UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LEONAM LOUREIRO PEREIRA

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA PESQUISA EMPÍRICA FOCADA NO EMPREENDEDOR E NO SEU PLANEJAMENTO

JUIZ DE FORA
2017

LEONAM LOUREIRO PEREIRA

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA PESQUISA EMPÍRICA FOCADA NO EMPREENDEDOR E NO SEU PLANEJAMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Mariana Paes Fonseca Maia

JUIZ DE FORA

2017

LEONAM LOUREIRO PEREIRA

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UM NEGÓCIO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA PESQUISA EMPÍRICA FOCADA NO EMPREENDEDOR E NO SEU PLANEJAMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 07 de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

_____

M.Sc, Mariana Paes Fonseca Maia

UFJF

_____

Thiago Coutinho de Oliveira (coorientador)

Voitto Treinamento e Desenvolvimento

_____

D.Sc, Luiz Henrique Dias Alves

UFJF

RESUMO

Diversos estudos recentes destacam que a competição global, aliada ao aumento das exigências acerca da qualidade de produtos e serviços, tornam imperativa a preocupação com a sustentabilidade de negócios. Com o setor de Tecnologia da Informação (TI), isso não é diferente. Porém, as empresas que nele atuam apresentam, em geral, algumas peculiaridades quando comparadas àquelas voltadas às atividades industriais ou as puramente de serviços. Dessa maneira, o presente trabalho tem como intuito comparar as semelhanças e as diferenças presentes em empreendimentos estabelecidos e iniciantes por meio de uma pesquisa do tipo *survey* com empresários do setor selecionado em Minas Gerais. O objetivo é compreender melhor a atividade empreendedora nesse contexto, mais especificamente no que diz respeito a características relacionadas ao perfil do empreendedor e aos métodos de planejamento utilizados. Como resultado, o estudo aponta comportamentos que podem ser sugeridos como fatores que levam uma empresa a ter sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Tecnologia da Informação, Perfil Empreendedor, Planejamento

ABSTRACT

Several recent studies emphasize that global competition, together with increasing demands on the quality of products and services, make it imperative to worry about business sustainability. With the Information Technology (IT) industry, this is no different. However, the companies that operate there have, in general, some peculiarities when compared to those focused on industrial activities or purely services. In this way, the present work aims to compare the similarities and differences present in enterprises established through a survey type survey with entrepreneurs of the selected sector in Minas Gerais. The objective is to better comprehension the entrepreneurial activity in this context, more specifically with respect to characteristics related to the profile of the entrepreneur and the methods of planning used to arrive at behaviors that allow raising hypotheses that explain the factors that lead a company to succeed.

Keywords: Entrepreneurship, Information Technology, Entrepreneur Profile, Planning

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 7

LISTA DE FIGURAS 8

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS 9

1. INTRODUÇÃO 10

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 10
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 12
1.4 OBJETIVOS 12
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. REVISÃO DE LITERATURA 17

2.1 FATORES DETERMINANTES AO SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO 17
2.2 O EMPRESÁRIO 17
2.3 PLANEJAMENTO 23
2.4 SETOR DE ATUAÇÃO 27
2.5 FATORES EXTERNOS 30
2.6 STARTUPS E SUAS ESPECIFICIDADES DE PLANEJAMENTO E GESTÃO 32

3. APLICAÇÃO DA PESQUISA 36

3.1 OBTENÇÃO DAS RESPOSTAS 36
3.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS 36
3.2.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO PERFIL DO EMPREENDEDOR 37
3.2.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SOBRE PLANEJAMENTO 42

4. CONCLUSÕES 47

REFERÊNCIAS 49

ANEXO 1 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escalas e Itens 14
Quadro 2: Conjunto de Características Empreendedoras 19
Quadro 3: Comportamentos associados às Características Empreendedoras 19
Quadro 4: Matriz de Ansoff 24
Quadro 5: Percentual do total de empreendedores segundo a busca de órgãos de apoio 25
Quadro 6: Distribuição dos empreendedores pelos motivos que o levaram a não buscar um órgão de apoio 25
Quadro 7: Visão rápida de segmentos de mercados 27
Quadro 8: Principais Fatores considerados limitantes e favoráveis ao empreendedorismo no Brasil 31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escopo de Pesquisa 14
Figura 2 – Cinco Forças de Porter 29
Figura 3 - Distribuição da mortalidade de startups ao longo do tempo 35
Figura 4 – Como lidaria com um funcionário que é seu amigo que não está fazendo um bom trabalho 37
Figura 5 – Que tipo de negócio o empreendedor preferia investir 38
Figura 6 - Qual estratégia usariam para convencer um grupo de pessoas 38
Figura 7 - Qual estratégia usariam para realizar exercícios físicos 39
Figura 8 – Nível de Instrução 39
Figura 9 - Tempo de experiência profissional antes de empreender 40
Figura 10 - Tinha experiência no setor em que abriu a empresa 40
Figura 11 - Prefere colegas de trabalho que 40
Figura 12 - Como o empreendedor se define – Parte 1 41
Figura 13 - Como o empreendedor se define – Parte 2 42
Figura 14 - Principal recurso para planejamento 43
Figura 15 - Como foi planejada a proposta de valor 43
Figura 16 - Como foi planejada a forma de se relacionar com os clientes 44
Figura 17 - Como foram escolhidos os canais de distribuição 44
Figura 18 - Como foram identificadas as atividades chave para a proposta de valor 45
Figura 19 - Como foram identificadas os principais insumos para a proposta de valor 45
Figura 20 - Como foi planejada a estrutura de custos 46
Figura 21 - Tempo que durou a etapa de planejamento 46
Figura 22 - Análise do Público Alvo 47

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

GEM – Global Enterpreneurship Monitor

PME – Pequena e Média Empresa

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

MVP – Minimum Viable Product

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em um contexto de mercados cada vez mais exigentes para as empresas, é cada vez mais desafiador iniciar e manter empreendimentos sustentáveis e competitivos. Um estudo conduzido pelo SEBRAE em 2013 apontou que 24,4% das empresas brasileiras criadas fecham as portas em menos de 2 anos e quase 50% encerram suas atividades em menos de 4 anos.

Segundo Ercolin (2007), os principais motivos para este quadro de elevada mortalidade das empresas são a falta de planejamento prévio para iniciar o negócio, falta de conhecimento de gestão empresarial por parte dos sócios, a excessiva burocracia, a carga tributária e a conjuntura econômica desfavorável principalmente para determinados setores.

Para além dos fatores supracitados, as recentes turbulências verificadas no cenário econômico e político aumentam as incertezas sobre o futuro das empresas recém criadas. Em 2015 1,8 milhões de organizações foram desativadas de acordo com levantamento da empresa de consultoria Neoway (2016). Isto sem considerar que existem empresas que não encerram formalmente as suas atividades devido ao alto custo contábil e até mesmo jurídico dessa prática. Entretanto, não existem estimativas divulgadas a respeito da quantidade de empresas nesta situação.

