



FAINSEP

FACULDADE INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ

ADMINISTRAÇÃO

EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO

EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS



DIRETOR GERAL

Nicolau Abrão Filho

DIRETOR PEDAGÓGICO

Prof.^a Dra. Karen de Azevedo Coutinho

COORDENADORA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof.^a Me. Tatiane Marina dos Anjos Pereira

ELABORAÇÃO DO MATERIAL

Prof.^a Me. Daniela Caldas Acosta

FORMATÇÃO E ARTE FINAL

Prof.^a Me. Daniela Caldas Acosta

Nenhuma parte deste fascículo pode ser reproduzida sem autorização expressa do IEC e dos autores.

Direitos reservados para



INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO E DA CIDADANIA
Av. Carlos C. Borges, 1828 – Borba Gato CNPJ – 02.684.150/0001-97
CEP: 87060-000 - Maringá – PR – Fone: (44) 3225-1197
e-mail: fainsep@fainsep.edu.br



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
INTRODUÇÃO	7
UNIDADE 1.....	8
1 INTRODUÇÃO	8
2 SIGNIFICADOS DA PALAVRA EMPREENDEDORISMO	9
3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO.....	10
UNIDADE 2.....	15
CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	15
1 INTRODUÇÃO	16
2 PERFIL DO EMPREENDEDOR	16
3 MITOS SOBRE EMPREENDEDORES	18
UNIDADE 3.....	23
TRANSFORMANDO IDEIAS EM OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	23
1 INTRODUÇÃO	24
1.1 FONTES DE IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE	26
2 COMO AVALIAR UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?.....	28
2.1 MUDANÇAS QUE INFLUENCIAM A OPORTUNIDADE	29
ATIVIDADES DA UNIDADE 3	35
UNIDADE 4.....	38
PLANO DE NEGÓCIOS.....	38
1 PORQUE É NECESSÁRIO?	39
1.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA.....	39
2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	42
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	42
2.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	43
2.3 PRODUTOS/SERVIÇOS.	44
2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA	44
2.5 MERCADO E COMPETIDORES.	46
2.6 PLANO DE OPERACIONAL.....	47
2.7 PLANO DE MARKETING.....	48
2.8 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	49
2.9 PLANO FINANCEIRO	50
3 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	59
4 PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS	63
4.1 INCUBADORA.....	63
4.2 ACELERADORA.....	64
5 REFERÊNCIAS	66

APRESENTAÇÃO

Prezado acadêmico:

Iniciamos um novo módulo e gostaríamos de lembrá-lo da missão da FAINSEP: formar profissionais educadores, bacharéis e tecnólogos; ampliar a formação humanística de pessoas para o pleno exercício da cidadania e preparo básico para funções técnicas e serviços gerais; oferecer educação continuada por meio de cursos de atualização, aperfeiçoamento e especialização; enfim, promover a educação e a cidadania por todos os meios, utilizando para tal o conhecimento, o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias e educação a distância.

Em um ambiente onde a mudança é a única certeza e o número de informações geradas é desmedido, administrar riscos e prosperar é o objetivo da maioria das empresas, sejam do setor público ou privado.

Os gestores de todos os níveis hierárquicos de uma organização devem buscar alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz, atendendo às expectativas de todos os envolvidos dentro e fora da organização. Para isso, é necessário conhecer, planejar, organizar e direcionar todos os recursos necessários, inclusive e principalmente, o capital humano, buscando o máximo de resultados com o mínimo de esforços.

Na prática, cada organização, pública ou privada, possui suas necessidades e condições; neste caso, o administrador deve adequar-se à empresa e estabelecer, por meio de planejamentos, quais as metas prioritárias relacionadas à missão e visão da organização para que o seu trabalho seja desenvolvido qualitativamente.

O Curso de Administração da FAINSEP, tem como objetivo formar profissionais capacitados a administrar eficazmente todo o processo organizacional. Ansiamos que, ao término da graduação, você não tenha apenas um diploma, e, sim, tenha iniciado um processo de transformação quer perpassasse tanto a esfera pessoal quanto profissional, a fim de atuar na sociedade como cidadão crítico, criativo e participativo.

Bons Estudos!

Profª Me. Daniela Caldas Acosta
Coordenadora do Curso de Administração



I. PLANO DE ENSINO DO MÓDULO

1.1 EMENTA

O perfil do empreendedor. As oportunidades de futuro. Conhecimentos sobre a ação do empreendedor como agente do processo de criação e desenvolvimento de uma nova organização. Aplicação de conceitos e técnicas de administração no contexto da criação e desenvolvimento de pequenas organizações. Segmentação e diferencial de mercado. Elaboração do Plano de negócios. A gestão ambiental e a responsabilidade social e a administração do exercício de atividades econômicas e sociais de forma a utilizar de maneira racional os recursos naturais, renováveis nas organizações.

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver a capacidade empreendedora, dando ênfase ao perfil do empreendedor, apresentando técnicas de identificação e aproveitamento de oportunidades, na aquisição e gerenciamento de recursos necessários ao negócio, estimulando a iniciativa, criatividade e inovação para o negócio.

1.3 COMPETÊNCIAS

- ✓ Desenvolver a habilidade de compreensão do mundo executivo e de negócios e sua relação com o empreendedorismo.
- ✓ Capacitar o aluno para desenvolver uma habilidade analítica de situações e oportunidades de negócio.
- ✓ Desenvolver habilidades de análise de mercado.
- ✓ Proporcionar a compreensão dos recursos necessários para gerenciamento de um negócio.
- ✓ Estimular a iniciativa, criatividade e inovação.

INTRODUÇÃO

Prezado acadêmico,

Ao longo de nossas vidas somos cercados por oportunidades de negócio. Aqueles que possuem as competências e habilidades empreendedoras serão capazes de aproveitá-las. Ao mesmo tempo o mundo dos negócios está cada dia mais carente de empreendedores, pessoas capazes de observar as oportunidades existentes, com iniciativa, criatividade e inovação.

Neste módulo você irá compreender que não basta ter ideias para novos empreendimentos. É preciso conhecer as ferramentas necessárias para implementação e acompanhamento das ideias, para que aquilo que se imagina possa se tornar realidade. Os processos e atividades da Administração são fundamentais para a criação e sobrevivência dos negócios.

Sendo assim, as informações trazidas aqui são fundamentais para a sua formação como administrador. Por isso, este módulo foi preparado com conceitos, exemplos, estudos de caso, vídeos, exercícios e outros materiais didático-pedagógicos, para que você possa desenvolver e aprimorar as suas habilidades e capacidades tanto empreendedoras como administrativas.

Aproveite os conteúdos e tenha a certeza de que estará melhor preparado para aproveitar as oportunidades que estão presentes no mundo dos negócios. Nós somos responsáveis por nossas decisões e elas nos abrem novos rumos para a vida. Então, aproveite para despertar ou aperfeiçoar o espírito empreendedor que existe em você!

Bons estudos!

Profa. Me. Daniela Caldas Acosta.



UNIDADE 1



Para começar nossos estudos

Você já parou para pensar que o termo empreendedorismo tem sido muito utilizado nos dias de hoje?

Em que situações você já ouviu o termo? Faça uma reflexão.

O QUE É EMPREENDEDORISMO?

INTRODUÇÃO

Empreender é uma palavra que pode ser aplicada a inúmeros contextos. No passado, o termo tinha outro significado e foi sendo aperfeiçoado com o tempo, de acordo com o contexto da época. Ainda nos dias atuais, existem dúvidas a respeito do que é e a abrangência do termo. Ao longo deste material, é apresentado os principais significados e contextos utilizados para a palavra empreendedorismo.

O primeiro capítulo busca apresentar o contexto que envolve o mundo do empreendedorismo. Por isso, conceitos são apresentados e também é feita uma breve contextualização sobre o termo. Nos próximos capítulos é feito o detalhamento das partes que envolvem este fenômeno e uma das formas de empreender que é constituir novos negócios utilizando o plano de negócios.



1 SIGNIFICADOS DA PALAVRA EMPREENDEDORISMO



A palavra empreendedorismo deriva de *entrepreneurship*, e está ligada a ideia de iniciativa e inovação (DOLABELA, 2006). A palavra tem origem francesa e significa a pessoa que assume riscos e inicia coisas novas (HISRIC 1986 apud DORNELAS, 2005). Ou seja, do conceito percebe-se que empreender está relacionado a fazer coisas diferenciadas e, conseqüentemente, envolve riscos.

O conceito de empreendedorismo vem sendo aperfeiçoado ao longo dos anos, e em cada época foi entendida de maneiras distintas. Ainda na atualidade não há um conceito definido, pois os autores definem o conceito com base na literatura, na localidade e nas experiências com as quais tem acesso. Da mesma maneira ocorre com os empreendedores, ou seja, os valores e as atitudes são frutos do local e da época em que vivem (DOLABELA, 2006). Alguns dos conceitos podem ser vistos na tabela 1:

Tabela 1 – Conceitos de empreendedorismo

Autor	Definição
Lacombe (2004, p. 128)	Pessoa que percebe oportunidades de oferecer no mercado novos produtos, serviços e processos e tem coragem para assumir riscos e habilidades para aproveitar essas oportunidades.
Dornelas (2005, p. 39)	O envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso.
Dolabela (2006, p. 25)	É alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.
Sebrae (s/d, p. 9)	Estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada.

Fonte: Elaboração pelo autor.



O mundo precisa de empreendedores. Eles são o sangue vital da inovação e da nova criação de riqueza, ajudando a sustentar economias e comunidades em todo o mundo. Um entendimento abrangente do que é empreendedorismo pode ajudar os governos e tomadores de decisão a desenvolver políticas econômicas e sociais fundamentadas. Tal compreensão precisa crescer a partir de fatos reais; no entanto, tradicionalmente, a pesquisa acadêmica nessa área tem sido limitada. Como resultado, as premissas não têm sido desafiadas e o verdadeiro nível, natureza e impacto do empreendedorismo nunca foram totalmente explorados internacionalmente. (SCHLEMM, on-line, 2008)

Os empreendedores são o diferencial em qualquer lugar, pois são responsáveis em não somente enriquecer a economia de um país através da criação de organizações, ou seja, geração de riqueza em termos quantitativos, mas principalmente pela diversificação nos tipos de opções de organizações, que está ligado com termos qualitativos.

A utilização do termo empreendedor pode ser atribuída para aquele que abre novos negócios, que é o foco desse material, mas também pode ser aquele indivíduo que está na organização, o denominado empreendedor interno.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO



O conceito empreendedor teve início no século XII na França, porém passou a ser mais empregado seis séculos depois, atribuindo a pessoas que criavam e conduziam projetos de investimentos. Foi nessa época que surgiram duas correntes:

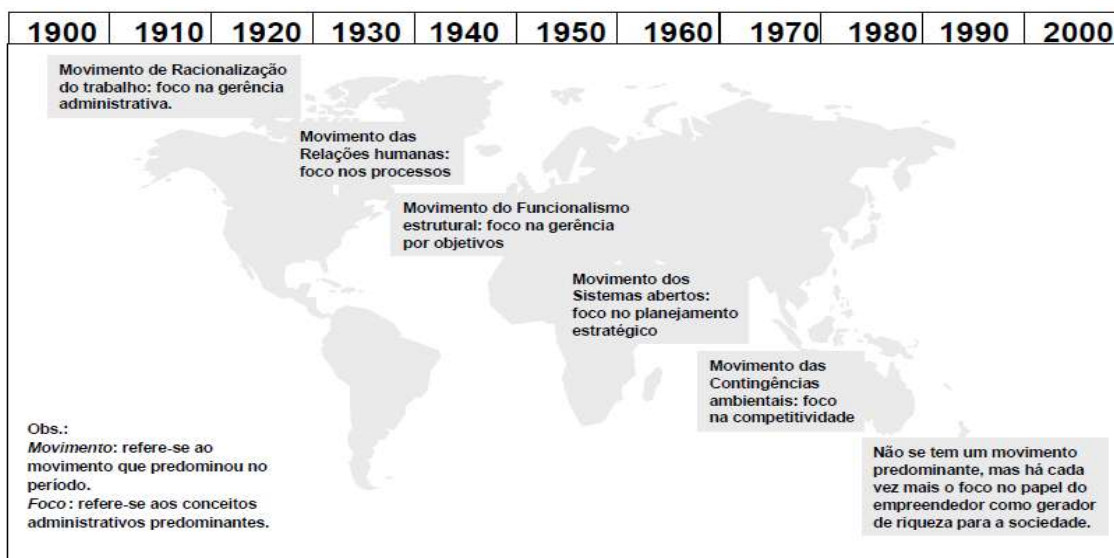


a dos economistas que atribuíam o significado ao risco, a procura de oportunidades e também relacionado à inovação. A outra corrente é a dos comportamentalistas expressavam que o empreendedor era independente e estava sempre em busca da auto-realização (CARMO, NASSIF, 2005).

O primeiro exemplo do termo empreendedorismo pode ser atribuído a Marco Pólo, no século XIII, que assinou contrato com comerciante, criando rota comercial para o Oriente. Com isso, se comprometia a vender as mercadorias e assumir os riscos. Na Idade Média, o empreendedor era aquele que gerenciava grandes projetos de produção, mas não havia o envolvimento direto do gerenciador. No século XVII, o empreendedor era relacionado com a pessoa que fazia acordo contratual com o governo para executar serviços ou fornecer produtos, com os preços pré-fixados. No século XVIII, houve a diferenciação entre o capitalista e o empreendedor, devido ao início da Revolução Industrial. No final do século XIX até o início do século XX, os empreendedores eram confundidos com administradores ou gerentes (DORNELAS, 2005).

