - ✓ Identificação do Negócio
 - ✓ Definição do Negócio
 - ✓ Equipe
 - ✓ Motivação e Oportunidades
 - Produtos e Serviços
 - ✓ Tecnologia e Processos
 - ✓ Benefícios e Vantagens Competitivas
 - ✓ Preço
 - Análise do Mercado
 - ✓ Setor
 - ✓ Clientela
 - ✓ Fornecedores
 - ✓ Concorrentes
 - Plano de Marketing
 - ✓ Propaganda
 - ✓ Ponto (Canais de Distribuição)
 - ✓ Previsão de Venda
 - Plano Financeiro
 - ✓ Investimentos Iniciais
 - ✓ Fluxo de Caixa
 - ✓ Vendas
-

✓ Origens e Aplicação dos Recursos

Conforme já foi descrito no capítulo anterior, o plano de negócios ideal contemplaria mais tópicos e isso o deixaria mais completo. Mas em todo caso, ninguém está esperando um plano de negócios que fosse o ideal e sim uma idéia que possa evoluir com racionalidade quando esta é colocada no papel. Este passo é importante, pois algumas idéias se mostram inviáveis a partir do momento em que a discussão se torna mais profunda. É neste momento que se descobrem muitas informações importantes e que num primeiro momento não eram imaginadas.

Por isso o desenvolvimento de cada tópico é muito importante para uma melhor compreensão das idéias contidas no plano de negócios. É durante a construção do plano que os negócios de um empreendedor se mostram mais claramente viáveis ou não. Além disso, o plano comprova o quanto o empreendedor conhece sobre o seu futuro ou atual negócio.

As informações colocadas pelos alunos da primeira turma não foram suficientes deixando a desejar algumas definições, com exceção, é claro, de alguns planos. É preciso lembrar que muitos alunos se preocupam muito com o plano financeiro e acabam esquecendo de discutir partes importantes do plano. Isto é uma falha que precisa ser corrigida durante a elaboração do plano, pois tão importante quanto é o desenvolvimento do plano financeiro, é também o restante do plano que deve ser muito bem detalhado.

Outro ponto destacado é a falta de atenção por parte dos alunos quando acabam definindo um tópico de uma forma equivocada. Foi comum ter encontrado em muitos planos erros com esta característica que deixam uma má impressão para os leitores que estão analisando a viabilidade do negócio. Isto também pode ser causado pela despreocupação de obter maiores detalhes, pois conforme já foi comentado, muitos alunos imaginam que um plano financeiro melhor elaborado tem mais chance de ser viável. Isto reforça a necessidade de ter um acompanhamento mais próximo com os alunos a fim de evitar estes desvios inoportunos por parte do professor ou dos monitores.

Também fica claro nos planos a tendência dos alunos de superestimarem algumas previsões principalmente quando se trata das receitas da empresa. É

importante o empreendedor ser uma pessoa ambiciosa, mas antes de tudo é preciso que ele seja realista em sua postura. Nem mesmo a elaboração da melhor estratégia de marketing é capaz de garantir as receitas esperadas. No futuro nada é certo e por isso é muito bom ter cautela e tentar minimizar ao máximo os erros que possam comprometer o funcionamento do novo negócio. O empreendedor deve entender que de início, nem todos os negócios geram lucros. O plano feito da maneira correta e fiel à realidade é a melhor maneira de entender mais sobre o negócio e conseguir talvez novas soluções para a empresa. Não se pode esquecer e expor aos alunos que o fracasso faz parte do negócio e segundo o arquiteto norte-americano Richard S. Wurman, “Se o fracasso puder ser visto como uma introdução necessária para a grande realização, o processo do êxito pode ser mais bem compreendido”. De todo fracasso, pelo menos uma lição é possível extrair como aprendizagem, que de uma maneira ou outra será muito importante para o desenvolvimento do negócio.

O grande número de negócios tradicionais desprovidos de produto ou serviço inovador é uma outra característica muito comum nos planos. No mercado atual, os negócios estão cada vez mais acirrados e o diferencial competitivo pode ser a saída para o sucesso de muitas empresas. Caso o novo negócio elaborado não apresente um produto ou serviço diferenciado, dificilmente ele poderá ter uma posição de destaque já que esta empresa será somente mais uma opção para os consumidores entre as tantas existentes. Formar novas idéias exige muito tempo dos alunos, algo que eles não podem se dar ao luxo durante o curso e por isso acabam acomodando e preferem desenvolver planos de negócios mais simples. Além disso, aulas específicas referentes a este conceito, não foram ministradas e, conseqüentemente, o aluno não se sentiu estimulado em desenvolver idéias inovadoras.