Por outro lado, em 2015 a quantidade de empreendedores nascentes motivados pela necessidade aumentou em 23% em relação ao ano anterior, de acordo com relatório do GEM (Global Enterpreneurship Monitor, ano da publicação). Uma das razões apontadas para tal aumento foi o crescimento do desemprego no Brasil, de 27,4%, no mesmo período, que obrigou em muitos casos as pessoas que foram demitidas a abrirem o próprio negócio para poderem pagar as suas contas, os chamados empreendedores de necessidade, de acordo com o mesmo relatório.

Apesar destas informações desfavoráveis para quem quer abrir uma empresa, ainda é possível verificar diversos estudos de caso de companhias recém-criadas que não só conseguem sobreviver, como conseguem crescer seu faturamento e suas operações se tornando

empreendimentos de grande sucesso. Sobre alguns determinantes desse sucesso o presente trabalho se debruça, como justificado adiante.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com levantamento do SEBRAE(2014), empresas de pequeno e médio porte representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Portanto verifica-se a significativa importância para o país entender o porquê da grande mortalidade atual de PME e novos empreendimentos no país.

Sendo assim o trabalho se propõe a identificar fatores determinantes para o estabelecimento de uma empresa, e também a fornecer *insights* e informações relevantes para a preparação do engenheiro de produção quando em contato com uma *startup* ou PME.

Vislumbra-se identificar características presentes em empreendedores estabelecidos e iniciantes e no planejamento desses grupos para que seja possível identificar semelhanças e diferenças e assim fornecer maior compreensão sobre o empreendedorismo, principalmente para o setor de tecnologia da informação de Minas Gerais.

O setor escolhido foi o de tecnologia de informação, por ser aquele que costuma apresentar um grande número de empresas iniciantes e dessa forma permite conseguir uma boa quantidade de respondentes e consequente robustez de comparação. O escopo geográfico escolhido foi o de Minas Gerais com foco na Zona da Mata, por conta da maior proximidade do autor. Como a maioria das empresas estão inseridas em um contexto de grande incerteza, podem ser caracterizadas como *startups* e por isso, tanto na revisão quanto no questionário, serão abordados temas referentes a este universo.

O trabalho apresenta como contribuição relevante e diferente das demais publicações referentes ao tema a análise das características comuns de empresas estabelecidas de maneira quantitativa, somada ao fato de ser um trabalho voltado à compreensão da realidade local, com suas particularidades, pois o levantamento foi realizado com empresas da Zona da Mata Mineira.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo foi direcionado a tentar identificar padrões e características comuns em empreendimentos tidos como bem estabelecidos por meio de uma pesquisa empírica.

São consideradas como Empresas Estabelecidas aquelas que possuem mais de quatro anos de existência (tempo em que metade das empresas criadas encerra suas atividades) em suas respectivas áreas de atuação. Da mesma forma, são consideradas Empresas Iniciantes aquelas que possuem 4 anos ou menos de existência

Após essa exploração inicial, foram definidas quatro perspectivas principais de relevância para análise da viabilidade de novos empreendimentos: O empresário, o planejamento, o setor de atuação e os fatores externos.

O trabalho em questão pretende explorar essas quatro perspectivas por meio da revisão da literatura relacionada enquanto a pesquisa busca aprofundar as duas primeiras em um universo de empresas consolidadas e iniciantes de um mesmo setor, TI, e mesma região, Zona da Mata (ou seja, mantendo fixa a interferência dos dois últimos fatores).

1.4 OBJETIVOS

O trabalho tem por objetivo geral verificar se existem padrões e características comuns a empreendimentos estabelecidos no setor de tecnologia da informação na região da Zona da Mata Mineira e os seus diferenciais em relação às empresas iniciantes. Busca ir além de fatores de senso comum para explicar o que faz certas empresas se estabelecerem e outras não, quando situadas em um mesmo setor e região.

Para cumprir com esse objetivo, destacam-se como objetivos específicos:

- A identificação de características presentes na personalidade, capacidades técnicas e experiências prévias dos empreendedores que são determinantes para se estabelecerem

- A identificação dos aspectos-chave de planejamento executados por essas empresas
- Identificação de comportamentos distintos entre empreendedores estabelecidos e iniciantes e também em relação ao planejamento e que não necessariamente estejam relacionados com o sucesso ou não das empresas.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho foi a pesquisa que se classifica (Miguel, 2010) como natureza aplicada, possuindo objetivos exploratórios a respeito do tema empreendedorismo. Em relação à abordagem, ela é qualitativa pois busca compreender e interpretar determinados comportamentos de uma população, no caso, o de empreendedores mineiros do setor de tecnologia da informação. Os fins da pesquisa são identificar comportamentos presentes em empreendedores, no planejamento dos estabelecidos e encontrar as principais diferenças em relação ao grupo dos iniciantes por meio da aplicação de questionários (*survey*).

As empresas foram separadas em dois grandes grupos: empresas estabelecidas (mais de 4 anos de existência) e empresas iniciantes (4 ou menos anos de existência) que não se sabe se irão se estabelecer ou não.

Os dados coletados para este estudo foram extraídos de *startups* do setor de tecnologia da informação da Zona da Mata. Isso foi realizado para poder avaliar melhor o impacto das perspectivas do empresário e do planejamento, possuindo desta forma uma base comparativa mais sólida, pois as perspectivas de setor de atuação e de fatores externos são as mesmas para ambas.

A partir da elaboração de uma lista de possíveis empresas respondentes, com mais de 120 nomes, através de catálogos online, foi realizada uma busca por seus canais de comunicação (e-mail e redes sociais) para que pudesse ser feito o contato e enviado o *link* do questionário no Google Drive para registro das respostas.

No formulário constaram perguntas a respeito do grau de instrução e experiência do

fundador da empresa e sobre o planejamento realizado antes de abrir o negócio. Todas essas perguntas foram fechadas para que fosse possível um tratamento das respostas.

O modelo de pesquisa aplicado é mostrado no Quadro 1. O empresário, o planejamento, são todos modelados como potenciais antecedentes do estabelecimento do negócio. O modelo foi testado para toda a amostra e por duas subamostras, distinguindo entre empresas estabelecidas e iniciantes.