A evolução do empreendedorismo acompanhou as teorias administrativas, sendo utilizados conceitos de acordo com a época. Segundo Dornelas (2005) a evolução histórica possui 6 fases principais, explicitadas na figura 1.

Figura 1 - Evolução histórica das teorias administrativas



Fonte: Escrivão Filho (apud DORNELAS, 2005, p. 23)

Como visto na disciplina de Teoria da Administração, o ambiente no final do século XIX e início do século XX era da consolidação da Revolução Industrial. Nesta



época, Taylor e Fayol, eram os principais autores que buscaram uma forma de padronização e racionalização do trabalho, a fim de buscar eficiência na gerência administrativa. O movimento que sucedeu foi o das Relações Humanas, onde o mais conhecido fato foi a experiência de Hawthorne. Nas décadas de 1940 e 1950, o funcionalismo estrutural predominou. Já na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos foi dominante e posteriormente o Movimento da Contingência Ambiental obteve destaque. Na atualidade, não há movimento predominante, mas o papel do empreendedor vem cada vez mais ganhando destaque no meio acadêmico e empresarial. Tal era pode ser chamada de a era do empreendedorismo (DORNELAS, 2005).

Para Carmo e Nassif (2005) as pesquisas sobre o tema só começaram a ganhar relevância nos últimos anos, embora a pesquisa não seja recente. A princípio enfatizava-se que o empreendedor deveria ter um conjunto de traços de personalidade para que tivesse sucesso. Ou seja, só teria sucesso quem tivesse essas características.

Na atualidade, diversas temáticas podem ser estudadas: empreendedorismo digital, empreendedorismo social, empreendedorismo por gênero, mortalidade de empresas, oportunidades empreendedoras, empreendedorismo internacional, entre outros. O foco também pode estar desde a micro e pequenas empresas (MPE) até a grandes corporações e também a organizações inseridas no terceiro setor, como organizações não governamentais (ONGs).

O empreendedorismo no Brasil

Foi a partir do século XVII que os portugueses, percebendo a imensidão e o grande potencial de exploração do território brasileiro, começou a ocupar definitivamente essas terras, distribuindo-as aos cidadãos portugueses, vindos principalmente da região de Açores.

Dentre os homens que realizaram os mais diversos empreendimentos (muitos deles à custa de trabalho escravo degradante), um merece destaque: Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá. Descendente dos primeiros empreendedores portugueses, ele foi responsável pela fabricação de caldeiras de máquinas a vapor, engenhos de açúcar, guindastes, prensas, armas e tubos para encanamentos de água. Foi responsável também pelos seguintes empreendimentos:

Organização de companhias de navegação a vapor no Rio Grande do Sul e no Amazonas;
Implantação, em 1852, da primeira ferrovia brasileira, entre Petrópolis e Rio de Janeiro;
Implantação de uma companhia de gás para a iluminação pública do Rio de Janeiro, em 1854;
Inauguração do trecho inicial da União e Indústria, primeira rodovia pavimentada do país, entre Petrópolis e Juiz de Fora, em 1856.



Seu legado foi tamanho que ele ainda hoje é reconhecido como uns dos primeiros grandes empreendedores do Brasil. Ao longo do século XX outros empreendedores também deixaram sua marca na história brasileira. São eles:

- Luiz de Queirós – precursor do agronegócio brasileiro e grande incentivador da pesquisa científica no setor. Foi o criador da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), umas das unidades fundadoras da USP;
- Attilio Francisco Xavier Fontana – foi deputado, senador e vice-governador de Santa Catarina. Mas seu legado maior foi a criação do Grupo Sadia (Atual Brasil Foods, resultado da fusão entre Sadia e Perdigão);
- Valentim dos Santos Diniz – fundador da rede de supermercados Pão de Açúcar, Valentim Diniz revolucionou o varejo com novas formas de atendimento ao cliente, alterações nos sistemas de embalagem, refrigeração, técnicas de venda, publicidade e administração, influenciando padrões de consumo e comportamento.. O que era apenas uma doceria no ano de 1948 hoje se tornou um grande grupo, dono das marcas Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem, Sendas, Assai e Ponto Frio;
- Guilherme Guinle – foi proprietário da Companhia Docas de Santos, da Companhia Siderúrgica Nacional, e responsável pela abertura do primeiro poço de petróleo no Brasil, em Lobato, na Bahia, além de oferecer grandes doações pessoais por meio da Fundação Gaffrée & Guinle para a pesquisa científica nacional;
- Wolff Klabin e Horácio Lafer – criadores da primeira grande indústria de celulose brasileira, a Klabin;
- José Ermírio de Moraes – responsável pela transformação da Sociedade Anônima Votorantim em um grande conglomerado, o Grupo Votorantim, que atua em diversos segmentos, como têxtil, siderurgia, metalurgia, cimento e produtos químicos. O grupo também é dono do Hospital Beneficência Portuguesa.

Fonte: ALFREDO, L. H. P. O empreendedorismo no Brasil. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/>>. Acesso em: 01 ago. 2012.



VAMOS REFLETIR!



A reflexão que você fez no início do capítulo sobre o contexto do empreendedorismo coincidiu com o contexto apresentado no material. Participe dos Fóruns e exponha as reflexões. Compartilhe ideias e obtenha outras visões, etapa essencial para a construção do conhecimento!



Nesta unidade, você aprendeu:

- Conceito de empreendedorismo;
- Evolução histórica do empreendedorismo;
- Empreendedorismo no Brasil.

Saiba mais sobre a unidade 1, consulte:



- Veja exemplos de empreendedorismo:
YOUTUBE. **Entrevista Silvio Santos** – Exemplo de Empreendedorismo. Disponível em:
<<http://www.youtube.com/watch?v=CTOaajZX-qo>>.
YOUTUBE. **Pipoca do Valdir** – Disponível em:
<http://www.youtube.com/watch?v=vsAJHv11GLc>.
- Instituições que fomentam o empreendedorismo:
Endeavor - www.endeavor.org.br
Sebrae – www.sebrae.com.br



UNIDADE 2

Para começar nossos estudos



O que tornam indivíduos empreendedores tão diferenciados? Você conhece pessoas empreendedoras? Faça uma listagem das pessoas e as características que eles possuem. Eles possuem pontos em comum?

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

1 INTRODUÇÃO

Uma das formas de diferenciação dos empreendedores são as características. Para os indivíduos que empreendem são atribuídos como detentores de perfil diferenciado. Este capítulo trata do conjunto de atributos dados ao empreendedor de modo que algumas vezes são até considerados como mitos.

2 PERFIL DO EMPREENDEDOR



Os empreendedores são considerados como seres detentores de muitas características como inovadores, líderes, conciliadores, perseverantes, proativos entre inúmeros outros atributos.

A tabela 2 apresenta algumas das características dos empreendedores:

Tabela 2 - Características atribuídas ao empreendedor

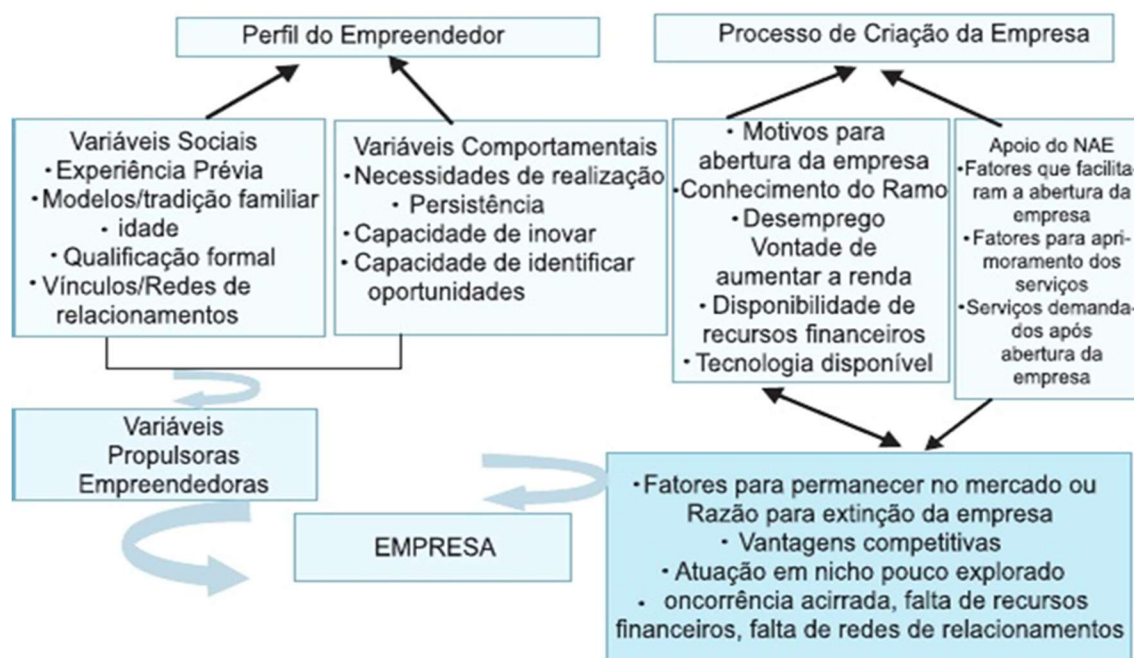
Autor	Definição
Dornelas (2005, p. 41)	As habilidades requeridas do empreendedor são: - técnicas - saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico na sua área de atuação; - gerenciais - áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador; - características pessoais - ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um Líder visionário.
Sebrae (s/d)	Estabelecimentos de metas; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; planejamento e monitoramento sistemático; comprometimento; persistência; correr riscos calculados; busca de informações; persuasão e redes de contatos; independência e autoconfiança.
Relatório GEM 2010	É um ser inquieto, com aspirações de criar algo novo ou de não se conformar com o modo como as coisas estão, de ser útil, produtivo e grandemente realizado. Aspirações estas fundamentais na medida em que se estimula a inovação e a criatividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As habilidades citadas por Dornelas (2005) significam que o empreendedor não deve ser apenas aquele que abre novos negócios, mas o que detém o conhecimento de todas as áreas organizacionais. Além disso, o empreendedor deve estar sempre atento as pessoas que o envolvem, escutando as contribuições e o agregando as ideias que possui. Ou seja, sempre construindo ambiente favorável para que se possa ter o melhor desempenho possível das pessoas com quem mantiver contatos. E também possuir características pessoais que o façam correr riscos calculados, ou seja, a partir das informações sobre os ambientes internos e externos, elaborar alternativas estratégicas para lidar com situações inesperadas e não definidas que certamente ocorrem nos dias atuais, pela globalização e velocidade da transmissão das informações.

O Sebrae e o GEM atribuem conjunto de características ligado a inovação, criatividade, riscos calculados e autoconfiante que são traços comuns aos empreendedores. Porém, o perfil empreendedor é influenciado de acordo com o ambiente no qual convive. Por isso, variáveis como o ambiente econômico, social, político, demográfico e cultural influenciam a visão do empreendedor.

Figura 1 – Perfil empreendedor



Fonte: Oliveira e Guimarães (2006 apud ALBUQUERQUE; SILVA; MISUNAGA, 2012, p. 21)



O Sebrae (s/d, p. 150) apresenta uma citação sobre as características do empreendedor que pode concluir esta parte do trabalho

Muita gente acredita que o sucesso nos negócios depende da sorte. Na verdade, um empreendedor é uma pessoa disposta a construir o próprio futuro, (...) ou como você mesmo, que tem uma empresa ou está pensando em abrir uma. Tem gente que acha que esta capacidade é um dom que nasce com a pessoa. Isso não é verdade. Como em qualquer área, alguns têm mais facilidades para os negócios que outros, mas o empreendedor não nasce feito. Os comportamentos que definem um empreendedor podem ser aprendidos. Muitas vezes é a atitude do empreendedor que determina o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. (SEBRAE, s/d, p. 150).

A partir das características citadas, é possível entender os motivos que fazem as pessoas criarem mitos sobre os empreendedores, que será estudado no próximo tópico.

3 MITOS SOBRE EMPREENDEDORES

Após conceituar diversos pensamentos a respeito do empreendedorismo, este tópico abordará os mitos que foram criados ao longo do tempo e que acompanham a caminhada do empreendedor. Os mitos surgiram a partir da exposição dos empreendedores na mídia e o tratamento como pessoas especiais.

Um primeiro ponto de vista é a de Timmons (1994 apud DOLABELA, 2006, p. 74) que apresenta 15 mitos pelos quais os empreendedores são conhecidos:

1. “Empreendedores não são feitos, nascem”;
2. “Qualquer um pode, em qualquer tempo, começar um negócio”;
3. “Empreendedores são jogadores”;
4. “Empreendedores querem o espetáculo só para si”;
5. “Empreendedores são seus próprios chefes e completamente independentes”;





6. “Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas”;
7. “Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço”;
8. “Começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência”;
9. “O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio”;
10. “Empreendedores devem ser jovens com muita energia”;
11. “Empreendedores são motivados pela busca do todo-poderoso dólar”;
12. “Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros”;
13. “Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em 1 ou 2 anos”;
14. “Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital”;
15. “Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.”

Outro mito é que o empreendedorismo é coisa de rico. Geralmente a imagem do censo comum quando se fala em empreendedor, é aquela pessoa perfeita, vitoriosa, individualista e rica. Porém, esses mitos não refletem certamente a realidade. O que acontece é que o empreendedor está sempre em busca de oportunidades, e como toda pessoa, também fracassa e erra, ou seja, com a experiência vai aprendendo com os próprios erros por isso nem sempre é uma pessoa jovem. Também não é verídico o fato de que não precisa de uma equipe para ajudá-lo a transformar a ideia em oportunidade de negócio. A ação de empreender só é possível porque há distintos agentes envolvidos: família, amigos, parceiros de negócio e a sociedade de um modo geral.