De qualquer maneira, existem muitos outros detalhes que acabam influenciando os resultados dos planos de negócios. Porém, aqui foram destacados somente as características mais marcantes e que estavam presentes na maior parte dos planos apresentados. Na próxima página, segue os resultados e falhas encontradas da primeira turma:

- Resultados
 - ✓ 4 alunos reprovados ou 21% da turma;
 - ✓ Média das notas dos planos de negócios de 8,53;
 - ✓ 26 tópicos e sub-tópicos definidos;

- Falhas
 - ✓ Fraco desenvolvimento dos tópicos do plano de negócios;
 - ✓ Definições equivocadas de alguns tópicos;
 - ✓ Previsões muito otimistas;
 - ✓ Poucas idéias inovadoras;

5.2. Análise da Segunda Turma

O autor deste trabalho, como um dos monitores dessa turma, pôde acompanhar pessoalmente todas as etapas presentes na disciplina. Tentamos dar continuidade no trabalho realizado pelos antigos monitores e aproveitar alguns métodos de controle e avaliação desenvolvidos por eles.

Nesta segunda turma, a disciplina pôde contar com a participação de vinte e um alunos sendo que dezenove participantes conseguiram elaborar o plano de negócios. Da mesma maneira que ocorreu na primeira turma, alguns alunos formaram grupos que acabou resultando na entrega de apenas quinze planos de negócios. No entanto, e diferente da turma anterior, a formação de grupos era restrita a dois integrantes.

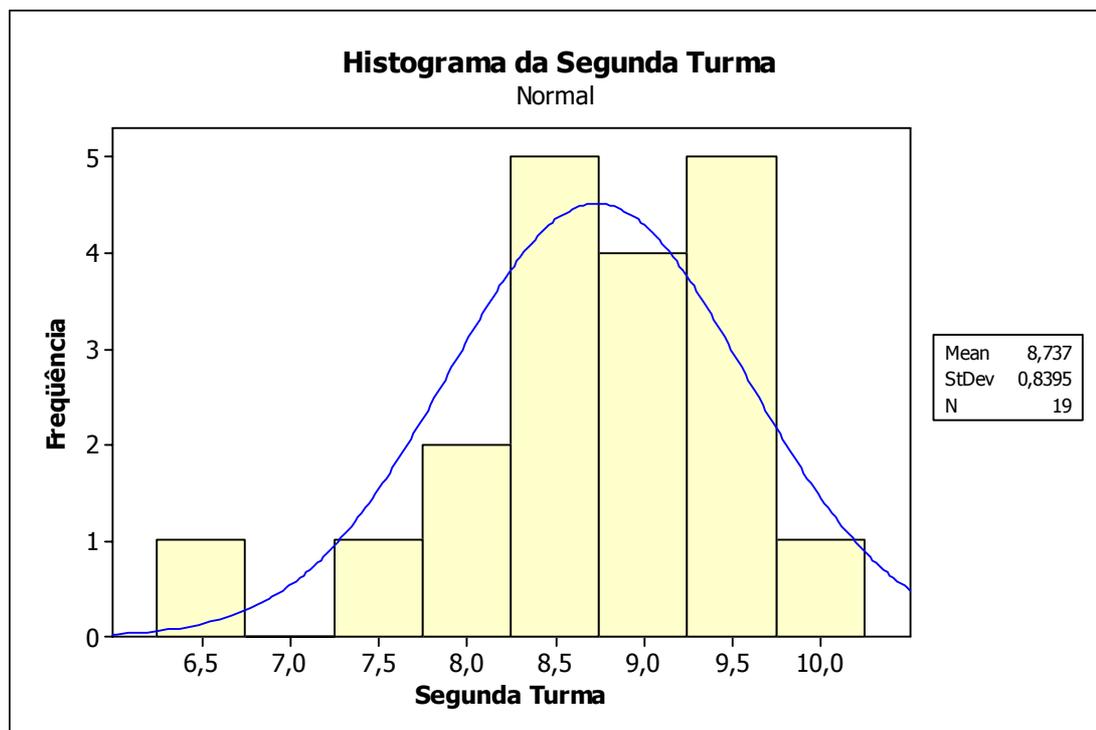
Com a mudança no cronograma das aulas, o sistema de ensino à distância acabou perdendo um pouco do seu espaço, pois o período de ensino à distância caiu pela metade. Isto é percebido no momento em que o aluno fica em dúvida. Em vez de utilizar o sistema, ele prefere anotá-la e aguardar até o dia da próxima aula para que a sua dúvida seja sanada. Apesar dos esforços para estimular o uso pleno do sistema, não foi possível seguir os moldes da turma passada. As comunicações entre os alunos ocorriam esporadicamente e nenhuma sala de bate papo foi agendada para discussão de algum tema.

As informações compartilhadas através do fórum se deram de uma forma muito improdutiva, muito aquém daquilo que foi realizado na primeira turma. A participação dos alunos se apresentou discretamente até mesmo quando foram utilizados alguns textos para serem comentados no fórum.