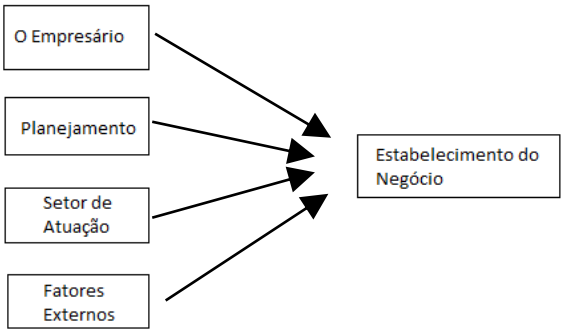


Figura 1: Escopo de Pesquisa. Fonte: Autor

No presente caso utilizou-se apenas as duas primeiras escalas, pois o setor de atuação dos respondentes é o mesmo (tecnologia da informação) e todas estão expostas aos mesmos fatores externos, por serem do mesmo setor e da mesma região (Zona da Mata Mineira).

Cada uma das duas escalas citadas acima foi destrinchada em itens pertinentes a serem perguntados aos entrevistados. A Tabela 1 mostra os itens a serem explorados em cada escala.

Escala	Item
O Empresário	Estabelecimento de Metas
	Busca de Resultado e Iniciativa
	Exigência de Qualidade e Eficiência
	Persistência
	Correr Riscos Calculados
	Busca de Informações
	Persuasão e Rede de Contatos

	Independência e Autoconfiança
Planejamento	Elaborou um Plano de Negócios
	Planejamento do produto e do público-alvo
	Avaliação de Riscos
	Estudo de Fornecedores

Quadro 1: Escalas e Itens. Fonte: Autor

Para fazer essa análise foi realizado um trabalho de pesquisa dentro da literatura acadêmica, em sites relevantes sobre empreendedorismo e em entrevistas com pessoas que possuem experiência com empreendedorismo e análise de novos negócios.

Após obter alguns retornos dos questionários enviados, chegou-se a trinta e um respondentes e assim, os grupos foram separados em estabelecidos e iniciantes com base na resposta ao item que questionava o tempo de existência da empresa. Na sequência, cada uma das respostas foi contabilizada no total e separadamente entre os dois grupos, formando assim três colunas: total, estabelecidos e iniciantes. A fase seguinte foi a de obter para cada coluna o percentual de respondentes para aquele opção. Assim seria possível visualizar com maior clareza quais os comportamentos predominantes em cada um dos grupos. De posse desse tipo de informação foi possível também visualizar as principais diferenças existentes entre os dois grupos e tirar outras conclusões de caráter secundário.

No anexo 1 se encontra detalhado o questionário aplicado na pesquisa. Ele se apresenta dividido em duas partes: empresário e planejamento. A parte do empresário está subdividida em duas partes: a primeira diz respeito a sua formação e experiência e tem o intuito de obter informações objetivas a esse respeito para poder compará-las, enquanto a segunda trata a respeito da personalidade do empreendedor e possui perguntas baseadas na metodologia DISC e em outras pesquisas existentes sobre o tema. O DISC, que é uma metodologia para a análise de perfil comportamental leva esse nome por afirmar que existem quatro traços básicos de comportamento nas pessoas: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C).

A parte referente ao planejamento também foi subdividida em duas partes: interno e externo. Ambas contém perguntas que estão relacionadas a cada um dos elementos do Canvas,

a saber: parceiros, atividades-chave, recursos-chave, estrutura de custos, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais, segmentos de clientes, captura de valor - além de perguntas a respeito do método utilizado para planejamento e o tempo necessário para elaborá-lo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se encontra dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo trata-se da introdução, em que consta a justificativa, escopo do trabalho, objetivos e definição da metodologia.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura, que se refere aos aspectos teóricos que foram utilizados como base para atender aos objetivos deste trabalho, a saber: o empresário, planejamento, o setor de atuação e os fatores externos.

O terceiro capítulo apresenta o método empregado no desenvolvimento do trabalho aprofundando a pesquisa de campo, seus componentes e uma discussão a respeito dos resultados obtidos nas pesquisas, com a apresentação dos dados quantitativos e das correlações obtidas entre as respostas.

O quarto e último capítulo apresentará as conclusões do estudo realizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 FATORES DETERMINANTES AO SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO

Antes de explorar as quatro perspectivas identificadas como críticas para o sucesso de novos empreendimentos, primeiramente será necessário definir o que é sucesso para as novas organizações.

Josh Kaufman (2010, p.27), afirma que:

> "Toda empresa de sucesso cria ou fornece algo de valor que as pessoas querem ou precisam a um preço que elas estão dispostas a pagar de uma maneira que satisfaça as necessidades e expectativas do comprador e proporcione à empresa receita suficiente para que valha a pena para os proprietários manter as operações".

Toda empresa que é criada e consegue manter as operações em funcionamento certamente atendem a todos os pontos desta descrição. Entretanto conforme estudo realizado em 2013 pelo SEBRAE citado anteriormente, metade das empresas que abrem no Brasil fecham em até quatro anos de sua abertura, ou seja, supostamente falharam em pelo menos um dos pontos acima referentes a definição de sucesso e por isso tiveram que encerrar suas atividades.

Sendo assim, para este trabalho, adota-se como referencial de empreendimento de sucesso as empresas que conseguem manter suas atividades por pelo menos quatro após sua fundação.

2.2 O EMPRESÁRIO

Uma empresa iniciante é muito dependente de seu fundador (ou grupo de fundadores) para prosperar. Conforme aponta Dornelas (2011), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Cada vez mais pesquisas buscam compreender características comuns presentes no comportamento e na mentalidade dos empreendedores. Novas características têm

continuamente sendo adicionadas a essa lista sempre crescente.

Neste ponto, contudo, serão citadas algumas das características mais citadas sobre os empreendedores. Embora a lista seja incompleta e esteja sempre em crescimento, com novas características adicionadas, ela fornece *insights* importantes sobre a mentalidade do empreendedor: determinação e perseverança; motivação para realizar; orientação de oportunidade; resolução de problemas persistentes; busca por feedback; controle interno e tolerância para ambiguidade; tomada de risco calculado; alto nível de energia; visão; criatividade e inovação; paixão e construção de equipes.

Algumas dessas características são mais fáceis de serem observadas em empreendedores experientes do que nos de primeira viagem. Isso leva a crer que a experiência contribui para o desenvolvimento de quem gerencia uma empresa. Um estudo da *Harvard Business School* (1985) mostrou que empreendedores experientes, com alguma história de sucesso, são muito mais propensos a ter sucesso em novos empreendimentos em comparação aos iniciantes ou os que fracassaram anteriormente. Neste estudo, empreendedores experientes possuíram 34% mais possibilidade de ter sucesso em sua próxima empresa, em comparação com 23% daqueles que fracassaram anteriormente e com 22% daqueles de primeira viagem.

Entretanto, a grande maioria dos empreendedores de primeira viagem antes de começar o próprio negócio possuía uma carreira como empregado de outra empresa, no qual cumpriam horário de trabalho e funções muito bem delimitadas conforme estudo do Insper (2010). Entretanto ao se criar uma empresa, a situação muda completamente, já que exige um conjunto de habilidades e competências distintas. Para McClelland (1961) o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção, etc., nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades empreendedoras. Para o autor, uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza com certa frequência e certa intensidade as CCEs (Características Comportamentais Empreendedoras). Cada uma das dez CCEs é composta de três comportamentos associados, que são apresentados no Quadro 2.