O empreendedor vai construindo o sucesso ao longo dos anos, pois é um ser que vai atrás de buscar novos conhecimentos que possam agregar a vida pessoal e profissional. Além disso, o empreendedorismo não está relacionado somente a abertura de empresas e ao mundo de ricos, mas também em locais em que há adversidades e as condições de vida não são favoráveis. Passando por dificuldades diferentes, mas nem por isso menores, conseguem transformar a realidade local, quebrando alguns paradigmas que são utilizados (DOLABELA, 2006).

Ou seja, para fazer uma conclusão a respeito do empreendedor, há a necessidade de fazer uma análise a respeito do ambiente (econômico, geográfico,



político, social, demográfico) para obter melhores informações sobre o empreendedorismo. O processo de empreender é visto sob diferentes óticas em locais distintos e os mitos surgem a partir da análise dos comportamentos, já que estes últimos são diferentes daqueles considerados normais pela sociedade. É são esses comportamentos e características que serão apresentados no próximo tópico.

Para saber mais

Perfil: qual a diferença entre empresário e empreendedor?

As palavras empreendedor e empresário são usadas como sinônimos no dia-a-dia das pessoas. Entretanto o que muitos não sabem é que existe uma diferença conceitual e prática entre os dois termos.

Nem todo empreendedor é empresário, enquanto nem todo o empresário é empreendedor. Não faltam teóricos que tentam explicar os fatores psicológicos e, até mesmo genéticos, que formam uma personalidade empreendedora ou não.

O ideal para sobreviver no mundo dos negócios é ser um empresário empreendedor, o qual reúne todas as qualidades embutidas nos dois termos. Analise seu perfil e veja abaixo as diferenças entre ambos.

Empreendedor - O empreendedor costuma ter boas ideias, não somente quando cria uma empresa, mas durante toda a existência dela. Uma companhia não é um projeto morto. Logo após abri-la, é preciso renovar sempre e, para isso, ele tem iniciativa. Ele tem a capacidade de enxergar objetivos com clareza e traçar planos para atingi-los em prazo pré-estabelecido. O que o diferencia de outras pessoas é saber identificar oportunidades nos locais mais improváveis. Este tipo de negociador sabe montar um projeto e ainda colocá-lo em prática, mesmo que, para isso, ele corra riscos, o que exige tolerância às frustrações e motivação diante de desafios.

Empresário - O empresário é sinônimo de cautela. Ele consegue a empresa, porque a montou, comprou ou herdou, mas sua atuação limita-se a administrar a companhia da maneira em que ela está montada. Seu estilo implica em atuações conservadoras, sem representar nenhum tipo de risco à empresa. Para colocar um projeto em prática, ele não demanda grandes esforços, porque não acredita em mudanças bruscas. Para momentos em que é preciso dar equilíbrio à empresa ou depois de uma mudança na organização, o mais indicado é ter uma postura como esta. Afinal, o empresário saberia manter tudo como deve estar e não criaria nenhuma instabilidade.

Fonte: Info Money. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/perfil-qual-a-diferenca-entre-empresario-e-empreendedor/7695/>>.

Acesso em 01 ago. 2012.



Considerava-se que ter um conjunto de traços tornava uma pessoa empreendedora, mas hoje os pesquisadores consideram essa abordagem incompleta, pois não é considerado o ambiente. Por isso as pesquisas estão se centrando na oportunidade, ou seja, na compreensão de como pode ser identificada uma oportunidade para que depois possa ser explorada.

O perfil do empreendedor é baseado num conjunto de fatores de comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso. Estes conjuntos podem variar de lugar para lugar. E a identificação do perfil do empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. Mas é importante termos consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito. Ou seja, se uma pessoa tiver tais características, certamente vai ter sucesso.

O que precisa ser considerado que o empreendedor não é só aquele que constitui novos negócios, mas aquele que está na empresa, conhecido como intraempreendedor.



Vamos refletir!

Pense sobre as pessoas que conhece e que são empreendedores. Em que ramo atuam? Quais as características dessas pessoas?



Nesta unidade, você aprendeu:

- Características do empreendedor;
- Diferenças entre empreendedor e empresário.

SAIBA MAIS SOBRE A UNIDADE 2, CONSULTE:

CARMO, Simone Teixeira. Adotar o intraempreendedorismo é a forma mais eficaz de qualificar e estimular o desenvolvimento humano nas organizações. 2007. Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/discursos/391142> .

JACOMETTI, Márcio; CRUZ, Glória Alfredo. Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégias. Net. Disponível em: <<http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/download/artigos/Artigo%2001%20-%20Perfil%20Empreendedor.doc>> .



UNIDADE 3

Para começar nossos estudos

Uma ideia é uma oportunidade?

O meio de realização do empreendedorismo é através de oportunidades, ou seja, o empreendedorismo é possível porque indivíduos decidem que vale a pena aproveitar as oportunidades de negócio.

TRANSFORMANDO IDEIAS EM OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO





1 INTRODUÇÃO

Nas mais distintas cidades habitadas pelo homem é possível ver lojas nas ruas, em centros comerciais, *Shoppings Centers* ou pessoas que vendem produtos de forma independente. Somente saindo de casa já é possível notar inúmeros exemplos. Geralmente passamos tão despercebidos que aquilo parece normal porque sempre esteve ali.

Não notamos que todos esses estabelecimentos surgiram a partir de ideias. Assim como Silvio Santos, Roberto Justus, Antônio Ermínio de Moraes e, o Zezinho que abriu uma mercearia na esquina também é um empreendedor.

Neste capítulo terá como foco apresentar o que é uma ideia, uma oportunidade e maneiras de identificar uma ideia de negócio.

QUESTÃO CHAVE

Qual a diferença entre ideia e oportunidade?

Diferente do que muita gente pensa, uma ideia de negócio não significa uma oportunidade. Uma ideia somente se transforma em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado. Ou seja, quando existem potenciais clientes.

Uma oportunidade também tem seu tempo, isto é, seu momento correto. Por exemplo, um produto que num primeiro momento traduz o aproveitamento de uma grande oportunidade, um ano depois pode estar ultrapassado e não ser mais lembrado pelos consumidores. Se a empresa que o comercializa não estiver preparada para melhorar, atualizar ou até mesmo substituir o produto, poderá estar entrando na “fila” das empresas que irão desaparecer.

Assim, uma empresa somente pode permanecer no mercado se ela está aproveitando as oportunidades que se apresentam. E fazer isso exige inicialmente uma postura do empreendedor de sempre estar atento ao que está acontecendo ao redor do seu negócio. Se considerarmos a empresa como se fosse uma árvore, a atitude do empreendedor, neste caso, seria a de olhar para a floresta, ou para o todo, ou para o sistema, como se costuma dizer.

Na prática, esta postura significa participar de várias atividades como feiras, exposições e eventos relacionados ao setor de negócios no qual a empresa atua, procurar ler revistas do segmento, participar de reuniões e encontros em associações, conversar com os concorrentes, clientes, empregados, fornecedores e empresários de outros setores. Procurar compreender as tendências de mercado, situações econômicas, políticas, sociais etc.

Este hábito se constrói com o tempo e ajuda o empreendedor a ter muitas ideias. Quando uma destas ideias resulta na constatação de uma oportunidade, a empresa tem um momento especial para transformar todo o seu potencial em “ouro”.

Vamos citar um exemplo. O primeiro serviço de disque-pizza a domicílio: Este é um tipo de negócio muito comum nos dias de hoje, mas que representou no passado, uma mudança enorme na maneira como o negócio pizzeria era tratado. Pois bem, antes do disque-pizza, uma pizzeria funcionava no sistema a la carte.



O cliente ia até a pizzaria, sentava-se, fazia o pedido, aguardava a pizza ficar pronta, comia, pagava a conta e ia embora. Então, alguém percebeu que as pessoas estavam cada vez mais sem tempo e gostavam de ficar em casa, preferindo o conforto do lar. Estas pessoas tinham telefones e, se elas tivessem uma opção, certamente ligariam para fazer um pedido. E por que não de uma pizza?

Assim, surgiu o primeiro serviço de disque-pizza do mundo. Uma oportunidade que é aproveitada até hoje e que deu origem aos mais variados tipos de serviços de entrega de alimentos, churrascos, comida italiana, japonesa, chinesa etc. Se bem que, atualmente, um disque-pizza tem que ter novos atributos, porque somente o serviço de entrega já não é mais novidade.

Esta é a dinâmica da oportunidade. Se sua empresa descobre uma oportunidade e age para aproveitá-la, passa a ter uma grande chance de ser a escolhida pelos clientes na hora da decisão de compra.

Entretanto, existem muitas empresas que atuam sobre uma oportunidade que foi detectada há muito tempo atrás. E é difícil comercializar produtos e serviços sem atratividade. A solução acaba sendo a diminuição dos preços e depois, da qualidade. Consequentemente, problemas de fluxo de caixa também podem começar a ocorrer. Como a competição no mercado é grande, os clientes passam a optar por produtos de concorrentes. Com menos clientes, a situação se complica e então mais uma empresa está prestes a fechar as portas...

Descobrimos Oportunidades

Vamos voltar ao caso do disque-pizza. O negócio surgiu quando diversos fatores, aparentemente sem nenhuma relação, geraram uma idéia que se traduziu em uma oportunidade de negócio. Alguns destes fatores foram:

- a percepção de que as pessoas tinham cada vez menos tempo;
- a tecnologia existente nos telefones e disponível para a população;
- as características do produto pizza;
- as características do processo de produção e entrega.

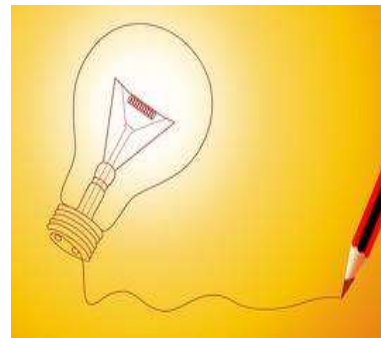
É interessante notar que todos estes fatores estavam ao alcance de qualquer pessoa. Bastava olhar para eles com “olhos atentos e curiosos”. Para isso, é importante ter sempre em mente a seguinte pergunta: o que a empresa pode fazer para melhorar aquilo que já faz? E responder esta questão não é somente papel do empresário. Os empregados da empresa também devem colaborar na identificação de novas oportunidades de negócio. Afinal, todos estão no mesmo barco.

Fonte: **Sebrae. Guia do Empreendedor** – Identificação das oportunidades (s/d, p. 4-7)

1.1 FONTES DE IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE

Uma ideia de negócio pode ocorrer de diferentes maneiras. Ao assistir um programa de televisão, uma volta na esquina, um curso feito numa instituição, conversa com amigos e em outras formas.

Degen (1989, p. 21), pesquisador da área, afirma que existem 8 maneiras pelas quais os indivíduos podem identificar fontes de oportunidades:



- 1) **Identificação de necessidades:** está relacionada à procura de necessidades que não estejam atendidas e, dessa forma, desenvolver produtos e/ou serviços a preços acessíveis que possam ser vendidos aos consumidores;
- 2) **Observação de deficiências:** nesse caso, detectam-se fragilidades e que podem constituir possibilidades de melhoria no segmento em que esteja atuando, podendo vir a se tornar diferencial para a organização;
- 3) **Observação de tendências:** detectam-se mudanças que poderão ocorrer num determinado segmento e como isso poderá afetar o setor, a organização e a população, porque isso pode acarretar que negócios se tornem obsoletos e ultrapassados. Entretanto, devido a diferentes ciclos de vida das oportunidades é importante estar atento se as tendências são sazonais ou podem vir a ser mais duradoras;
- 4) **Derivação da ocupação atual:** devido ao empreendedor estar atuando em determinado tipo de negócio, conseqüentemente possui conhecimento em como funciona o ramo, bem como os fatores que podem levar ao sucesso e fracasso e isso acarreta em experiência acumulada que pode ser utilizada, por exemplo, para abrir o próprio negócio;
- 5) **Procura de outras aplicações:** busca para solução de problemas através da aplicação de métodos tecnológicos, mercadológicos e industriais existentes de maneiras diferentes;
- 6) **Exploração de Hobby:** a oportunidade é identificada através de algo que o empreendedor tem afinidade e conhece. Dessa forma, utiliza-se



esse conhecimento em determinada atividade para constituir numa ideia para abrir o negócio;

- 7) **Lançamento de moda:** um produto apresenta por determinado período de tempo grande sucesso que é sucedido por declínio. Por isso, é importante atenção para atender a demanda durante o período de sucesso e estar ciente de que o ciclo da oportunidade cessará com o tempo;
- 8) **Imitação do sucesso alheio:** trata-se de constituir um negócio que tenha dado certo com outras pessoas. Entretanto, é necessário analisar o negócio, porque pode ser pré-requisito o domínio de habilidades específicas. Imitar um negócio que obteve sucesso não quer dizer que o negócio proporcionará lucro e o crescimento ocorrerá.

A obra que de Read *et al.* (2011, p. 11) apresenta algumas possibilidades de ideias empreendedoras, como:

- a) satisfação e insatisfação pessoal;
- b) ideias confiáveis;
- c) aquisições;
- d) novidades e notícias;
- e) ideias rejeitadas;
- f) um começo pequeno que cresce;
- g) ideias de clientes;
- h) patentes;
- i) agências de governo;
- j) transferência tecnológica;
- k) feiras;
- l) dissertações;
- m) exposições de invenções;
- n) *brainstorming*.



Hisrich e Peters (2004) que afirmam a importância de ser considerada a experiência educacional, as situações familiares e as vivências profissionais diferenciadas de cada indivíduo.

Como podemos ver na literatura, uma oportunidade pode estar em diferentes lugares. O empreendedor percebe a ideia em uma dessas fontes e decide abrir um negócio. Mas como saber se uma ideia pode ser transformada em oportunidade? Isso será abordado no tópico a seguir.