O único momento de pico de utilização do sistema foi observado durante o período de ensino à distância. São dois os motivos que levam a este uso: o primeiro deles é que neste intervalo de tempo os alunos mantêm o contato com a disciplina somente através do sistema. E, por outro lado, aproveitando a ausência de aulas presenciais, os alunos respondem as perguntas do sistema para que, posteriormente, possam utilizar estas repostas na elaboração dos planos de negócios. A média de perguntas respondidas da segunda turma chamou a atenção. Apesar de ter diminuído o tempo de ensino à distância, a média de perguntas respondidas por aluno aumentou para oitenta e oito.

No caso da segunda turma, dos vinte e um alunos, apenas dois foram reprovados por não apresentarem os respectivos planos de negócios. A distribuição das notas da segunda turma pode ser observada a seguir:

Figura 5.2.1 – Distribuição de Notas da Segunda Turma



Fonte: Elaborado pelo Autor

Elaborar o plano de negócios também é um desafio novo para estes alunos que acabam tendo dificuldade em algum ponto. Tudo aquilo que já foi comentado na análise anterior, sobre a importância de desenvolver os tópicos do plano com uma clara transmissão das informações, também pode ser aplicado para esta turma.

De modo geral, os planos de negócios da segunda turma foram considerados satisfatórios tendo em vista a imaturidade dos alunos para este tipo de atividade. Os tópicos definidos foram muito semelhantes aos tópicos da primeira. A diferença ficou no acréscimo de mais quatro tópicos e sub-tópicos. Os novos tópicos estão dispostos a seguir.

- A Empresa
 - ✓ **Estrutura Organizacional**
- **Planejamento Estratégico**
 - ✓ **Missão**
 - ✓ **Objetivo**

Apresentado com poucos tópicos a mais, os planos de negócios ainda não estão próximo do ideal. Mas já houve uma pequena evolução em relação à turma anterior. Outra vez deve ser destacada a importância do raciocínio exposto no plano, pois nem sempre a idéia que antes parecia viável poderá ser implementada.

Conforme já era esperado, as informações colocadas pelos alunos da segunda turma não foram suficientes, porém um pouco melhores do que a turma passada. A causa das informações insuficientes, acaba sendo a mesma, pois os alunos se preocupam muito com o plano financeiro e acabam esquecendo de discutir partes importantes do plano. Entretanto, percebeu-se uma pequena evolução e aos poucos esta deficiência pode ser corrigida.

Mais uma vez, os alunos superestimaram as previsões de receitas nos planos de negócios. Os alunos não querem ver seus negócios frustrados por falta de receitas e por isso acabam sendo otimistas demais. A ausência de material sobre o estudo de previsões leva os alunos à não pensarem nas conseqüências que podem incorrer caso

o plano seja levado adiante. É muito importante ter cautela neste momento e obter a melhor projeção possível para os negócios.

Os negócios tradicionais que não contam com produto ou serviço inovador, também foram notados na maior parte dos planos desenvolvidos pelos alunos da segunda turma. A comodidade em elaborar planos mais simples acaba prejudicando a inovação de novos produtos ou serviços. Falta estímulo aos alunos para que idéias inovadoras sejam criadas.

Da mesma forma que foi colocado na primeira análise, existem muitos outros detalhes que acabam influenciando os resultados nos planos de negócios. Porém, aqui também só foram destacados as características mais marcantes e que estavam presentes na maior parte dos planos apresentados. A seguir, é apresentado um resumo dos resultados e falhas da segunda turma:

- Resultados
 - ✓ 2 alunos reprovados ou 10% da turma;
 - ✓ Média das notas dos planos de negócios de 8,73;
 - ✓ 30 tópicos e sub-tópicos definidos;

- Falhas
 - ✓ Médio desenvolvimento dos tópicos dos planos de negócios;
 - ✓ Previsões muito otimistas;
 - ✓ Poucas idéias inovadoras;

5.3. Análise Comparativa

Será realizada uma comparação dos resultados e falhas já definidas anteriormente entre a primeira e a segunda turma. A tabela a seguir facilita a visualização dos resultados e falhas.

Tabela 5.3.1 – Comparação entre a Primeira e Segunda Turma

Primeira Turma → Segunda Turma	
Resultados	
Alunos Reprovados	Diminuiu ¹
Média das notas dos planos de negócios	Aumentou ¹
Tópicos do plano de negócios	Aumentou ¹
Falhas	
Descrição dos tópicos	Melhorou ²
Definição equivocada do tópico	Melhorou ²
Previsões otimistas	Manteve ²
Poucas Idéias inovadoras	Manteve ²

1 - Análise Quantitativa

2 - Análise Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo Autor

Através de análises quantitativas e qualitativas, os resultados e falhas de cada turma, puderam ser comparadas. As causas para cada mudança serão analisadas adiante.