Conjunto de Realização	Conjunto de Poder	Conjunto de Planejamento
Busca de Oportunidade e Iniciativa	Independência e Autoconfiança	Busca de Informações
Persistência	Persuasão e Rede de Contatos	Estabelecimento de Metas
Correr Riscos Calculados		Planejamento e Monitoramento Sistemático
Exigência de Qualidade e Eficiência		
Comprometimento		

Quadro 2: Conjunto de Características Empreendedoras.
Fonte: McClelland (1961)

Abaixo, o quadro 3 mostra todos os CCEs e seus respectivos comportamentos associados:

CCE	Comportamentos Associados
Estabelecimento de Metas	Estabelece Metas e Objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
	Estabelece objetivos mensuráveis e de longo prazo
Busca de Oportunidade e Iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias;
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência
Exigência de Qualidade e Eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Planejamento e	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;

Monitoramento Sistemático	Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos;
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
	Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar o longo prazo, acima do lucro em curto prazo
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo;
	Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
	Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Correr Riscos Calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
Busca de Informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Persuasão e Rede de Contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos
	Age para desenvolver e manter relações comerciais
Independência e Autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Quadro 3: Comportamentos associados às Características Empreendedoras.
Fonte: McClelland (1961)

De acordo com Badal (2012) em sua pesquisa, chegou-se a algumas competências necessárias ao empreendedor e que variam de acordo com o estágio do negócio.

No início do negócio, definido como o período de 0 a 3 anos do surgimento, as habilidades mencionadas são a capacidade de executar várias funções simultaneamente e paralelamente desenvolver uma estratégia global para a empresa.

Em uma fase mais estabelecida do negócio (mais de 3 anos desde a abertura), há uma mudança de competência exigida, em que se torna necessário saber delegar atividades, trabalhar melhor em equipe e planejamento maior para gerenciar as atividades cotidianas da empresa.

Além disso, existem competências que são necessárias ao empresário em qualquer estágio da empresa, como a capacidade de construir e cultivar relacionamentos com outras pessoas, pró-atividade e autoconhecimento.

A pesquisa da Gallup (2012) indica que a personalidade do empreendedor tem uma relação direta com o sucesso do negócio em empresas que têm menos de 30 empregados. Em ambientes de micro e pequenas o empresário gere diretamente quase todos os aspectos do negócio sozinho. Suas decisões e ações têm um impacto intrínseco sobre o futuro do empreendimento.

À medida que o tamanho da empresa aumenta para mais de 50 funcionários, essa relação se torna mais fraca e pode precisar de fatores adicionais para explicar a relação entre a personalidade empreendedora e o sucesso do negócio.

Essa personalidade do empreendedor se traduz na prática em vantagens competitivas para a empresa à medida que o proprietário do micro e pequeno negócio têm uma influência direta e tangível no ambiente da empresa. Por exemplo, os empresários que possuem a característica natural de construção de relacionamentos usam suas habilidades para acessar recursos, interna e externamente, para expandir seus negócios. Eles sabem como alinhar os pontos fortes de seus funcionários e aumentar o envolvimento deles no negócio, além de compreender as necessidades de seus clientes construindo assim um maior envolvimento com ele e garantindo mais vendas.

Um ponto complementar bem destacado por Sahlman (1997) é que as pessoas que estão por trás da empresa e sua reputação frente a fornecedores, parceiros, investidores e possíveis compradores se configuram como um ponto muito importante para analisar o motivo de algumas empresas durarem mais do que outras. Quando o empreendedor possui credibilidade, é mais fácil obter atenção dos grupos de interesse, investidores e, por consequência, conseguir fazer seu negócio se estabilizar e crescer. Obviamente esta credibilidade só é possível graças às competências e habilidades que o empresário demonstrou possuir anteriormente em suas outras experiências profissionais e são justamente estas virtudes que serão determinantes para alcançar a estabilidade da nova empresa. Como Rock (1997), um especialista em capital de risco afirmou: "Eu invisto em pessoas, não em ideias".

Outro ponto que está relacionado ao empresário é a falta de conhecimento, tanto do mercado de atuação quanto financeiro, tributário, trabalhista aliado a falta de visão holística.

Uma pesquisa feita pelo GEM (*Global Enterpreneurship Monitor*) em 2014 constatou que 53,9% dos empreendedores no Brasil não possuem sequer o segundo grau completo e 38,3% deles possuem o segundo grau completo e com o ensino superior incompleto. E apenas 7,7% dos empreendedores brasileiros possuem ao menos ensino superior completo.

Na mesma pesquisa, perguntou-se a especialistas quais eram os principais fatores limitantes ao empreendedorismo no Brasil e 61% dos entrevistados citaram a falta de educação e capacitação como um deles para o surgimento e estabelecimento de novas empresas.

Estas lacunas na formação acadêmica do empreendedor brasileiro fazem com por muitas vezes ele esteja longe de possuir os conhecimentos necessários para compreender a dinâmica de funcionamento de uma organização e assim não percorrendo da melhor maneira possível partes importantes da criação de um negócio, como estudo de mercado, de fornecedores e concorrência e a elaboração de um plano de negócios, além das habilidades e conhecimentos que são indispensáveis para gerenciar o dia a dia de uma empresa .

Um ponto importante nisso é que muitas das habilidades mostradas acima não são extensivamente abordadas em escolas, faculdades e cursos de MBA segundo Kaufman (2010). Os conteúdos dos cursos da área de gestão empresarial são muito voltados para ensinar competências técnicas e de metodologias de administração e pouco orientados a ensinar as competências pessoais necessárias para que os empreendedores sejam bem sucedidos na criação

e manutenção de um novo empreendimento.

Em resumo, as instituições de ensino são muito mais voltadas a capacitar trabalhadores que vão ingressar em grandes empresas já estruturadas do que a capacitar pessoas a criarem um novo empreendimento e o manterem funcionando por muito tempo.

Isso no Brasil é ainda mais acentuado, pois a parcela da população com acesso ao ensino superior é menor se comparada a de outros países, como os Estados Unidos, cenário este apontado na pesquisa da Gallup (2012).

Entretanto, de acordo com a pesquisa realizada pelo GEM, em 2014, metade dos entrevistados afirmaram que possuíam o conhecimento, a habilidade e a experiência necessária para iniciar o próprio negócio.