2 COMO AVALIAR UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?

A oportunidade que o empreendedor escolher pode ser para atuar desde localmente num pequeno negócio, como para uma empresa que pode estar presente em todo território nacional e também que faça operações de exportação ou importação, atuando no mercado global. Independentemente do tipo de oportunidade é necessário fazer avaliação para verificar se é válida a possibilidade no momento.

Como vivemos em um ambiente dinâmico, as mudanças estão ocorrendo constantemente e numa velocidade muito rápida, uma ideia pode não ser viável em determinado momento, mas isso não quer dizer que não seja válida, porque as condições podem não estar favoráveis.

Uma ideia de abrir uma *lan house* pode ser muito boa, mas se no local a maioria das pessoas tem acesso a internet, a tendência é que o negócio não consiga evoluir. Mas se a mesma ideia for aplicada próxima a uma grande universidade, a possibilidade que o negócio tenha sucesso é maior. Entretanto, é preciso avaliar se a região já possui outros concorrentes, se existe um ponto comercial que atenda as necessidades de implementação da ideia.

O Sebrae considera que o processo de avaliação deve seguir um ciclo, conforme a figura 2.



Figura 2 - Avaliação da oportunidade de negócio



Fonte: Sebrae (s/d, p. 15).

A primeira etapa é detectar uma oportunidade. Como visto anteriormente, uma oportunidade está em diferentes lugares. A avaliação deve conter aspectos como legislação, no caso de negócios ligados a importação ou exportação, pois barreiras comerciais ou jurídicas podem dificultar a viabilidade. Restrições culturais ou sociais também são importantes, porque tentar vender carne bovina na Índia não será uma oportunidade viável já que a população considera a vaca como animal sagrado.

2.1 MUDANÇAS QUE INFLUENCIAM A OPORTUNIDADE



Baron e Shane (2010) utilizam categorias de mudanças para considerarem a identificação de oportunidade. Mudanças tecnológicas se referem a novas tecnologias como exemplo o e-mail. Antes da criação dos computadores e da internet, a comunicação era feita por intermédio de cartas ou pessoalmente. Com a criação de



novas tecnologias, a forma de comunicar ganhou outro componente que o torna utilizado na atualidade. O número de cartas enviadas com objetivo de trocar informações é pouco utilizado e as reuniões de negócios estão diminuindo com a possibilidade de utilização de e-mails e outras ferramentas da tecnologia da informação e comunicação (TIC) como os navegadores instantâneos e videoconferências.

Mudança econômica pode promover oportunidades. Um exemplo de uma mudança econômica é o aumento de renda da população. Dessa forma, os indivíduos podem consumir produtos ou serviços que não sejam somente essenciais de sobrevivência além de acesso a crédito. Com isso, poderia haver o aumento de pessoas que frequentam atividades de lazer como bares, cinemas e restaurantes, e o ambiente se torne propício para a abertura desses tipos de estabelecimentos. Eventos como a Copa do Mundo de Futebol, os Jogos Olímpicos ou competições esportivas de modo geral e os eventos de negócios são outros exemplos de mudanças.

As mudanças regulamentares de acordo com Baron e Shane (2007) estão associadas a políticas e também influenciam a descoberta de oportunidades. Com a privatização das comunicações, por exemplo, como aconteceu em 1.998 no Brasil, novas oportunidades surgiram a partir dessa decisão. Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) (ANATEL, 2011), antes da privatização, o país possuía em 1.997, 17 milhões de telefones fixos, 4,5 milhões de celulares para a população de 160 milhões de habitantes. Em 2.011, ou seja, pouco mais de 13 anos, o número de telefones fixos mais que duplicou alcançando o número de 44 milhões de linhas telefônicas. Em relação ao número de celulares, houve aumento de 45 vezes a quantidade de 1.997, alcançando em 2.011, praticamente 203 milhões de aparelhos móveis com aumento de 30 milhões de pessoas nesse período atingindo o número de 190 milhões de pessoas. Outros exemplos podem ser o Plano Real que continua vigente e o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) do Governo Federal que visa a construção de obras de infraestrutura nos estados brasileiros. A implantação de leis como a utilização de EPI (equipamento de proteção individual) para trabalhos perigosos a saúde humana, o incentivo a reciclagem e leis ambientais sobre preservação de mata ciliar e de reservas florestais são outras maneiras que mudanças regulamentares que podem influenciar a identificação de oportunidades.

Mudanças sociais ou demográficas que ocorrem nas preferências das pessoas ou no perfil da população são outras formas de identificação de oportunidade



citadas pelos autores. Um exemplo de mudança nas preferências das pessoas é a busca por consumo de produtos mais saudáveis. Com isso, firmas que vendem produtos naturais, empresas virtuais que atuam no segmento de saúde e médicos que tem como especialidade a estética e até mesmo restaurantes são privilegiados por conta de mudanças na preferência da população.

Bridge, O'Neill e Cromie (2003) consideram que existem influências externas as empresas como condições culturais, políticas e econômicas, além da intervenção governamental e fatores na demanda como desenvolvimento econômico e tecnológico, globalização e estrutura industrial. Os autores ainda destacam fatores da oferta como crescimento e densidade populacional, estrutura etária, presença de imigração e desemprego.

Oportunidade

Ideia = alguma coisa + você

Oportunidade = ideia + ação

Ação = função (interação) do dinheiro, produto e parceiros

Viabilidade = oportunidade + comprometimento

Fonte: Read *et al* (2011, p. 17-18)

IDEIA X OPORTUNIDADE

No processo empreendedor, a ideia constitui a primeira etapa. Tudo começa com a ideia de empreender. O empreendedor, que pode estar sozinho ou atuar ao lado de um grupo de pessoas empreendedoras, após decidir se a oportunidade é viável, passa a buscar os recursos necessários. Esses recursos são financeiros, pessoas, espaço físico, ou seja, o que é necessário para abrir um novo negócio. E a partir daí o empreendedor vai explorar uma oportunidade, ou seja, vai constituir o negócio.

Uma oportunidade não é só para aqueles que estão abrindo novos negócios, mas para aqueles que possuem uma empresa e estão pensando em novas possibilidades de atuação no mercado.

http://ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_PLNG_Material_de_Apoio_-_Dornelas_Empreendedorismo.pdf



Para saber mais

10 COISAS QUE TODO O EMPREENDEDOR PRECISA SABER

Entre todas as listas com dicas de negócios que circulam pela web, a Inc. [publicou uma](#) que se destaca pela objetividade. À primeira vista, alguns tópicos podem até parecer duros, mas falam algumas verdades, que às vezes podem ser difíceis de ouvir. Por isso, para quem quer deixar a divagação de lado por um momento e focar nos resultados, vale a pena dar uma olhada nos itens abaixo.

- 1-Números comandam um negócio. Se você não sabe interpretá-los, está realizando uma gestão às cegas.
- 2-Uma venda não é uma venda até que o cheque compense.
- 3-Quando seus passivos a curto prazo são maiores que seus ativos a curto prazo, você está falido.
- 4-Esqueça dos atalhos. Tocar um negócio é para sempre.
- 5-Dinheiro é difícil de ganhar e fácil de gastar. Por isso, tenha certeza que você já o ganhou antes de gastá-lo.
- 6-Você não tem amigos nos negócios, mas parceiros. Isso não quer dizer que a ética deve ser deixada de lado.
- 7-Se preocupe mais com suas margens de lucros do que com suas vendas.
- 8-Identifique seus concorrentes e trate eles com respeito.
- 9-A cultura de uma empresa é o que determina sua longevidade. O trabalho de um chefe é defini-la.
- 10-O plano de vida vem sempre antes do plano de negócios.

Fonte: ENDEAVOR - Bota pra fazer. **10 coisas que todo o empreendedor precisa saber.**
Disponível em: <http://institutoendeavor.wordpress.com/2009/09/07/10-coisas-que-todo-o-empendedor-precisa-saber>. Acesso em: 01 ago. 2012.



Como faturar com uma loja de produtos grátis?

Na Sample Central, as empresas pagam para expor os itens e os consumidores pagam opinando.

São Paulo - É possível ganhar dinheiro oferecendo produtos de graça? Os sócios da Sample Central, que será aberta em junho, em São Paulo, acreditam que sim. A loja é uma franquia da japonesa Sample Lab, que permite aos consumidores levarem produtos para casa sem pagar nada por eles. A ideia é que os clientes testem as novidades do mercado e "paguem" dando sua opinião sobre eles através de um formulário online. O único ônus do cliente é pagar R\$ 15,00 pelo cartão fidelidade.

Do ponto de vista do negócio, o que a Sample Central oferece é um serviço para as grandes e médias companhias exporem seus artigos. "A empresa paga para colocar o produto na loja e pelo resultado da pesquisa. A receita vem daí", explica o publicitário João Pedro Borges, um dos sócios. O pacote que inclui a exposição e a pesquisa pode custar até R\$ 13 mil.

O projeto tem sócios com nomes importantes no mercado: o IBOPE, a agência de marketing promocional Bullet, os fundos DGF Investimentos e Calés Investimentos e o publicitário Celso Loducca. Essas empresas enxergam no pioneirismo da loja uma oportunidade de negócio. O investimento inicial no projeto será de R\$ 4 milhões e a previsão é faturar R\$ 7 milhões nos primeiros 12 meses.

A ideia de trazer a franquia para o Brasil surgiu em 2008, segundo Borges. Para ele, ter um parceiro como o Ibope é crucial pelo conhecimento que a empresa tem. "Ele traz a credencial de referência no mercado", diz. O acordo da sociedade foi um "processo que demandou um namoro e um entendimento" entre as partes. "Antes de mais nada, é preciso ter o networking para acessar essas empresas e levar informações e análises sobre como seria o novo empreendimento", explica.

Na Sample Lab, em Tóquio, há artigos de marcas como L'Oreal, Nestlé, P&G, Sony e Unilever. O que deve atrair empresas é a capacidade que o consumidor tem de gerar um marketing boca a boca e, com as redes sociais, juntar outros potenciais clientes. Estima-se que mais de 70% de quem experimenta acaba adquirindo o produto no futuro. Além disso, a loja vai permitir que novos produtos sejam aprimorados antes mesmo do lançamento.

Fonte: ZUINI, P. **Como faturar com uma loja de produtos grátis?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/cases-de-sucesso/noticias/como-faturar-loja-produtos-gratis-553404>>. Acesso em 01. Ago 2012.



5 coisas para pensar antes de empreender

Nunca na minha vida ouvi tanta gente falando que quer abrir um negócio próprio.

O vírus do empreendedorismo está no ar! Nunca na minha vida ouvi tanta gente falando que quer abrir um negócio próprio. Porém questões como a falta de capital para investir em algo, entre outras, limitam as pessoas a buscarem seu sonho. Acho que vale discutir alguns pontos importantes sobre empreender:

1 – Empreender não é para todos – Não tem nada de errado em ser funcionário. Muito pelo contrário. A maior parte dos empreendedores quebra no primeiro ano, pois simplesmente não tem o perfil. Ser funcionário tem certa estabilidade, benefícios e um volume menor de preocupações. Empreender não é fácil, é preciso ter paciência, persistência e gostar de adrenalina, pois o começo é bem difícil. Se o seu emprego te traz realização, estabilidade financeira e bem estar, repense bem antes de querer empreender.

2 – Dinheiro para começar – A maior parte das empresas de serviço requerem um investimento mínimo de capital inicial e permitem crescer aos poucos. Por outro lado, franquias, empresas de varejo, indústrias, etc. exigem um volume de capital maior para começar. Avaliar o capital necessário é o primeiro passo para saber se dá ou não para entrar de cabeça. Se a verba é muito curta, tome cuidado, pois os negócios não crescem do dia para a noite e a maior parte deles fecha por problemas de fluxo de caixa. Dinheiro faz dinheiro, não importa se é muito ou pouco, o importante é saber usar nas coisas certas.

3 – Como achar o MEU NEGÓCIO? – Não existe uma fórmula para achar o negócio certo, mas se você ainda não sabe o que fazer é preciso ligar as antenas. Primeiro identifique claramente o que gosta de fazer e o que não gosta. Isso ajuda a ter maior clareza e a focar apenas no que realmente te dá prazer. Feito isso, comece a priorizar as coisas que gosta e comece a investigar o mercado dessas coisas. Tem clientes para comprar ou é apenas um hobby pessoal? Quais os concorrentes? O que eu posso inovar para me diferenciar? Qual o custo de início? É um mercado em crescimento?

Para achar um bom negócio precisa caçá-lo literalmente. Vá a feiras, assista cursos, invista em revistas sobre negócios, faça viagens, seja curioso. O mercado está cheio de oportunidades, mas precisa literalmente caçá-las. Quando você menos esperar vem aquele estalo.

4 – Cuidado com o Palestrante Consultor LTDA – Tenho muitos amigos saindo de seus empregos e investindo no mercado de pequenas consultorias, treinamentos e palestras. Infelizmente 95% deles quebram depois de dois ou três anos. Parece fácil, glamoroso dar palestras, fazer um blog, escrever um livro e vender consultoria para empresas. Porém o que acontece é que no dia a dia a coisa não é bem assim.

Para muitos começar com pequenas consultorias e treinamentos é um primeiro passo para empreender. O problema é que esse mercado está abarrotado de gente boa e as empresas extremamente seletivas na contratação. Se essa for sua ideia, analise com muita cautela como vai fazer o crescimento da sua consultoria para os próximos cinco anos para evitar gastos de tempo desnecessários.