5.3.1. Diminuição de Alunos Reprovados

Possíveis causas: com a introdução do novo programa de aulas na segunda turma, a presença obrigatória nas quatro primeiras aulas teve um papel importante em apresentar como seria o andamento do curso até o objetivo final que era montar o plano de negócios. No caso da primeira turma as primeiras aulas pareceram um tanto vagas e esvaziadas de conteúdo.

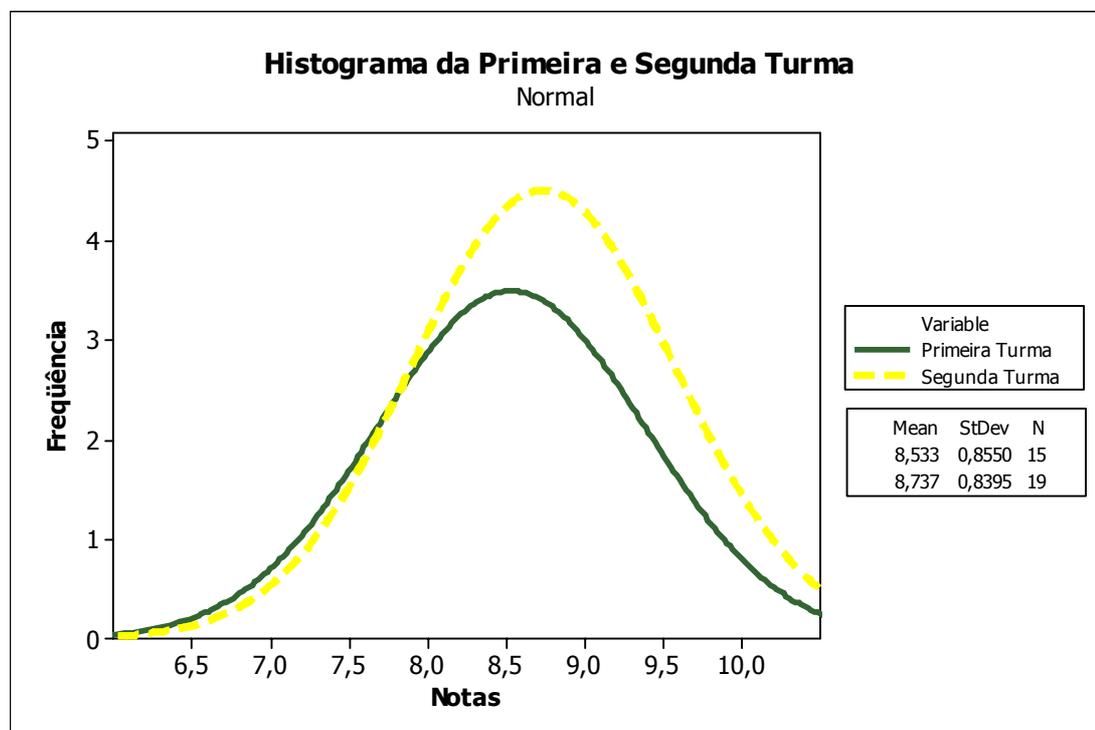
Vazio no sentido de que muita pouca orientação foi passada e a partir daquele momento os alunos iriam se comunicar através do sistema até a volta das aulas presenciais. Essa ausência da presença física logo no início, tirava um pouco da confiança dos alunos e muitos acomodavam durante este período. Deste modo, havia

um desestímulo natural por parte dos alunos e quando o momento de elaborar o plano de negócios se aproximava, alguns alunos já não tinham o interesse em continuar a disciplina e conseqüentemente o plano não seria desenvolvido.

5.3.2. Aumento da Média das Notas dos Planos de Negócios

Possíveis causas: as notas dos planos de negócios é um critério subjetivo em que depende basicamente do professor e do convidado. Vale lembrar que os examinadores nas duas turmas foram os mesmos evitando assim uma distorção maior das notas. Numa visão mais simplificada, as notas refletem o andamento da disciplina e a estrutura do programa de aulas é importante para a elaboração do plano de negócios pelo aluno. Mais uma vez, a principal causa desta diferença foi a nova disposição das aulas junto com os novos temas apresentados durante a disciplina. A figura a seguir, evidencia a pequena diferença entre as notas da primeira e segunda turma.

Figura 5.3.1 – Histograma da Primeira e Segunda Turma



Fonte: Elaborado pelo Autor

5.3.3. Aumento do Número de Tópicos nos Planos de Negócios

Possíveis causas: o aumento no número de tópicos e sub-tópicos no plano de negócios pode ter sido provocado principalmente pela maior média de perguntas respondidas no sistema. Isto significa que os alunos acumularam mais conhecimentos do que a turma anterior e com isso estavam mais aptos a desenvolverem planos de negócios melhores elaborados.