Esta imensa contradição entre a percepção do empreendedor sobre suas próprias competências e habilidades e aquelas necessárias para desenvolver um negócio duradouro, tanto em termos de competências técnicas quanto de atributos de personalidade, somada ao baixo grau de escolaridade média, pode fazer com que ele se enxergue capaz de criar e conduzir uma empresa duradoura o que na prática, pode não ocorrer. Em termos práticos, esse fenômeno pode ser percebido em um planejamento deficiente.

2.3 PLANEJAMENTO

Essa é uma etapa fundamental para quem deseja criar um empreendimento. Por isso antes da empresa começar as operações é necessário montar um plano de negócios. Segundo o SEBRAE (2014), “Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

Este plano é um documento escrito que busca detalhar um futuro empreendimento, descrevendo sua estratégia de inserção no mercado, as necessidades operacionais e projetando os resultados financeiros. O plano de negócios é um instrumento muito utilizado na solicitação de recursos financeiros para se iniciar o negócio junto a investidores e instituições financeiras. Somado a isso, é possível obter um sólido diferencial competitivo, por permitir ao empreendedor mapear potenciais riscos e traçar planos para mitigá-los, além de conhecer mais profundamente seu mercado e identificar com maior clareza o quanto será necessário investir e

quando se dará o retorno desejado. Este plano deve ser um guia para responder a seguinte questão: Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio? Recomenda-se que o plano seja um instrumento dinâmico e contínuo capaz de lidar com as constantes mudanças tanto no ambiente interno como no externo para que seja possível pensar estrategicamente no futuro da empresa.

O chamado planejamento estratégico tem origens na década de 50. Conforme Ansoff (1965) foi na época da segunda guerra mundial em que o ambiente externo começava a ganhar muita influência sobre as empresas. A partir de então havia a preocupação se a empresa poderia atender ou não à procura de mercado e como esta elaboraria uma estratégia para estar preparada, embora a elaboração de estratégias por si só não garantisse sua eficácia, pois esta poderia ou não ser implantada e controlada.

Ansoff (1965) afirma que a análise estratégica do mercado é um dos fatores mais importantes para o sucesso de empreendimentos de qualquer natureza. Assim, desenvolveu o modelo que ficou conhecido como Matriz de Ansoff, que é descrito como um quadrante composto por duas dimensões, que representam as maneiras pela qual é possível expandir a empresa: produto e mercado. No lado direito, encontram-se os produtos novos, enquanto do lado esquerdo localizam-se os existentes. Essa combinação forma quatro estratégias para o crescimento da empresa: o desenvolvimento do mercado, a penetração no mercado, a diversificação e o desenvolvimento do produto.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Quadro 4: Matriz de Ansoff.
Fonte:Ansoff (1965)

Porém, muitas vezes o planejamento é negligenciado, seja por falta de conhecimento do empresário, seja pelo caráter de necessidade do empreendimento, que é definido como aquele oriundo de uma "parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho" pelo *Global Enterpreneurship Monitor* (GEM, 2014).

A pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2014 com empresas extintas revela que 70% dos antigos proprietários possuíam algum traço relacionado à necessidade como motivo para terem aberto uma empresa. Outro ponto muito relevante é pequena busca por apoio em órgãos como o SEBRAE, o SENAC, o SENAI e outros. Segundo pesquisa do GEM, no ano de 2014, 86,6% dos empreendedores entrevistados não buscaram apoio em nenhum órgão antes de iniciar seus empreendimentos, conforme o Quadro 5.

Conforme a mesma pesquisa, mais de 44% dos empreendedores que não buscaram órgãos de apoio afirmou que não buscou porque não via necessidade. Mais detalhes dessa pesquisa são resumidos no Quadro 6:

Órgãos de Apoio	Brasil		
	2012	2013	2014
Não procurou nenhum	79,6	84,6	86,6
SEBRAE	12,7	9,2	10,4
SENAC	1,5	1,4	1,9
SENAI	1,2	1,8	1,0
Associação Comercial	1,8	0,6	0,7
Outros	3,2	2,5	0,8

Quadro 5: Percentual do total de empreendedores segundo a busca de órgãos de apoio

Fonte: GEM Brasil (2014)

Conforme a mesma pesquisa, mais de 44% dos empreendedores que não buscaram órgãos de apoio afirmou que não buscou porque não via necessidade. Mais detalhes dessa pesquisa são resumidos na tabela abaixo:

Motivos de não buscarem de apoio	Empreendedores		
	Iniciais	Estabelecidos	Total
Por falta de conhecimento	28,9	22,9	25,7
Por não ter interesse	18,2	18,1	18,0
Por não ter necessidade	38,9	49,3	44,4

Por falta de tempo	15,6	9,7	12,5
Outros	0	0,2	0,1

Quadro 6: Distribuição dos empreendedores pelos motivos que o levaram a não buscar um órgão de apoio
Fonte: GEM Brasil(2014)

Será que os empreendedores que não viam necessidade realmente possuíam o conhecimento necessário para planejar um negócio? Pelo que foi apresentado sobre nível de estudo do empreendedor brasileiro, é possível supor que não, embora não haja comprovações científicas disso.

Um bom plano de negócios, conforme ressalta Sahlman (1997), deve avaliar sistematicamente os quatro fatores críticos interdependentes a cada novo empreendimento: as pessoas, abrangendo tanto aquelas que vão atuar diretamente no empreendimento, quanto às outras pelas quais o negócio vai depender para operar, como os fornecedores e terceirizados, advogados e contadores; a oportunidade, ou seja, o perfil do negócio propriamente dito, o que vai ser vendido e para quem vai ser vendido e o quão rápido o negócio pode crescer e ganhar escala; o contexto, como o macroambiente, o ambiente regulador, taxas de juros, tendências demográficas, projeções de inflação e outros fatores que não podem ser controlados pelo empreendedor; o risco e a recompensa, considerando a avaliação de tudo aquilo que pode dar certo e errado no empreendimento e a capacidade de resposta da equipe empreendedora.

A falta de conhecimento faz com que muitos aspirantes a empreendedores não reconheçam a importância de estudar esses fatores críticos antes de começar com as operações. Muitos deles não fazem sequer um plano de negócios antes de abrir suas empresas e entre os que fazem um dos erros mais comuns são focar as análises apenas em números, como projeções de fluxo de caixa e análise de indicadores de investimentos, como o VPL (Valor Presente Líquido), esquecendo de se concentrar nos fatores que farão a empresa alcançar os números projetados.

Ainda sobre planejamento, existem muitos recursos acessíveis ao empreendedor, embora muitas vezes ele não tenha conhecimento. Um exemplo é o software do plano de negócios disponibilizado gratuitamente pelo SEBRAE, por meio do qual é possível simular os dados que identificam a viabilidade da empresa.

2.4 O SETOR DE ATUAÇÃO

Muitas vezes aquela ideia perfeita de negócios que o empreendedor tem na cabeça não é viável na prática por conta de condições particulares do mercado de atuação como a taxa de crescimento ou queda do setor, se o mercado é amplo ou voltado a um nicho ou então se é possível possuir algum tipo de escalabilidade geográfica.