5 – O sonho deve ser compartilhado – Se você quer empreender, é casado e tem filhos ou mora com sua família, é importante envolvê-los de alguma forma nesse sonho. No começo a dedicação ao novo negócio é maior e quando a família está junta, ajuda a manter o barco. Se logo de começo a família não te suportar, o fardo fica ainda mais difícil. Por isso estimular todos a sonharem juntos é muito importante.

Se você tem o perfil, empreender é um excelente caminho nos dias de hoje. Se eu quebrar todas as minhas empresas, no dia seguinte eu vou empreender novamente. É um estilo de vida, é contagiante.

Nunca desista dos seus sonhos, eles podem demorar a acontecer, mas não podem deixar de ser feitos.

Fonte: BARBOSA, Christian. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/5-coisas-para-pensar-antes-de-empreender/65453/>. Acesso em 17 ago. 2012.

ATIVIDADES DA UNIDADE 3

- 1) O que é uma ideia?
- 2) O que é uma oportunidade?
- 3) Como diferenciar uma ideia de uma oportunidade?
- 4) Quais as fontes de ideias empreendedoras? Fundamente.
- 5) Descreva três situações em que um empreendedor poderia contribuir para solucionar problema (identificação de oportunidades).
- 6) De acordo com seu entendimento, quais são as principais fontes de oportunidades empreendedoras para os próximos 5 anos? Por que elas são fontes de oportunidades?
- 7) Quais desses indivíduos são empreendedores? Por quê?
 - a. Uma mulher que gosta de fazer aperitivos para as festas que dá em sua casa e é sempre elogiada pelos amigos, que lhe dizem como são gostosos, abre uma empresa para fazer e vender esses aperitivos.
 - b. Um pesquisador universitário envolvido em pesquisa básica sobre a bioquímica da vida faz importantes descobertas que ultrapassam as fronteiras de sua área; no entanto, ele não possui interesse em identificar os usos práticos de suas descobertas e não faz nenhuma tentativa a esse respeito.
 - c. Após ser “cortado” de seu emprego de gerente, um homem de meia-idade tem a ideia de processar pneus velhos de uma maneira



especial para produzir cercados para jardins (bordas que mantêm os diferentes tipos de plantas separadas).

- d. Um oficial reformado do exército desenvolve a ideia de comprar do governo veículos anfíbios obsoletos e usá-los em uma empresa especializada em viagens para regiões selvagens e remotas que pretende abrir.**
- e. Uma jovem cientista da computação desenvolve um novo software muito melhor do que qualquer um disponível atualmente no mercado; ela busca capital para abrir uma empresa e vender o produto.**



VAMOS REFLETIR!



Você já teve ideias criativas de negócios? Será que daria certo? Faça uma avaliação para saber se seria uma oportunidade viável. Quais aspectos podem contribuir e quais podem dificultar a implantação do negócio?

Nesta unidade, você aprendeu:



- O que é uma ideia de negócio;
- O que é uma oportunidade de negócio;
- A diferença entre ideia e oportunidade;
- Como se faz avaliação da oportunidade.

Saiba mais sobre a unidade 3, consulte:

- EXAME. 1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo Sebrae. 15/08/2018. Acesso em: 10/06/2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-segundo-sebrae/>
- CUNHA FILHO, M.A.L.; REIS, A.P. dos; ZILBER, M.A. Startups: do nascimento ao crescimento – proposta de integração para ciclos de inovação e desafios do desenvolvimento. **Revista desafios**, v.5, no n.3, 2018.p.98-113.



UNIDADE 4



PLANO DE NEGÓCIOS



1 PORQUE É NECESSÁRIO?

1.1 Conceito e importância

Devido ao alto nível de competitividade no mercado e hoje, é imprescindível o empreendedor tenha uma além da percepção das oportunidades, mais ainda, a capacidade estratégica de torna-las reais, ou melhor, transformá-las num negócio lucrativo.

No setor comercial, principalmente, o empreendedor deverá estar atento com um conjunto de fatores voltados para a viabilidade financeira e mercadológica do novo negócio, o cenário competitivo e o potencial de clientes e consumidores existentes.

Para que tudo isso seja dimensionado o mais próximo da realidade, é imprescindível que um planejamento seja realizado. Apesar dos traços de personalidade do empreendedor serem de ousadia e impetuosidade, nesse momento, de iniciar de fato a estruturação de uma empresa, é preciso estar com os dois “pés do chão” e definir com maior critério possível todos os passos que serão dados.

O empreendedor tem energia, motivação e muitas vezes a quantidade de recursos de capital e físico para começar o empreendimento, contudo, é preciso também ter acumulado as informações e o conhecimento necessário para gerenciá-lo, tanto para o empreendedor, como para o seu grupo de colaboradores, o aprendizado deve ser constante e atualizado.

Nessa fase de início da implantação do negócio idealizado, o foco total deve ser dado ao planejamento. Para Druker (2002) iniciar um novo empreendimento está ligado ao processo de fazer algo novo, criativo e inovador, e isso não acontece num estalar de dedos, algo novo exige a análise detalhada de todos os lados e de todas as direções. Assim, o empreendedor nesse processo precisa estar atento em como planejar, para isso ele precisa obter dados por meio de pesquisa de mercado que possam lhe trazer parâmetros do ambiente econômico, político, social e cultural.

O plano de negócio servirá para minimizar o risco associado as incertezas do mercado, e isso poderá maximizar suas possibilidades de obter bons resultados desde o início do negócio. Assim, o plano consiste numa importante ferramenta de auxílio no processo de implementação e gestão do negócio. Entre outros benefícios, fornece



meios para aplicar modelos técnicos que possam garantir uma forma sistematizada para controlar a execução das ações a serem realizadas, com a otimização de recursos, principalmente financeiros.

A principal tarefa do plano de negócio é deixar bem claro qual o objetivo principal do empreendimento que está nascendo, a partir daí, fica mais fácil de definir onde a empresa quer chegar, com quais recursos e em quanto tempo. Esse tipo de planejamento é chamado de planejamento estratégico e envolve alguns modelos e matrizes que ajudarão o empreendedor a enxergar antecipadamente o negócio em pleno funcionamento.

Para Chiavenatto (2007, p. 142, grifo nosso) **“o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”**.

Dessa forma, o plano de negócio assume a característica de ser estratégico, uma espécie de norteador do empreendimento e do empreendedor, que se orientará suas ações a partir dele. Para sua aplicação já foram considerados os efeitos externos do mercado, por isso as pesquisas mercadológicas devem ser realizadas previamente, para que se possa entender o ambiente de interesse, bem como, as principais fontes de recursos disponíveis (matéria-prima, capital, equipamentos, mão-de-obra), assim possíveis parcerias que possam ajudar o negócio na fase inicial.

Também, prudentemente, deve ser considerado, o conhecimento das muitas ameaças existentes num ambiente incerto e imprevisível, como concorrência elevada, escassez de recursos, fornecedores e mão-de-obra especializada e até mesmo clientes. Para tanto se faz necessário, a integração de diversas áreas funcionais, principalmente a financeira, de produção, marketing e recursos humanos, isso irá dar uma noção de totalidade para a estruturação do negócio.

É no plano de negócio que ocorre os cálculos financeiros, a utilização do capital disponível, as fontes de financiamento, qual será o retorno financeiro esperado, bem como os custos totais e despesas fixas e variáveis.

Para o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, principal órgão de fomento de novos empreendimentos no Brasil, o plano de negócio é conceituado como:



O que é um plano de negócios?

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

Importante ressaltar que, o plano de negócio não garante os resultados do empreendimento, mas permite que decisões mais assertivas sejam tomadas, assim, conforme Dolabela (1999) evidencia, negócios melhores são realizados, e com maior eficiência.

Enfim, o plano de negócio é uma ferramenta que relaciona todos os detalhes para implantar o empreendimento, assim alguns critérios são considerados como importantes:

- ☒ Definir claramente os objetivos do negócio de curto, médio e longo prazo;
- ☒ Elencar as oportunidades e possíveis falhas;
- ☒ Posicionar o negócio em relação aos concorrentes;
- ☒ Conscientizar acerca das necessidades da empresa;
- ☒ Explorar as características da atividade em que se pretende atuar;
- ☒ Mapear, localizar e utilizar os recursos disponíveis.

Para melhor sistematizar um plano de negócio, principalmente de uma empresa comercial, o ideal é dividi-lo entre as principais áreas funcionais: marketing que trata das vendas e do apelo promocional do negócio; operacional ligado a gestão dos produtos e serviços oferecidos; financeiro voltado para o capital de giro, encargos e financiamentos e o de recursos humanos que envolve a contratação dos colaboradores, treinamento e remunerações.



2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

A literatura (DORNELAS, 2005; BERNARDI, 2007; LA CRUZ, 2009; SALIM; SILVA, 2010) propõe uma estrutura básica para a construção das etapas do plano de negócios, iremos descrever as principais etapas:

- ➔ Sumário executivo.
- ➔ Descrição da empresa.
- ➔ Produtos/serviços.
- ➔ Análise estratégica.
- ➔ Mercado e competidores.
- ➔ Plano operacional.
- ➔ Plano de Marketing.
- ➔ Plano Financeiro.
- ➔ Plano de Recursos Humanos.

2.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é um resumo do PLANO DE NEGÓCIO. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos.



2.2 Descrição da empresa

É a descrição do negócio, o histórico, as áreas e setores envolvidos, as perspectivas de receita e de lucro, a estrutura interna e os processos e rotinas que a empresa irá desempenhar. Basicamente, é a estrutura de funcionamento legal e operacional do negócio.

A estrutura legal da empresa é definida a partir de qual setor de atividade irá pertencer e seu porte (microempresa, pequeno, médio e grande porte), isso é importante pois dessas informações se derivará a sua constituição jurídica (registro, isenções tributárias, obtenção de créditos, enquadramentos fiscais e trabalhistas etc.).

As sociedades comerciais podem ser classificadas de três formas: **Firma individual; Sociedade simples ; Sociedade empresária**. O primeiro passo para que uma empresa exista é a sua CONSTITUIÇÃO formal. Para tanto, é necessário definir sua forma jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas jurídicas mais comuns para as micro e pequenas empresas são:

- ➔ **Microempreendedor Individual** – MEI: pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Sua inscrição é feita gratuitamente pela internet (www.portaldoempreendedor.gov.br).
- ➔ **Empresário Individual**: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa.
- ➔ **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada** –EIRELI: empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.
- ➔ **Sociedade Limitada**: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Os negócios podem ser classificados quanto ao setor de atividade, basicamente, em:

- ➔ Agropecuário.
- ➔ Industrial.
- ➔ Comercial;
- ➔ Prestação de serviço.



2.3 Produtos/serviços.

São descritos os produtos ou serviços que a empresa pretende oferecer aos consumidores. É especificado como são produzidos, quais recursos são utilizados, a pesquisa e desenvolvimento (ciclo de vida, marca e patentes), a tecnologia necessária, a qualificação da mão-de-obra. Assim como, a descrição do perfil dos clientes que serão atendidos e sua percepção de qualidade com relação aos produtos/serviços.

2.4 Análise Estratégica

Nessa etapa é que são definidos os rumos da empresa, que conhecemos como:

- ☒ Missão: é o objetivo geral do negócio, de longo prazo, deve ser escrito e conhecido por todos.
- ☒ Visão: é a busca de referência no mercado ou junto a seu público. A visão de futuro dos empreendedores.
- ☒ Objetivos específicos e metas: são ações com determinada finalidade, são de médio e curto prazo, são flexíveis e passíveis de mensuração de resultados.

A análise estratégica prevê uma análise criteriosa dos ambientes internos e externos do negócio, onde serão observadas suas potencialidades e ameaças. Dessa forma, haverá informações mais seguras antes da tomada de decisão e de iniciar as ações descritas no plano. A **Matriz SWOT** é um instrumento de análise simples e valioso que ajuda o empreendedor a delinear esses fatores.

Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas:

- ➔ Strengths – Forças
- ➔ Weaknesses – Fraquezas
- ➔ Opportunities – Oportunidades
- ➔ Threats – Ameaças

A **Matriz SWOT** é uma ferramenta estrutural da administração que possibilita a avaliação elementos internos e externos à empresa, e do resultado implementar as estratégias de negócios. Se uso a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, em relação aos sócios, dirigentes, funcionários, potenciais clientes, fornecedores e concorrentes. Enfim, pode englobar todos os aspectos do mercado. A Matriz SWOT é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio, os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças). Saiba como construir a matriz conforme as descrições do quadro a seguir.

MATRIZ DE SWOT	
I N T E R N O	FORÇAS: Fazer uso das forças da empresa. São características internas da empresa ou de seus proprietários que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos: localização da empresa; facilidade de aquisição de matéria-prima.
	FRAQUEZAS: Identificar e eliminar as fraquezas. São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos: Desconhecimento do setor e pouca qualificação dos funcionários; Indisponibilidade de recursos financeiros (capital); Custos de manutenção elevados.
E X T E R N O	OPORTUNIDADES: Explorar as oportunidades que o negócio oferece. São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos: Surgimento de tendências. Existência de linhas de financiamento. Poucos concorrentes na região. Aumento crescente da demanda.
	AMEAÇAS: Identificar e evitar as ameaças. São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos: impostos elevados e exigências legais; existência de poucos fornecedores; escassez de mão de obra qualificada; concorrência agressiva.

Fonte: adaptado e elaborado pelos autores.

Pratique para aprender!

Imagine que você vai abrir uma sorveteria em sua cidade. Baseando-se nas informações que você possui, utilize a Matriz de SWOT para elencar no quadro os principais elementos que demonstrarão a viabilidade.