O *software* MakeMoney apresenta como base para a elaboração do plano de negócio, três tipos de modelos (simplificado, básico e avançado). Inicialmente, os monitores recomendam a construção do plano, baseando no modelo simplificado. Entretanto, na medida que aumenta o conhecimento sobre o negócio, a utilização de modelos mais sofisticados existentes no MakeMoney se torna mais viável deixando o plano mais completo.

5.3.4. Melhora na Descrição dos Tópicos

Possíveis causas: Outra vez a maior média de perguntas respondidas irá influenciar sobre outro atributo do plano de negócios. Como já foi dito, o processo de responder as perguntas aumenta o nível de conhecimento do negócio e neste caso, permitiu que os alunos pudessem desenvolver melhor cada tópico do plano. Além disso, as informações foram dispostas de uma forma mais clara facilitando a interpretação do novo negócio.

Esta melhora na falha, também pode ter sido a causa no aumento da média das notas dos planos de negócios. Isto porque a nota está relacionada com aquilo que foi escrito no plano, portanto quanto melhor a disposição das idéias, melhor será a nota da avaliação.

5.3.5. Melhora na Definição Equivocada nos Planos

Possíveis causas: a causa para esta mudança pode ser explicada pelo acompanhamento dos monitores junto aos alunos esclarecendo na medida do

possível suas dúvidas. A preocupação dos monitores em orientar os alunos para a qualidade nas definições, causou nos mesmos o interesse em conhecer melhor o que cada tópico exige no plano de negócios. Houve assim, um maior conhecimento não do negócio e sim da definição de cada tópico.

5.3.6. Manutenção das Previsões Otimistas e das Poucas Idéias Inovadoras

Possíveis causas: para ambas as falhas, houve muita pouca discussão em torno destes conceitos em sala de aula. Isto é, não foi montado nenhum esquema consistente que atendesse estas deficiências e por isso estes problemas persistiram.

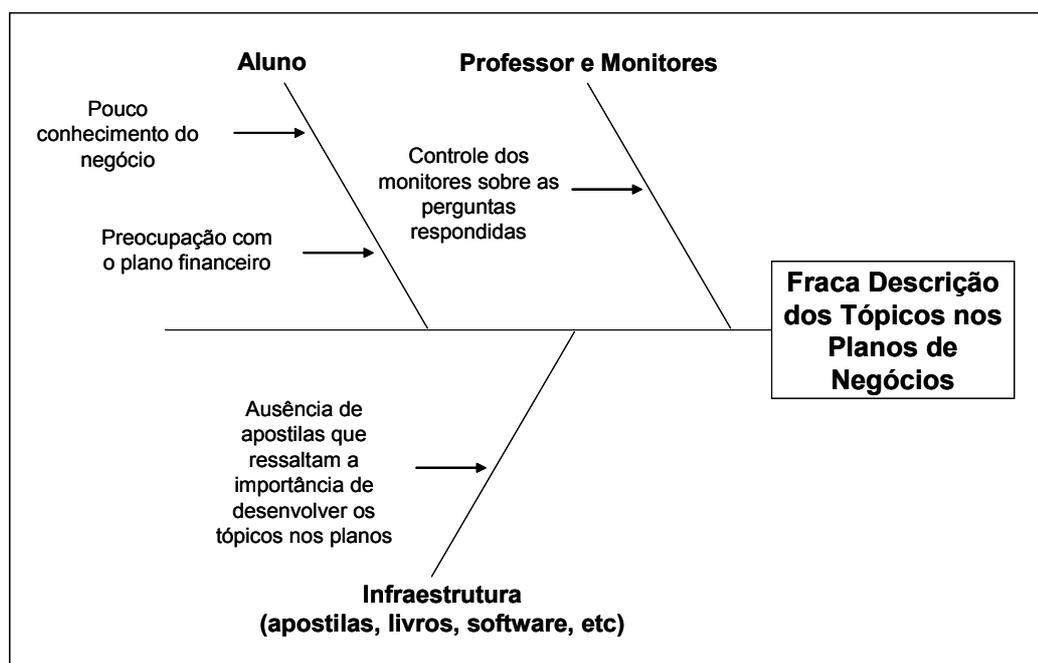
6. CONCLUSÃO

Para finalizar o estudo aqui desenvolvido, antes mesmo de propor melhorias para a disciplina de Empreendedorismo, foi realizada uma análise de causa e efeito das falhas levantadas.

6.1. Análise de Causa e Efeito

As causas para as falhas nos planos de negócios podem ser dispostas no diagrama de Ishikawa⁶ conhecido também como espinha de peixe.