Para Sahlman (1997), uma análise do setor de atuação começa se concentrando em duas questões principais: o mercado total para os produtos do empreendimento é grande, possui rápido crescimento ou os dois?

Empresários e investidores procuram mercados em crescimento porque muitas vezes é mais fácil e rápido conseguir uma grande fatia desse mercado do que lutar com concorrentes consolidados em mercados maduros ou estagnados. Os melhores investidores tentam identificar setores com alto crescimento potencial mais cedo e que são, via de regra, onde os grandes retornos estão.

Dornelas (2014) mostra os pontos principais que devem ser levados em consideração para a avaliação de um mercado:

- Análise da Indústria/Setor: Deve conter informações a respeito de tamanho, crescimento e estrutura presentes em indústria/setor. Essas informações podem ser utilizadas para monitorar mudanças e aproveitar oportunidades decorrentes dessas mudanças.
- Descrição do Segmento de Mercado: Identificar qual o grupo de pessoas que pode consumir o seu produto. É necessário um conhecimento quantitativo e qualitativo do seu segmento de mercado. O quadro 7 mostra uma tabela para definir o segmento de mercado para um produto/serviço

Seu Produto ou Serviço		
Quem está comprando?	**Por que está comprando?**	**O que está comprando?**

Geografia	Benefícios	Recursos
Perfil	Características Especiais	Embalagem
Estilo de Vida		Serviços
Personalidade		Preço
		Entrega

Quadro 7: Visão rápida de segmentos de mercados.
Fonte: Dornelas (2014)

- Análise SWOT do Produto/Serviço: Avaliação dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes para que seja possível transformar os pontos fracos da concorrência em oportunidade e minimizar os riscos da empresa em relação ao seu produto.
- Análise da Concorrência: ela deve ser avaliada em relação aos seus produtos e serviços e também em relação a fatores internos como preço, praça, promoção, gerenciamento e finanças.

É importante também se concentrar nos clientes, já que é comum em muitos empresários iniciantes se preocuparem com o produto e acabarem deixando de lado aqueles que de fato trazem o dinheiro para a empresa. Quem compra está atrás de soluções para resolver seus problemas ou satisfazer seus desejos e todo produto ou serviço deve estar ligado a isso. É necessário saber qual é a solução que o empresário tem a oferecer às pessoas que fazem parte do seu mercado, qual o problema ou necessidade do público alvo que será contemplada pela sua solução. É o chamado ponto de conexão com o cliente. É através desse ponto de conexão que o novo empreendimento vai começar a atrair as pessoas e cativar clientes.

O trabalho em questão, conforme citado anteriormente, irá apresentar uma pesquisa com empreendimentos do setor de tecnologia de informação (TI). O setor de TI tem apresentado grande desenvolvimento e se mostrado um campo fértil para novos empreendedores. Conforme Adolpho (2013), o dinheiro se tornou volátil, visto que a facilidade de transferência de renda – que hoje acontece fundamentalmente pela internet – é consideravelmente maior. É mais simples movimentar grandes quantidades de dinheiro em forma de bits para uma conta bancária do que era antes, quando o dinheiro era apenas físico e havia muito menos dele no mundo (por

exemplo, em 1992, o PIB mundial era de apenas US$ 28 tri contra US$78 tri em 2011).

Essa é uma das razões que permitem o surgimento de muitos novos empreendimentos que são baseados apenas em *bits* (informações), como empresas da área de software por exemplo. Não existem linhas de produção, estoques e a quantidade de recursos necessários para criar e entregar um produto é muito menor.

A análise do setor, já que vai entrar aqui, deve ser mais encorpada. Fale sobre a concorrência nele, o perfil do mercado (que é bem local), o porte das empresas… Há muitos dados disponíveis sobre o setor de TI.

Ao avaliar a nova empresa de acordo como Modelo das Cinco Forças de Michael Porter (1986), é possível visualizar que elementos que não dependem ou dependem muito pouco do empresário e da empresa podem afetar a viabilidade desta ao longo do tempo. Exemplos disso são o poder de barganha dos fornecedores que de acordo com o nível de concorrência e o grau de diferenciação dos insumos, podem exercer maior impacto em relação a preços e/ou exclusividade de fornecimento.

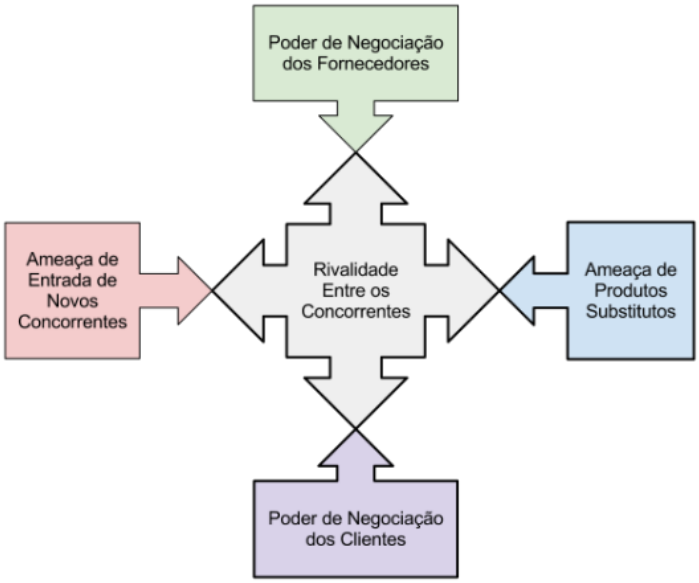


Figura 2: Cinco Forças de Porter.
Fonte: Porter (1986)

Outro fator de extrema relevância para um empreendedor é a ameaça de novos entrantes, que podem ou não oferecer um produto ou serviço similar ao da empresa caso as barreiras de entrada não sejam fortes o suficiente. Segundo Porter (1986), as três principais

barreiras de entrada estão relacionadas com as economias de escala, o capital necessário para giro no início das atividades e os canais de distribuição.

As economias de escala ocorrem quando a expansão da capacidade produtiva de uma empresa provoca um aumento no volume produzido sem o proporcional aumento do custo de produção, fazendo com que o custo unitário do produto diminua e dessa forma se configure como uma barreira de entrada a concorrência. Isso ocorre por forçar esses concorrentes a produzir com custo unitário menor e, para tal, em com volumes investimentos iniciais maiores, tanto para dar conta desse maior volume quanto para possuir capital de giro para o início do novo negócio. Outra barreira de entrada está relacionada aos canais de distribuição, onde os custos elevados ou a dificuldade de acesso aos canais já dominados pelos concorrentes estabelecidos dificulta o escoamento da produção dos novos entrantes.