	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

2.5 Mercado e competidores.

Para que uma empresa possa se posicionar da melhor forma possível no mercado é preciso, primeiramente, conhecer o “terreno” e mediante tal conhecimento associá-lo ao Plano de Negócio. Assim, faz-se necessário um levantamento das informações externas, seja por ação própria ou por meio de pesquisas já realizadas disponíveis como de entidades públicas e privadas (IBGE, Universidades, institutos de pesquisa). Tais informações e estatísticas respaldam a empresa com uma previsão de cenário para futuras projeções e ações (HASHIMOTO, 2006).

Para o autor, essa atitude possibilita um melhor entendimento da oportunidade vislumbrada e como deve ser aproveitada, principalmente, sobre o posicionamento dos produtos e serviços em relação aos concorrentes do mercado. Isso irá influenciar em como lançar no mercado, com o maior impacto possível, a natureza inovadora do negócio.

Em paralelo a essa análise, é de especial atenção a empresa realizar um estudo das outras empresas concorrentes diretas (mesmo produto) e indiretas (mesma categoria), afinal, se o negócio é de alimentação, qualquer tipo de alimento vendido é um concorrente. É possível, que essas informações sejam de difícil acesso, contudo, qualquer informação traça o perfil da concorrência, ou seja, se a empresa vai entrar num ramo agressivo ou passivo.



Se for agressivo, a empresa deve estar preparada para “guerra” de preços, contínuas campanhas de divulgação e promocionais, altas metas de vendas entre outras situações que infringem pressão no trabalho. Por outro lado, se for um ramo de atividade passivo, ou com poucos concorrentes, o trabalho pode ser melhor direcionando, inclusive tentando antecipar as estratégias do concorrente e outras ameaças do mercado.

2.6 Plano de Operacional

Esta parte do plano descreve o desenvolvimento dos produtos e serviços que serão oferecidos, assim como: os processos produtivos, gestão da produção, os fluxos, a gestão da cadeia de suprimentos (estoques e logística) e distribuição, fornecedores de insumos e matérias-primas, controle de qualidade, processos de pós-venda (garantia, assistência técnica e devoluções).

No caso de serviços, o processo de operacionalização, rotinas e fluxos de serviços e ajuste dos funcionários e o mecanismo para garantir qualidade e prazo dos serviços prestados.

Também, é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício de insumos e recursos. Essa etapa exige que o dirigente seja realista e considere uma projeção do volume de produção, das vendas ou dos serviços, caso contrário, irá ter excesso de produtos em estoque, ou, uma demanda não atendida de clientes, o que pode ser fatal para um negócio ainda no início.

Dessa forma, é muito importante que esteja bem determinado o tipo de produto ou serviço que será produzido (tamanho, cor, material, estoque), as instalações, equipamentos e maquinário suficientes e de boa qualidade, a disponibilidade financeira (capital de giro e crédito), o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias com fornecedores bem abastecidos e que cumprem os prazos de entrega.

O plano operacional também deve considerar a sazonalidade, isto é, as oscilações do mercado, em função daquilo que irá produzir ou revender, para isso é

preciso atentar para a quantidade de estoque, próprio e dos fornecedores, as tendências e modismos do mercado.

2.7 Plano de Marketing

Aqui são descritas as principais características dos produtos que serão produzidos, vendidos, entre outros elementos que serão abordados, estão: as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Ou os serviços que serão prestados, neste caso, quais serviços serão oferecidos, as qualificações de quem irá trabalhar, os materiais que será utilizado, sua apresentação e divulgação, bem como as garantias oferecidas.

Se faz necessário que o plano possua imagens dos produtos e que sejam dispostas como documentação de apoio para o plano de negócio. A qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga e, isso é imprescindível para uma boa condução de marketing do negócio.

Para o plano de marketing é necessário que se faça uma pesquisa de mercado junto aos consumidores, o levantamento de informações serve para definir as estratégias de marketing para o futuro negócio como: preços e prazos a serem praticados, ações promocionais e ações de venda. Assim como, disposição e apresentação dos produtos nos pontos de venda. Divulgação dos serviços nas mídias pagas e públicas e, outras formas de atender o público potencial.

Vale ressaltar, que o gestor deve estudar o mix de marketing, conhecido também como 4Ps: preço, praça, promoção e produto.



Fonte: <http://gardenconsultoria.com.br/especial/marketing-mix-e-marketing-de-relacionamento>



Na sequência é oferecido uma planilha na qual o empreendedor deverá responder as questões com base na pesquisa de mercado e outras informações disponíveis. As respostas são fundamentais para que um planejamento de marketing seja traçado com o mínimo de incoerências, e com maior chance de sucesso das ações derivadas delas.

2. ANÁLISE DE MERCADO				
O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

3. PLANO DE MARKETING				
O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Fonte: Sebrae (2019).

2.8 Plano de Recursos Humanos

Consiste em fazer uma projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui os sócios, os dirigentes e os funcionários, terceiros prestadores de serviços (empresas e profissionais autônomos), até mesmo familiares que poderão desempenhar alguma função na empresa.



É necessário que o plano apresente uma descrição da equipe e para quais funções serão designadas, segundo suas qualificações. O plano deverá também, especificar o grau de envolvimento de cada pessoa para com os objetivos propostos, afinal, quem concretiza os objetivos são as pessoas envolvidas no processo (BERNARDI, 2007). O plano deve incluir:

- ➔ Definição adequada do perfil das pessoas na organização;
- ➔ Definição dos processos de procura e seleção;
- ➔ Política de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional;
- ➔ Processo de administração e gestão de recursos humanos;
- ➔ Definição de metas de produção e reponsabilidades;
- ➔ Horário de trabalho e carga de trabalho;
- ➔ Políticas de cargos e salários;
- ➔ Higiene e segurança do trabalho, assistência e serviços de apoio aos funcionários.

Os dirigentes deverão verificar a disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região, pois a falta de profissionais qualificados pode ocasionar um custo elevado para contratações, outrossim, o excesso de contratações também eleva as despesas com funcionários, por isso é importante considerar que a pessoa certa seja alocada na função certa. Outra situação, é a definição do investimento que será necessário para a realização de treinamentos técnicos e aprendizagem organizacional, como palestras motivacionais, gestão humanizada e identificação de talentos internos.

Vale lembrar, que se faz necessário consultar os sindicatos de classe a fim de obter informações sobre a legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários, etc.

2.9 Plano Financeiro

Nessa etapa, a última a ser planejada, porque todas as demais o empreendedor irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos:



- ➔ Investimentos fixos;
- ➔ Capital de giro;
- ➔ Investimentos pré-operacionais – financiamentos.

Com relação a estimativa dos investimentos fixos, é que esse item corresponde a todos os bens que a empresa deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada, como: equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, material de escritório, ferramentas e veículos. Essas aquisições devem ser feitas na quantidade necessária, por isso, o valor de cada um deve ser previamente orçado, para que o total seja desembolsado dentro da disponibilidade planejada.

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Uma empresa que compra, vende, produz, paga e recebe, está operacionalmente envolvida em dois ciclos: econômico e financeiro (BERNARDI, 2007).

É importante entender essa conceituação para o cálculo do ciclo financeiro médio da empresa, uma vez que os pagamentos usualmente ocorrem antes dos recebimentos, gerando-se uma necessidade de financiamento permanente de capital de giro. Em outras palavras, o ciclo completo de operação deve ser financiado pela empresa, uma vez que, no período decorrido entre a aquisição dos recursos, processamento e venda, os recursos adquiridos são pagos antes do recebimento das vendas. Por isso, se a empresa não tiver capital próprio para o giro, deverá recorrer a empréstimos de curto prazo, podendo ocorrer rises de liquidez com frequência.

Portanto, é pertinente que ao realizar o plano de negócio, os dirigentes pensem em como e onde irão buscar os recursos para iniciar ou ampliar o negócio. Se o capital será proveniente de recursos próprios ou será necessário recorrer a bancos (recursos de terceiros).

Se realmente for necessário, já em princípio, recorrer a financiamentos, os o empreendedor deverá procurar saber quais são as linhas de crédito para o porte de sua empresa e as exigências para a contratação dos valores. Importante, solicitar a instituição contratada todas as orientações sobre o que pode ser financiado, até quanto, a taxa de juros, a carência e o prazo de pagamento, a documentação e as garantias exigidas. Antes de contar com o crédito, é preciso analisar se a empresa,



em seu início, está apta a atender essas condições e se irá gerar resultados que possibilitem a quitação do financiamento no prazo estipulado.

Caso contrário, a análise tem que ser realista, se não houver alternativas positivas e com boas perspectivas de retorno, o melhor é adiar a inauguração ou iniciar um empreendimento menor do que o planejado.

Para uma visão prática do plano financeiro, procure identificar e descrever quais materiais ou mercadorias devem ser comprados, as quantidades necessárias de estoque, o preço unitário e o total a ser gasto para operacionalizar as vendas. Para isso, é preciso levar em consideração a capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas que a empresa terá.

Por fim, o plano financeiro prevê uma programação financeira (BERBARDI, 2007), essa programação e o fluxo de caixa são dependentes do monitoramento e controle de quatro fatores:

- Disponibilidades;
- Contas a receber e cobrança;
- Contas a pagar;
- Captação de recursos.

A implantação de um controle eficiente pode ser através de relatórios que mensuram a fluxo de caixa, a lucratividade e a produtividade do capital empregado.

É importante frisar que, mesmo com um criterioso plano financeiro, o risco do negócio não se reduz a zero. Sua função é reduzir o risco e as incertezas em relação as diversas dimensões que envolvem o projeto do novo empreendimento, pois há muitas variáveis que não podem ser mensuradas e conhecidas anteriormente, e mesmo as previsíveis, também há uma certa probabilidade de ocorrerem ou não.

Por fim, o empreendedor deve estabelecer quais as metas financeiras para o seu negócio e acompanhar seu êxito, e, se for o caso redefini-las.

MAIS CONHECIMENTO PARA VOCÊ

Aproveite!



ARTIGO ACADÊMICO

XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

EMPREENDEDORISMO: A IMPORTÂNCIA DE SE PLANEJAR O NEGÓCIO ANTES DE TORNÁ-LO REALIDADE

Afrânio Maia Miglioli; Antônio Fernando Traina; Wilson KendyTachibana

Resumo

O empreendedorismo está sendo considerado atualmente como uma alternativa para a criação de novas oportunidades de trabalho e geração de riquezas para o país. A revolução no conceito do conhecimento e da informação, aliada à globalização dos mercados econômicos, está causando a mudança no pensamento de muitos trabalhadores que antes consideravam as grandes corporações como as melhores oportunidades para construir uma carreira profissional. Estas oportunidades estão se deslocando para as pequenas empresas, caracterizadas por um alto grau de empreendedorismo. Considerando que setenta por cento das empresas que iniciam suas atividades no Brasil não chegam a completar o quinto ano de vida, o cenário brasileiro do empreendedorismo torna-se preocupante. As causas responsáveis por este elevado índice de mortalidade dos negócios brasileiros vão da pouca experiência por parte do empreendedor à falta de conhecimento do negócio. Independentemente do fator, todos passam pelo descaso dado ao planejamento prévio do negócio, não sendo considerado por muitos empreendedores como necessário à criação de uma empresa. Diante deste contexto, este artigo visa discutir, baseado numa experiência real de empreendimento e no levantamento bibliográfico pertinente, a importância do planejamento do negócio e a necessidade do empreendedor utilizar o plano de negócio como guia para a criação de uma empresa.

Palavras chave: Empreendedorismo, Empreendedor, Plano de Negócio.

Introdução

A sociedade mundial está inserida em um novo contexto de desenvolvimento, o informacionalismo. Considerado como sucessor do industrialismo (pós-industrialismo), o informacionalismo tem suas origens na revolução tecnológica ocorrida no final do século XX e caracteriza-se por promover a produtividade a partir da geração do conhecimento, do processamento da informação e da comunicação de símbolos (CASTELLS, 1999). Como parte deste novo cenário, a globalização econômica está redefinindo as trajetórias de carreiras profissionais, níveis salariais, estrutura e funcionamento dos negócios e o próprio sentido do trabalho, causando a mudança no pensamento de que as melhores oportunidades de sucesso profissional estão em grandes corporações. Estas oportunidades estão sendo encontradas nas empresas de pequeno porte caracterizadas por um elevado grau de empreendedorismo (OLIVO, 2000).

As pequenas empresas nascem na maioria das vezes do espírito empreendedor de uma ou mais pessoas. Os empreendedores são incentivados a abrir seus próprios negócios atraídos por possibilidades de recompensas. Estas recompensas são expressas basicamente através das possibilidades de ganhos financeiros – lucros, autonomia para



trabalhar e pela busca de um estilo de vida prazeroso aliado à liberdade, satisfação e fuga da monotonia (LONGENECKER et al., 1997).

Segundo reportagem de capa da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, número 156, página 21, de janeiro de 2002, o Sebrae estima que a cada ano aproximadamente 500 mil empreendedores montam o seu próprio negócio. Entretanto, segundo dados do Sebrae, sete em cada dez empresas encerram suas atividades antes de completarem o quinto ano. De acordo com a reportagem, este cenário é causado em função de vários fatores, entre eles, o imprevisto do planejamento, o pequeno conhecimento do mercado, o descuido com o gerenciamento, as dificuldades financeiras e a falta de visão do futuro. De acordo com DEGEN (1989), o empreendedor de sucesso é aquele que sabe e consegue aplicar sistematicamente técnicas gerenciais, não dependendo unicamente do fator “sorte”. Aliado a isso, o empreendimento não é uma arte ou ciência, mas sim uma prática que requer conhecimento (DRUCKER, 1987). Desta forma, este artigo tem como objetivo principal discutir a importância e os aspectos essenciais para se planejar um negócio antes de torná-lo realidade, partindo da premissa de que não basta apenas ter uma boa ideia para alcançar o sucesso. Portanto, é realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto, considerando a experiência real de empreendimento de um dos autores.