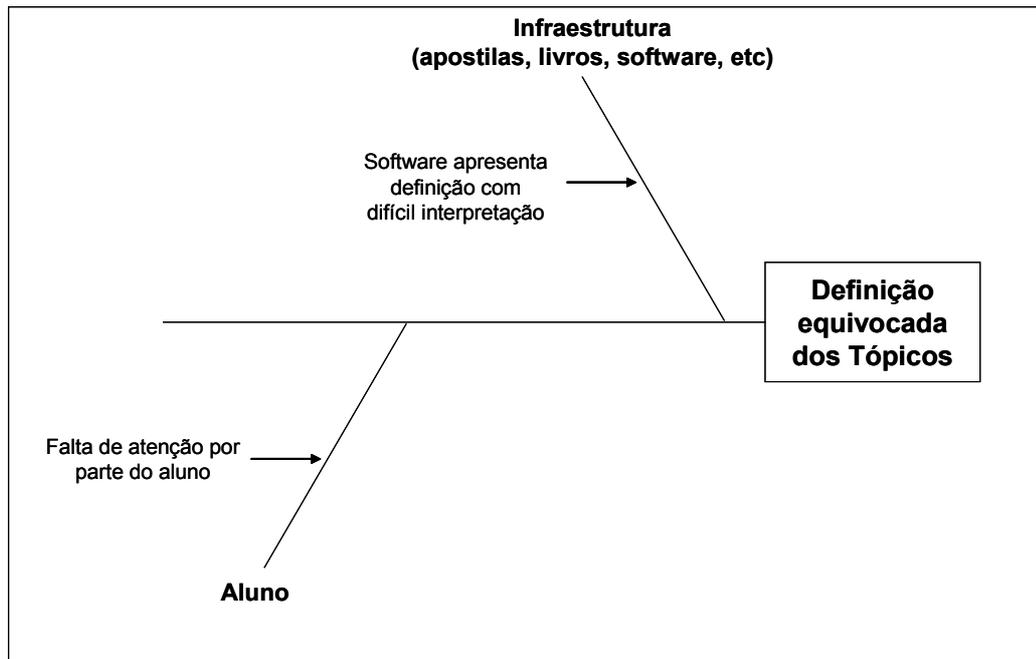
Figura 6.1.1 – Diagrama de Espinha de Peixe (Fracas Descrição dos Tópicos nos Planos de Negócios)



Fonte: Elaborado pelo Autor

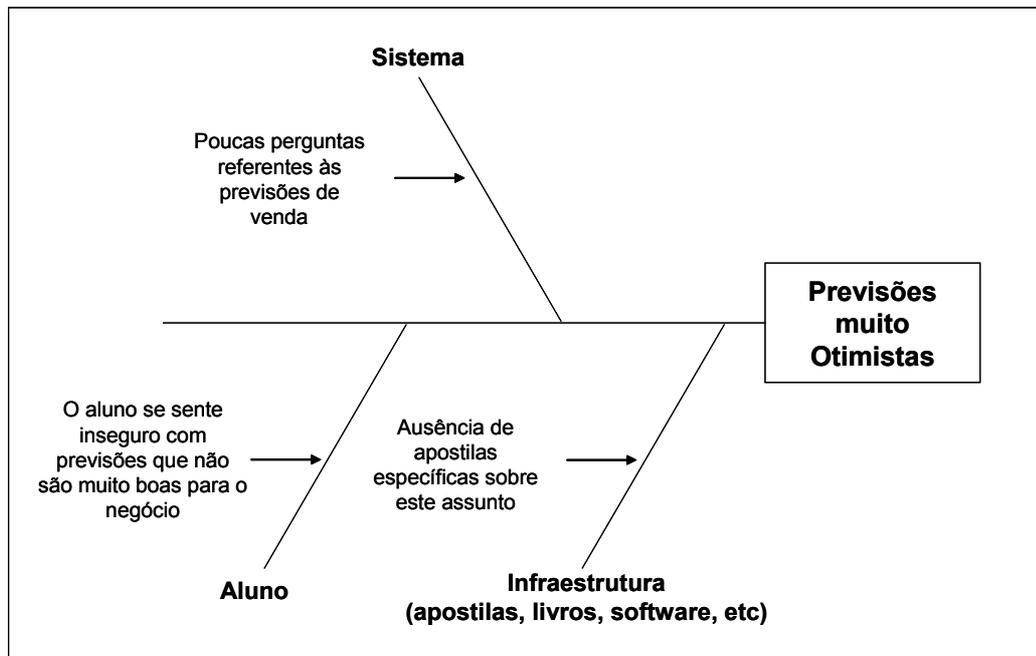
⁶ Recebeu esse nome graças ao Kaoru Ishikawa, professor japonês que utilizou esse diagrama pela primeira vez em 1943.