Outra ameaça encontra-se na possibilidade do surgimento de um produto substituto que represente uma ameaça para a sobrevivência da empresa a longo prazo, o que é relativamente comum no setor de tecnologia da informação onde o ciclo de vida dos produtos costuma ser menor.

2.5 FATORES EXTERNOS

Outros fatores externos que são apontados como prejudiciais a prosperidade de novos negócios são relacionados à elevada e complexa carga tributária brasileira e ao atendimento de exigências regulamentares que alguns setores, tais como educação e saúde, precisam se sujeitar e que podem mudar por força de instrumentos legais fazendo com que as empresas novas tenham muita dificuldade em se adaptar.

Em 2015, 49,68% da arrecadação de impostos veio da tributação sobre bens e serviços segundo dados Receita Federal, percentual consideravelmente maior do que a encontrada em outros países em levantamentos da OCDE, o que tem como consequência o aumento dos custos para oferecer o produto ou serviço e por consequência aumentando o valor final para o consumidor.

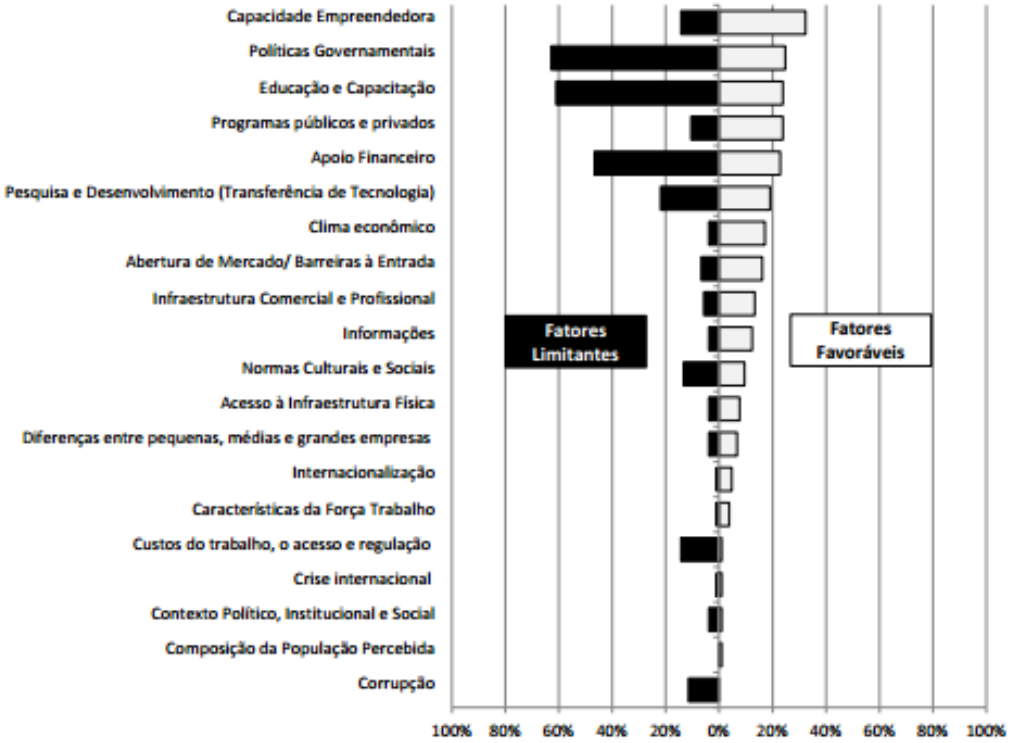
De acordo com Sahlman (1997), o contexto muitas vezes tem um forte impacto sobre todos os aspectos do processo empresarial. Em alguns casos, mudanças em algum fator

contextual criam oportunidades. Um exemplo disso foi o surgimento de mais de 100 novas empresas no setor de aviação nos Estados Unidos quando houve a desregulamentação nos anos 70. Por outro lado, há momentos em que o contexto dificulta o início de novos empreendimentos. Um período de recessão torna o financiamento bem mais difícil para novas empresas, por exemplo. Por diversas vezes, uma mudança no contexto faz com que um negócio antes considerado pouco atrativo vire atraente e vice-versa.

Sobre a influência dos fatores externos no Brasil, a pesquisa do GEM (2014) sobre empreendedorismo ouviu especialistas que apontaram alguns dos fatores limitantes e favoráveis para o surgimento e estabilização de novas empresas. O fator limitante mais citado pelos entrevistados foi a falta de políticas governamentais apropriadas.

Ainda nesse estudo, foi citada a falta de esforços nas três esferas (federal, estadual e municipal) para adequar a legislação tributária a realidade dos pequenos e médios negócios no Brasil, a excessiva burocracia para se formalizar um negócio e a obtenção de licenças para funcionamento.

Segue a tabela com os principais fatores considerados limitantes e favoráveis de acordo com especialistas.



Quadro 8: Principais Fatores considerados limitantes e favoráveis ao empreendedorismo no Brasil.
Fonte: GEM Brasil (2014)

Conforme a Figura mostra, os principais fatores considerados como limitantes ao Empreendedorismo são na ordem, as políticas governamentais deficientes, a educação e capacitação deficiente e a falta de apoio financeiro, enquanto os fatores favoráveis estão em proporções bem menores em comparação aos limitantes, liderado pela capacidade empreendedora da população.

2.6 STARTUPS E SUAS ESPECIFICIDADES DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

O termo surgiu internacionalmente durante a chamada Bolha da Internet ocorrida no final da década de 1990**,** onde inúmeras empresas do segmento de tecnologia da informação surgiram no mercado internacional e levaram a maioria das bolsas internacionais à alta. Algumas startups que surgiram na época e hoje são consideradas grandes empresas são o *Google* e o *eBay*.

Atualmente, uma das definições mais utilizadas para caracterizar o que é uma *startup*, vem de Ries (2011): "uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza e tem a inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como o centro de suas operações".

Essas empresas, normalmente de base tecnológica, se caracterizam por possuírem forte espírito empreendedor e uma constante busca por um modelo de negócio inovador. Este modelo de negócios é a forma como a *startup* transforma seu trabalho em dinheiro. Em geral, empresas deste perfil criam modelos de negócio altamente escaláveis, a baixos custos e a partir de ideias inovadoras. *Startups* não são somente empresas baseadas na internet. Elas são mais frequentes no ambiente online porque é bem mais barato criar uma empresa deste tipo do que uma indústria.

Um ponto relevante para o crescimento de *startups* é o investimento. Para Guerra (2012), devido ao ambiente de incerteza em que é desenvolvido o negócio, até que o modelo certo seja encontrado, o investimento utilizado é de risco.

Segundo estudo da Fundação Dom Cabral (2012), o fato da *startup* se instalar em uma

aceleradora, incubadora ou em um parque tecnológico representa um fator de proteção para a sua sobrevivência, se comparado com as *startups* instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada.