Empreendedorismo e empreendedor

A palavra empreendedorismo vem do inglês entrepreneurship e designa muito mais do que o ato de criar uma nova empresa. Segundo o economista francês John B. Say apud DRUCKER (1987), o empreendedor é aquele que consegue transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais alto e de maior rentabilidade. Entretanto, empreendedorismo é uma área de grande abrangência e manifestasse em diferentes situações. Segundo CARDOZO (2003), o empreendedorismo caracteriza-se pelo “enfrentamento da crise com inovação” e o que transforma qualquer pessoa ou profissional em um empreendedor ou uma pessoa com espírito empreendedor é a sua capacidade de analisar as ameaças e oportunidades, antever o futuro e utilizar as adversidades a seu favor.

Uma análise sobre empreendedorismo baseia-se sobremaneira na discussão do papel do empreendedor. O empreendedor pode ser motivado ou em alguns casos forçado a empreender, como no caso de um desempregado em busca de realizações financeiras. Cabe ressaltar que um empreendimento é uma prática e um processo muitas vezes demorado a compensar financeiramente o empreendedor. O empreendedor não é um lunático. Mas sim, uma pessoa que se capacita com conhecimentos e recursos financeiros, tem visão estratégica e busca incessantemente informações sobre o mercado, a fim de diminuir seus riscos e aumentar suas chances de sucesso (CARDOZO, 2003).

Destaca-se a seguir uma lista com as principais características dos empreendedores baseados em experiência real e em OLIVO & MELLO (2000):

- Praticar e manter contatos com diferentes pessoas (rede de relacionamento);
- Aprender a aprender;
- Ter habilidade para identificar oportunidades;
- Ser perseverante;
- Comprometer-se;
- Buscar informações;



- Ter confiança e segurança no que faz;
- Correr riscos, mas calculados;
- Praticar o intercâmbio de experiências com outras pessoas e empresas;
- Atuar com qualidade e dentro da legislação;
- Ser ético.

Aliado a estas características, o empreendedor precisa ter uma visão complementar, que trata da gerência da empresa, da organização e controle das diversas tarefas administrativas, financeiras, de pessoal, entre outras. Entretanto, o empreendedor não precisa possuir conhecimento técnico específico nessas áreas, mas sim, ter habilidade para formar uma equipe de profissionais capazes para desempenhar tais papéis. A capacidade de convencer as pessoas de que suas ideias são boas e irão beneficiar a todos, torna o empreendedor uma pessoa persuasiva atraindo terceiros para ajudá-lo a realizar seus sonhos.

Planejamento do negócio

O empreendimento que consegue vencer as estatísticas e firmar-se além dos cinco primeiros anos depara-se muitas vezes com problemas decorrentes do início e crescimento sem planejamento. A influência da incerteza nos aspectos internos sobre as estruturas organizacionais afeta o comportamento estratégico dos pequenos negócios. O ambiente externo obriga o empreendedor a adotar uma postura centralizadora de administrar o negócio, preferindo agir por conta própria guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração (LEONE, 1999). Diante deste quadro, o planejamento do negócio tornar-se uma atividade obrigatória para o empreendedor que deseja obter sucesso.

A tarefa de transformar uma brilhante ideia em um negócio de sucesso requer mais do que simplesmente força de vontade e entusiasmo. Por isso, antes de empreender a abertura de uma nova empresa, o primeiro e mais importante passo é a busca por informações relacionadas ao futuro negócio. As fontes destas informações precisam ser as mais variadas possíveis e sempre muito confiáveis, como por exemplo, cursos, palestras, publicações e todo material disponível em órgãos de incentivo ao empreendedorismo e/ou incubadoras de novas empresas.

A maior parte dos empreendedores que desejam abrir seu próprio negócio tem inúmeras dúvidas, como por exemplo, qual o produto ou serviço deve ser a base da empresa, qual o mercado consumidor, quem são os concorrentes, qual o custo para abrir uma empresa e sobreviver aos primeiros meses ou anos, entre outras. A maneira de encontrar respostas para estas perguntas está no desenvolvimento e implementação de um rigoroso planejamento do negócio. De acordo com DEGEN (1989) e baseado em experiência própria de empreendimento, o planejamento do negócio precisa basicamente ser composto, além da fase inicial de coleta de informações, das seguintes etapas: busca de oportunidades, definição do foco do negócio, identificação e análise dos riscos, avaliação do grau de conhecimento e do volume de recursos financeiros necessários.

Busca de oportunidades

A primeira etapa do processo de planejamento de um empreendimento consiste na busca pelas oportunidades de negócios. Para isso, o empreendedor precisa ser uma pessoa predisposta a observar todo negócio além de sua fachada, a fim de vislumbrar possíveis oportunidades de empreendimentos. Outra estratégia para desenvolver a



capacidade de identificar e avaliar novas oportunidades é a coleta de informações através do contato com empresários estabelecidos, a leitura de jornais, revistas especializadas, participação em feiras e eventos (DEGEN, 1989). Além disso, o empreendedor deve ser criativo para idealizar um negócio gerador de valor e de necessidades para o mercado consumidor.

Ao buscar oportunidades de negócios o empreendedor deve atentar para a compatibilidade entre o que se busca e a sua satisfação pessoal. Caso isso não seja considerado como algo relevante, as chances de fracassos e decepções são grandes. Segundo HALLORAN (1994, p. 2), “a decisão de abrir um negócio tomada num momento de pânico, em um ambiente desconhecido, é passagem garantida para o fracasso”.

Definição do foco do negócio

Considerada como a etapa mais crítica para o sucesso de um empreendimento, a definição do foco do negócio consiste na conceitualização do negócio que se pretender empreender. O conceito do negócio, segundo DEGEN (1989) é a combinação de três variáveis: os grupos dos prováveis clientes, as necessidades destes prováveis clientes e a maneira de como atender às suas necessidades. Para conceituar o negócio, o empreendedor precisa desenvolver meios de simular possíveis compras dos seus potenciais clientes, tentando imaginar como convencê-los a trocar recursos financeiros pelos produtos ou serviços oferecidos (DEGEN, 1989). Além disso, muita observação, pesquisa e imaginação devem ser usadas na conceitualização do negócio. Qualquer empreendimento para não ficar sujeito a constantes flutuações decorrentes da falta de foco, deve ter claramente definidos os clientes a que se pretende atingir, suas necessidades e a maneira que o negócio propõe de atendê-las, seja através de produtos ou serviços.

Identificação e análise dos riscos

Após a definição do foco e do conceito do negócio, outra etapa de grande importância é a de identificar e analisar os riscos do empreendimento. Todos os riscos precisam ser levantados, criteriosamente analisados e claramente entendidos pelo empreendedor, propondo meios de resolvê-los a fim de não representarem problemas para o negócio. Os riscos que forem avaliados como possíveis inviabilizadores do negócio, devem ser considerados e tratados com prioridade e caso não sejam eliminados, devem causar a modificação do conceito do negócio. De acordo com HALLORAN (1994) e baseado em experiências próprias, podem ser considerados riscos:

- Problemas de ordem pessoal, como incompatibilidade entre a escolha do negócio e os desejos pessoais;
- Expectativas de grandes e rápidos retornos financeiros;
- Pouco conhecimento sobre o negócio;
- Mal dimensionamento dos gastos necessários à abertura, estruturação e funcionamento do negócio;
- Erros no planejamento e definição dos preços dos produtos e serviços, causando margens de ganho incompatíveis com as necessidades do negócio;
- Pouca visão administrativa e estratégica.

Avaliação do grau de conhecimento

O empreendedor ou alguém que participe do negócio precisa ter o conhecimento necessário para gerar os produtos ou serviços. Segundo DEGEN (1989), na maioria dos casos de sucesso, o empreendedor domina as noções básicas ou complementa com o



conhecimento de sócios e colaboradores. Destarte, torna-se de grande importância para o sucesso do negócio estabelecer as funções e responsabilidades de cada sócio ou colaborador. Os sócios, em específico, precisam ter funções e responsabilidades que se complementem, explorando seus potenciais e especializações.

Além do conhecimento específico que o empreendedor necessita possuir do negócio, é fundamental para o sucesso de uma empresa os contatos criados e mantidos com outras pessoas e organizações. A rede de relacionamentos – conjunto de pessoas com as quais mantêm relações pessoais e profissionais – de um empreendedor precisa ser composta de diferentes profissionais, entre eles, clientes, fornecedores, concorrentes, banqueiros, contadores, advogados, investidores e colaboradores. Para manter e desenvolver sua rede de relacionamentos, o empreendedor precisa ter o hábito de visitar clientes, fornecedores, estabelecer contatos comerciais ou não, trocar experiências e inserir-se em novos cenários de negócios. A partir disso, o empreendedor cria laços que proporcionam meios de avaliação do seu negócio, prospecção de novas oportunidades, e principalmente, condições de monitoramento do conceito que o mercado tem de sua empresa.

Avaliação do volume de recursos financeiros necessários

Todo empreendimento para ser implementado necessita possuir ou obter recursos financeiros. Estes recursos precisam ser dimensionados de maneira a viabilizar o início da empresa – capital social, tornar possível a estruturação do prédio, aquisição e obtenção de recursos de produção, contratação de funcionários, compras de matérias-primas, além da criação de uma reserva financeira para custear as despesas mensais nos períodos em que as vendas não pagarem totalmente as despesas.

Os recursos financeiros para a implementação de um negócio poderão ser obtidos de diferentes fontes, uma delas é a somatória dos recursos pessoais do empreendedor. Outra maneira de conseguir recursos financeiros é a associação com outras pessoas que possuam parte ou todo o capital necessário e estejam interessadas em investir no negócio. Uma outra maneira, muito comum, é a obtenção de recursos em bancos. Estes recursos são disponibilizados quando o empreendedor tem parte do capital disponível e são emprestados a título de financiamento, geralmente, através de bancos oficiais federais – Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Social – ou bancos populares de fomento a novos negócios – Banco do Povo, no caso do estado de São Paulo. Entretanto, para o empreendedor obter tais recursos emprestados, o agente financeiro exige um detalhado e minucioso plano de negócio, onde o empreendedor precisa convencer o órgão financeiro que o seu negócio é viável e com grandes chances de sucesso.

Plano de negócio

Depois de concluídas as etapas anteriores, o empreendedor estará preparado para organizar e sintetizar as informações coletadas em um documento denominado plano de negócio. Exigido pelos órgãos financeiros, e considerado como um documento extremamente importante e necessário para o empreendedor visualizar seu futuro negócio antes de implementá-lo, o plano de negócio é definido, segundo DEGEN (1989, p. 177), como sendo “a formalização das ideias, das oportunidades, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio”.



A elaboração do plano de negócio é fundamental para o sucesso do empreendimento. Abrir uma empresa sem fazer o plano de negócio é o mesmo que construir uma casa sem possuir uma planta. Inúmeros casos de fracasso em empreendimentos devem-se ao fato de não possuírem um plano de negócio, impossibilitando ao empreendedor a visão antecipada da empresa e de todas as despesas inerentes.

As técnicas, etapas e procedimentos para a elaboração de um detalhado plano de negócio são encontrados em diferentes obras, artigos, sites e, sobretudo em publicações de instituições de apoio ao empreendedor, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Um exemplo real de empreendimento

A fim de ressaltar a importância do planejamento prévio do negócio e ilustrar um caso real de empreendimento mal sucedido, destaca-se nesta seção uma empresa de prestação de serviços na área de informática que foi aberta em julho de 1.999, no município de Ribeirão Preto, SP, e encerrada em meados de 2.002.

A empresa foi idealizada e composta por três pessoas, duas das quais detentoras do conhecimento necessário para a geração de produtos ou serviços, sendo este conhecimento relativamente pequeno diante das necessidades do mercado, pois se tratavam de alunos iniciantes do curso de graduação em Análise de Sistemas. Além deste pequeno grau de conhecimento, a empresa foi concebida sem nenhuma análise e identificação de seus possíveis riscos. Os sócios simplesmente vislumbraram uma oportunidade de abrir um negócio próprio e não se preocuparam em definir claramente o foco de atuação, pois consideravam fazê-lo ao longo do ciclo de vida da empresa. O conceito de plano de negócio era algo desconhecido para os três empreendedores, que avaliaram como sendo suficiente um determinado volume de recursos financeiros para a implantação e implementação das atividades da empresa.

A falta de planejamento e análise prévia do negócio fez com que o imprevisto e a instabilidade fossem variáveis sempre presentes. Pode-se afirmar que a empresa tenha sobrevivido durante esse período devido ao espírito empreendedor de seus sócios, os quais possuíam características que se tornaram pontos positivos para a condução dos negócios, destacando-se o comprometimento, a busca por informações, a habilidade de aprender a aprender, a posição ética e sempre dentro da legislação, entre outras. Não obstante, a falta de um criterioso levantamento de informações e a não elaboração de um plano de negócio que contemplasse a análise das etapas discutidas ao longo deste trabalho, causou o encerramento desta empresa.

Considerações finais

Segundo DEGEN (1989), a riqueza de uma nação é medida em função de sua capacidade de produzir os bens e serviços na quantidade suficiente para o bem-estar da população. Acredita-se atualmente que o empreendedor seja o propulsor da economia, gerador de novos postos de trabalho e de riquezas, além de ser responsável pelo desenvolvimento regional (CARDOZO, 2003). Cabe, entretanto, ao empreendedor prudência e capacitação para a tarefa de iniciar um novo negócio, a fim de torná-lo de fato uma empresa sólida e com condições de colaborar e participar do desenvolvimento do país. Diante deste cenário e com base no exemplo destacado anteriormente de um empreendimento mal sucedido, torna-se fundamental para o empreendedor a percepção da importância e da necessidade do estudo das técnicas e ferramentas de planejamento de negócio, as quais devem ser vistas como uma maneira de transformar suas ideias em empresas rentáveis.