Figura 6.1.2 - Diagrama de Espinha de Peixe (Definição equivocada dos Tópicos)



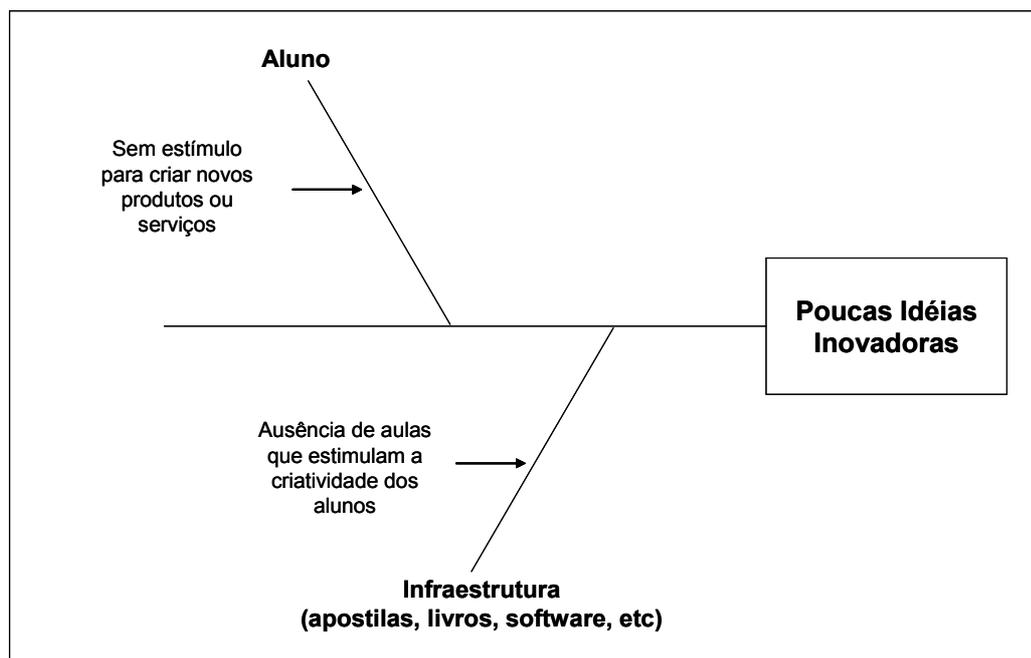
Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 6.1.3 - Diagrama de Espinha de Peixe (Previsões muito Otimistas)



Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 6.1.4 - Diagrama de Espinha de Peixe (Poucas Idéias Inovadoras)



Fonte: Elaborado pelo Autor

6.2. Propostas de Melhorias

Com base nas falhas levantadas e levando em consideração, principalmente, as causas, será proposto um novo cronograma de aulas para a disciplina a fim de que se possa obter uma melhor qualidade dos resultados dos planos de negócios desenvolvidos pelos alunos.

Espera-se que com este novo cronograma de aulas, uma grande parte destas causas seja eliminada com bastante eficiência além de fornecer melhores condições para o desenvolvimento dos planos.

Tabela 6.2.1 – Cronograma de Aulas Proposto

Cronograma de Aulas Proposto		
1º Aula	Presencial	Introdução da disciplina e do empreendedorismo
2º Aula	Presencial	Perfil do empreendedor
3º Aula	Presencial	Aula sobre patentes e oportunidades de negócios (novas idéias)
4º Aula	Presencial	Apresentação do sistema
5º Aula	À distância	Utilização do sistema
6º Aula	À distância	Utilização do sistema
7º Aula	À distância	Utilização do sistema
8º Aula	Presencial	Apresentação do MakeMoney e aula sobre previsão de vendas
9º Aula	Presencial	Palestra sobre plano de negócios e <i>Venture Capital</i>
10º Aula	Presencial	Elaboração do plano
11º Aula	Presencial	Elaboração do plano
12º Aula	Presencial	Apresentação dos planos de negócios

Fonte: Elaborado pelo Autor

Utilizando-se como base o cronograma de aulas da segunda turma, este novo modelo também propõe o mesmo número de aulas à distância. Este período, que se destina basicamente em ter as perguntas sobre o negócio respondidas pelos alunos, se mostrou mais eficiente do que na primeira vez e, portanto, este número de aulas à distância foi mantido apesar de ter sido verificada uma menor utilização das outras ferramentas do sistema.

A inserção da aula sobre patentes e oportunidades antes do período de ensino à distância, tem como objetivo estimular os alunos a desenvolver novas idéias, se possível inovadoras. Além disso, auxiliará aqueles alunos que se matricularam e que não tinham nenhum negócio em mente para ser elaborado no plano de negócios. O resultado desta mudança poderá ser verificado no final do ensino à distância quando a média das perguntas respondidas pelos alunos é obtida. Material de apoio que discuta sobre este assunto também poderá ser distribuído entre os alunos para facilitar a compreensão.

Quanto à aula de previsão de venda, esta possibilitará a minimização do otimismo gerado pelos alunos. Ajudará também em uma melhor interpretação da realidade do negócio e conseqüentemente terá menos problema caso ocorra a implementação do plano de negócios. Para fixar ainda mais este propósito, mais uma vez recorre-se ao uso de apostilas além da introdução de novas perguntas no sistema. Com tudo isso, espera-se assim despertar a atenção dos alunos sobre a importância de obter uma boa previsão de venda.

Outra proposta importante é melhorar a descrição dos tópicos nos planos de negócios. Apostilas que tratam deste tema serão bastante útil e estimularão os alunos a descrever melhor cada tópico do plano ao invés de só preocuparem com a viabilidade do plano financeiro. Além disso, o controle mais rígido dos monitores sobre as perguntas que devem ser respondidas durante o ensino à distância, colaborará para um aumento do conhecimento dos alunos sobre os seus negócios. Sendo assim, os alunos estarão mais preparados para a elaboração de cada tópico do plano.

ANEXO A - Fontes de Financiamento

PESSOAL

- Economia
- Cartão de Crédito
- Venda de propriedade
- Segundo financiamento para compra de casa própria

FAMÍLIA E AMIGOS

- Investimentos Pessoais - eles investem porque eles conhecem o empreendedor e acreditam nele
- Empréstimo ou equidade
- Conhecimento

ANGELS

Investidores são comumente e afetosamente conhecidos como angels (anjos). Junto com família e amigos, eles provêm a maioria dos financiamentos de startup para novas empresas. Eles podem investir em dívidas ou equidade ou combinação. Quem são eles:

- 90% homens
 - idade de 40 a 60 anos
 - educação: superior/pós
 - salário anual de US\$100mil a US\$250mil
 - raramente investem em mais de 10% do negócio
 - procuram retorno de 20% composto por ano
 - esperam segurar seus investimentos por 5-7 anos
 - preferem indústria ou empresas de produtos
 - gostam de investir em tecnologias que conhecem
 - preferem empresas no estágio *startup*
 - não gostam de crescimento moderado
-

- gostam de consultoria ou conselho posicionando a empresa
- gostam de investir em grupos e em empresas localizadas perto de suas residências
- se motivam pelo alto retorno
- 30% são advogados ou contadores
- descobrem novos negócios a se investir através de amigos
- interessam-se por novos negócios
- indicam os negócios para outros investidores

FUNCIONÁRIOS

Muitos empreendedores não aproveitam a possibilidade de obter investimento tanto através de dívidas quanto dividendos de funcionários que já trabalham para a empresa ou que virão a trabalhar.

VENTURE CAPITAL

Empresas de Venture Capital têm muita capacidade para gerenciar seus investimentos:

- Time de gerentes de alta qualidade
- Crescimento muito rápido (de zero a \$20 milhões em 4-5 anos)
- Alto potencial de mercado
- Alta necessidade de capital
- Alta responsabilidade

BANCOS DE INVESTIMENTO

- Funcionam como agentes
- Podem encontrar várias fontes de financiamento
- Têm capacidade de criar estruturas de investimentos exclusivas
- Identificam parceiros estratégicos
- Boa experiência em negociar com produtores

EMPRESAS DE LEASING

FONTES GOVERNAMENTAIS (Brasil)

- BNDES
- CNPQ/RHAE
- PIPE/Fapesp
- Softex/Gêneseis
- FINEP
- PATME/SEBRAE

FABRICANTES DE EQUIPAMENTO

- Programas de Leasing
 - Extensão de pagamentos
-

LISTA DE REFERÊNCIAS

ANPROTEC, Panorama 2003. **As incubadoras de empresas no Brasil**. Brasília, 2003 Disponível em: <<http://anprotec.org.br/pesquisa.htm>> Acesso em 30/04/04

CIELO, I. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2001.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1989.

DOLABELA, F. **O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro: A Universidade Formando Empreendedores**. Brasília, 27/05/1999B.

DOLABELA, F. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura editores associados, 1999a.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura editores associados, 1999b.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira editora, 1987.

FILION, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo, Revista de Administração – FEA/USP, Vol. 34, Nr. 2, 1999

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2003. **Empreendedorismo no Brasil**, edição em português, **Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR)**, 2003.

Kume, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo. Editora Gente, 1993.

LONGEN, M.T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC, 1997.

MELLO, Á. e OLIVO, S. **O perfil de um empreendedor.** ABREM. Disponível na Internet: <www.geocities.com/Eureka/2471/perfil2.html>, 2001

MORI, F.D; TONELLI, A; LEZANA, Á.G. R.; GUILHON, P.T. **Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** Florianópolis: ENE – FSC, 1998.

New Venture 98. McKinsey & Company, Inc. Switzerland, 1998

RUSSO, A. Five myths about entrepreneurs: understanding how businesses start and grow. Washington: **Nation Commission on Entrepreneurship**, march 2001. Disponível em: <<http://www.entreworld.org>> Acesso em 15/04/04

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SLAUGHTER, P. M. **Entrepreneurship – Economic impact and public policy implications an overview of the field.** Kansas City: **Kauffman Center**, march 1996. Disponível em: <<http://www.entreworld.org>> Acesso em 15/04/04