As etapas do planejamento não precisam ser seguidas fielmente da maneira exposta, mas a essência do levantamento das informações, definição do foco do negócio, análise e avaliação dos riscos e elaboração do plano de negócio devem ser perseguidas. O plano de negócio deve sintetizar a futura empresa do empreendedor e servir de guia para o seu trabalho.

Com a qualificação do processo de empreender novos negócios, os empreendimentos podem configurar-se como uma maneira de solucionar ou ao menos amenizar problemas socioeconômicos pelos quais o país atravessa. Contudo, faz-se necessário continuar a criar e incentivar iniciativas para o ensino e desenvolvimento do empreendedorismo, seja no meio acadêmico ou profissional, através de incubadores ou órgãos para o fomento de novas empresas. Além disso, cabe ao poder público implementar mecanismos menos burocráticos, aumentar a disponibilidade de crédito, estabelecer políticas e leis que protejam e impulsionem o empreendedor para concretizar seu negócio.

Referências Bibliográficas

CARDOZO, J. S. (2003) – O empreendedorismo nosso de cada dia. Valor Econômico, 07 abr. 2003. São Paulo. CASTELLS, M. (1999) – A sociedade em rede. Paz e Terra. São Paulo. DEGEN, R. (1989) – O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. McGraw-Hill. São Paulo.

DRUCKER, P. (1987) – Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. Pioneira. São Paulo.

HALLORAN, J. W. (1994) – Por que os empreendedores falham. Makron Books. São Paulo.

LEONE, N. M. de C. P. G. (1999) – As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista da Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94. São Paulo.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997) – Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. Makron Books. São Paulo.

OLIVO, S. (2000) – O caminho do sucesso para o empreendedor. Infobusiness. <http://www.geocities.com/eureka/2471/sucesso2.html> (13/05/2003).

OLIVO, S.; MELLO, A. (2000) – O perfil de um empreendedor. Infobusiness. <http://www.geocities.com/eureka/2471/perfil2.html> (13/05/2003).

3 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Como já visto, o **Plano de Negócios** é um conjunto de informações estratégicas, financeiras e mercadológicas que possui entre outros objetivos a comunicação e interação da empresa com o mercado que pretende atuar e atender. Sem um plano efetivo, concreto e bem estruturado aumentam os riscos de fracasso do empreendimento.

O sucesso depende de diferentes fatores, que não são necessariamente internos a empresa, mas externos a ela, e que muitas vezes são inesperados e totalmente alheios ao controle do empresário. Pense o quanto a greve dos

caminhoneiros de 2018, afetou todas as empresas do país independente do porte e da saúde financeira delas. Em situações inesperadas e de incerteza como esta, as empresas que tiverem um planejamento bem estruturado operacional e financeiramente não sofrerão abruptamente as reações e ameaças do mercado, como desabastecimento, aumento de juros e flutuações do câmbio. O controle e a organização amenizam tais impactos, assim como informações atualizadas dão clareza para a tomada de decisão em tempos de crise.

Enfim, um plano de negócio para o empreendimento diminui o risco da empresa começar e já enfrentar crises e conflitos. O plano manterá o foco nos objetivos almejados. **Então, se isso é uma regra de ouro para todo empreendedor...**



As respostas são difusas e variadas, podemos dizer, entre outras justificativas, que é uma questão cultural do brasileiro, em específico, na crença de que a improvisação e o fator sorte traz resultados tão bons quanto os planejados e trabalhados... uma ilusão!!

Alguns dos erros cometidos por empreendedores de primeira viagem (que não fazem um plano de negócios), segundo a Revista Exame (2017).

- Achar que empreender trará dinheiro rápido: inspirados por histórias de sucesso, muitos aspirantes a empreendedores acham que ter um negócio próprio é a solução para ganhar dinheiro de forma rápida. “Um negócio é sempre pensado em longo prazo. É preciso ter em mente que o caminho é longo, e os desafios serão muitos”, afirma Aleksandar Mandic, sócio fundador do aplicativo Wi-Fi Magic.



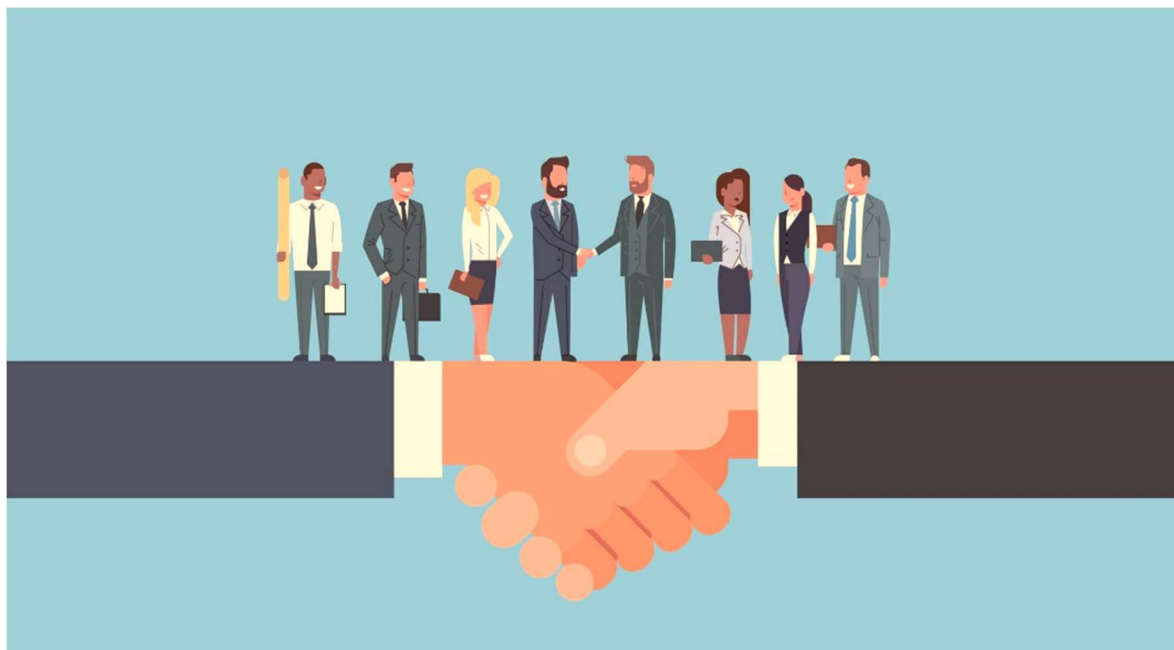
- Superestimar o crescimento do seu negócio: outro erro comum é subestimar a concorrência e considerar que sua nova empresa conseguirá uma alta participação de mercado nos primeiros meses de operação, diz Eduardo Peres, CEO da consultoria de finanças corporativas GlobalTrevo.
- Não saber qual é o seu diferencial: para não superestimar e subestimar seu empreendimento, é essencial compreender o que seu negócio tem a oferecer de diferente. “Muitas empresas erram na hora da abordagem comercial, o que diminui possibilidades. É preciso abordar ressaltando seus diferenciais competitivos”, diz Daniel Mourão, CEO da agência de comunicação BBro.
- Empreender em uma área totalmente desconhecida: não dá para abrir um empreendimento sem ao menos ter pesquisado mais sobre seu futuro setor. Isso passa pela elaboração de um plano de negócios completo. “Invista tempo em análises de mercado, de concorrência, de precificação e de diferenciais. Com isso, suas chances de erro são reduzidas e seus desafios a enfrentar ficarão mais claros”, complementa Peres, da GlobalTrevo.
- Esperar que os clientes venham até você: outro erro diário de muitas empresas iniciantes é não fazer um esforço para ter mais uma conversa com o cliente e, assim, fechar negócio. “Por isso, crie estratégias relevantes e inteligentes para esquentar o relacionamento com aqueles que demonstraram interesse em comprar seus produtos ou serviços, mas que ainda não concretizaram a venda.
- Investir rios de dinheiro em qualquer tipo de marketing: investir muito em uma abordagem de marketing errada, e, assim, comprometer a sobrevivência da sua empresa. “Vemos que investimentos elevados em marketing quando a empresa não está preparada para entregar grande quantidade de seus produtos ou serviços costumam drenar recursos financeiros, além de manchar a marca da empresa”, avalia Peres, da GlobalTrevo.



- Ignorar o poder dos buscadores e das redes sociais: um outro erro é desprezar o poder que buscadores e redes sociais que podem ter para impulsionar as vendas do seu negócio, por meio de pouco investimento. “Você possui estratégias de comunicação que acionam os consumidores que estão no estágio de aquisição do seu produto e serviço em mecanismos de busca? Se a resposta for negativa, desenvolva-as agora!”, diz Mourão, da BBro.
- Desconsiderar o capital de giro no seu orçamento: indo para a parte financeira, o maior erro cometido por empreendedores de primeiro é esquecer do capital de giro: aquele dinheiro reservado para a sobrevivência do negócio enquanto o dinheiro não chega. “Os empreendedores se preocupam muito com investimentos de longo prazo, como retorno do capital inicial investido. Porém, poucos analisam o capital de giro que será necessário para a nova operação: por exemplo, estoque, impostos, pagamento de salários e prazos de recebimento de clientes e de pagamentos para fornecedores”, elenca Peres, da GlobalTrevo.
- Deixar de lado o caixa da empresa: além do capital de giro, é preciso estar atento ao fluxo de caixa diário da empresa: ou seja, seu fluxo de receitas e despesas. No começo do negócio, em que as receitas ainda não são recorrentes, essa é uma tarefa ainda mais importante. Já vimos projetos incríveis de startups serem abortados por falta de caixa após meses do início da operação”, diz Peres, da GlobalTrevo.
- Desistir na primeira dificuldade: por fim, a última falha dos empreendedores iniciantes é desistir do negócio diante do primeiro obstáculo. “Para empreender, é preciso ter não apenas foco. Entram no conjunto determinação e persistência”, afirma Mandic, do Wi-Fi Magic.

Fonte: <https://exame.abril.com.br/pme/10-erros-que-quase-todo-empreendedor-comete-no-primeiro-negocio/>

4 PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS



Ainda que o empreendedor elabore seu Plano de Negócio, ele poderá contar com apoio especializado de consultores e profissionais da área. Esse papel é desempenhado por incubadoras e aceleradoras. Conheça um pouco de cada uma delas e de seu trabalho junto aos empreendedores.

4.1 Incubadora

Incubadora é uma organização pública ou privada, que existe para fomentar o desenvolvimento de *startups*. As incubadoras tentam evitar que ela não seja mais uma vítima das estatísticas de falência e ajudam o empreendedor a aprimorar sua ideia.

As incubadoras tendem a apoiar pequenas empresas, seguindo alguma diretiva governamental, para fomentar algum aspecto específico do mercado. Exemplo: desenvolver projetos de energia renovável em uma região que necessite de investimentos, ou devido a presença de centro de pesquisa na região.

Quando uma empresa é incubada isso significa que agora ela passará a ter à disposição auxílio em vários aspectos do empreendimento, por exemplo:



- ☒ Definição do melhor modelo de negócios
- ☒ Geração de Networking
- ☒ Criação de plano de negócios
- ☒ Criação de plano de marketing
- ☒ Assessoria contábil
- ☒ Assessoria jurídica (confira quais aspectos jurídicos sua empresa precisa levar em conta)
- ☒ Busca por investidores
- ☒ Espaço físico para se desenvolver.

Uma incubadora atua em startups em estágio inicial, geralmente entre os processos de ideação, estruturando e amadurecendo uma ideia inicial, até o começo da validação, o que prepara o empreendedor para o mercado.

As incubadoras, em sua maioria, estão ligadas à programas do governo, causas sociais ou instituições de ensino, que ao ajudarem no desenvolvimento de novos negócios ou regiões, estão, ao mesmo tempo, ajudando na geração de emprego, de novas tecnologias e de novos mercados.

4.2 Aceleradora

Aceleradora, como o próprio nome já sugere, é uma empresa que investe em *startups* apostando no crescimento rápido das mesmas, passando por novas rodadas de investimentos ou atingindo a fase em que consigam se manter apenas com as receitas do próprio negócio.

Oferece, além de um aporte financeiro, condições para que esse desenvolvimento aconteça o mais rápido possível, fornecendo, assim como nas incubadoras, uma rede de *networking*, espaço físico, reestruturação de plano de negócios, entre outros pontos.

Podemos dizer que uma incubadora tem ganhos indiretos por serem em geral iniciativas do governo e de universidades, tendo retorno com o crescimento do mercado, nas aceleradoras essa visão é diferente. Ao investirem em *startups*, as aceleradoras, recebem, em troca, uma porcentagem da empresa, a qual pode variar



dependendo da aceleradora e de acordo com performance das aceleradas. Geralmente, de 5% à 20% das cotas do negócio. Esse investimento é muitas vezes feito por meio de um contrato de mútuo, que só vai ser exercido após o período de aceleração, caso seja benéfico para ambas as partes e que prevê multa.

As aceleradoras, quase sempre, procuram negócios que já estejam perto das etapas de validação, mas esse não é principal requisito, importante é demonstrar que o negócio é inovador, diferenciado, viável, rentável e possui demanda.



5 REFERÊNCIAS

Básica

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008. 147 p

CARVALHO, Humberto Gonçalves de. **Empreendedorismo**: como administrar e planejar seu negócio: conceitos fundamentais, ideias, planos de negócio e projetos de viabilidade econômica para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2009. 118 p

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo**: transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 179 p

Complementar

CARDOSO, Paulo Leonardo Vilela. **Empresário de responsabilidade limitada, O**. São Paulo: Saraiva, 2012. 150 p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. I

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 112 p.