Quando a *startup* está instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor do que a de uma instalada em escritório próprio ou sala/loja alugada.O apoio oferecido em uma aceleradora ou incubadora tem como principal resultado a estruturação da base da *startup* e confirmação das premissas de mercado, produto e desenvolvimento.

No presente trabalho algumas das empresas respondentes são apoiadas por incubadoras ou aceleradoras, embora não se tenha como objetivo avaliar o impacto de ser ou não apoiado por uma instituição do gênero.

Para o ágil desenvolvimento de produtos e mercado necessário por parte deste tipo de empresas, tem-se recorrido cada vez mais ao conceito de *Lean Startup*. Inspirado pelo *lean manufacturing* na busca pela identificação e eliminação sistemática de desperdícios, Eric Ries cunhou o termo que consiste em uma adaptação da metodologia original para *startups* de tecnologia, por meio de um método mais coeso e aplicável a qualquer empreendimento nascente. Suas ideias envolvem, entre outros tópicos, métodos ágeis de desenvolvimento de produtos e uma interação constante com os usuários para testar diferentes hipóteses de como o produto se adapta ao mercado. Para isso é fundamental possuir um MVP (*Minimum Viable Product* ou, na tradução, Produto Mínimo Viável).

O MVP é um elemento muito importante no planejamento de uma empresa em condições de incerteza pois possibilita a visualização de todos os fatores que estariam envolvidos para a construção e disponibilização da sua oferta ao seu consumidor final permitindo validar ou não a ideia de negócio antes de começar efetivamente com as operações. Para efeito de validação de um modelo de negócio os novos empreendedores têm cada vez mais utilizado o *Business Model Canvas* antes de partir para o detalhamento do plano de negócios.

O *Business Model Canvas* de acordo com Osterwalder (2010) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver modelos de negócio novos ou existentes. Trata-se de um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. Sua função é permitir que futuros empreendedores definam o modelo de negócios da empresa de

uma forma simples e visual permitindo relacionar as informações de uma forma sistêmica, integrada e rápida se tornando útil para discutir e integrar percepções sobre a maneira como a empresa deve atuar.

O *Business Model Canvas* tem grande penetração em startups, pois as empresas nesse formato mudam muito rapidamente em busca do modelo de negócio ideal para gerar o máximo de receita, dessa forma fazer um plano de negócios detalhado pode ser perda de tempo em um primeiro momento por conta das constantes mudanças do conceito de negócios. Esse é um ponto em que existe uma diferença entre os empreendimentos iniciais e os estabelecidos, pois utilizam recursos e por consequência linhas de raciocínios diferentes: os empreendedores iniciantes que atuam em setores em que a incerteza é maior (por exemplo, tecnologia da informação) procuram modelos mais visuais e flexíveis por conta da maior rapidez de elaboração e modificação, enquanto empresas tradicionais ou novos empreendedores em setores tradicionais optam por métodos mais elaborados e que contam com muitas projeções numéricas a respeito do retorno sobre o investimento.

Empreender em negócios baseados em tecnologia e internet é uma opção atrativa, já que as margens de lucro tendem a ser maiores. Conforme Adolpho (2013), a relação entre custos e ganhos obtidos é favorável, pois os custos envolvidos nas operações tendem a ser bem menores do que os custos de empresas que vendem produtos físicos. Produtos com capital intelectual agregado possuem uma precificação subjetiva, o que pode fazer com que seja possível cobrar valores mais elevados. Somado a isso, os investimentos iniciais para se criar uma empresa de produtos do setor de tecnologia da informação é menor, já que não é necessário possuir um grande espaço físico, equipamentos especializados e a quantidade de pessoas para trabalhar no início das operações é bem menor em comparação com indústrias e outros setores mais tradicionais. Isso permite com que mais gente interessada em possuir o próprio negócio possa concretizar seu desejo investindo neste segmento.

A contrapartida é que pelo investimento ser menor, o nível de concorrência é mais intenso, a chance de aparecerem produtos substitutos é consideravelmente mais alta e o ambiente externo é marcado pela incerteza, pois não se tem muita convicção sobre a aceitação do produto pelas pessoas que compõem o mercado.

Não por acaso, um levantamento realizado pela Fundação Dom Cabral mostrou em

2012, que pelo menos 25% das *startups* morrem com um tempo igual ou inferior a 1 ano.

Figura 3: Distribuição da mortalidade de startups ao longo do tempo
Fonte:– Fundação Dom Cabral (2012)

Nesta pesquisa buscou-se explicar as causas de mortalidade das startups brasileiras, chegando em 3 fatores principais: quanto menos sócios melhor; quanto menos investimento antes do negócio começar a faturar, melhor, e parceria com parques tecnológicos e incubadoras.

Conforme verificado nesta seção, as especificidades de gestão e planejamento inerentes às *startups*, e nomeadamente ao setor de TI, sugerem a existência de características empreendedoras e alternativas de planejamento singulares.

3. APLICAÇÃO DA PESQUISA

3.1 OBTENÇÃO E ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Ao final do processo de contato com os potenciais respondentes obteve-se 31 respostas ao questionário.

As perguntas buscavam identificar se o comportamento de determinados fatores eram mais recorrentes em empresas estabelecidas. A maioria tinha como propósito fazer com que os respondentes identificassem com qual perfil estão associados.

Para exemplificar o que foi dito acima, citam-se algumas perguntas presentes no formulário, explica-se o raciocínio utilizado para a construção da questão, o que é analogamente aplicado às demais.

A pergunta nº 2 da parte do Empresário (vide anexo A) por exemplo, que trata da experiência profissional prévia do empreendedor tenta identificar se o tempo de experiência prévia tem influência no fato da empresa se estabelecer ou não.

A pergunta nº 1 da parte de Planejamento diz respeito ao método de planejamento, se foi focado nos fatores internos, focados nos fatores externos ou não foi realizado, tentando indicar qual desses modelos de planejamento são mais determinantes para o sucesso da empresa.

3.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

De posse das respostas, o passo seguinte foi analisar os dados obtidos. Começando do macro para o micro, primeiramente na tentativa de compreender as características mais presentes no comportamento do empreendedor e no planejamento. Posteriormente serão detalhadas as informações de mais destaque em cada um dos dois grupos do estudo. Por conta da pesquisa ser aplicada em um universo restrito (setor de tecnologia da informação em Minas Gerais), muitas das conclusões apresentadas posteriormente só são válidas para esse universo e não poderão ser extrapoladas para qualquer setor e nem para um cenário nacional de empreendedorismo.

3.2.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SOBRE PERFIL DO EMPREENDEDOR

Ao realizar a análise das respostas obtidas nos dois grupos, foi possível observar algumas diferenças entre eles. Foram 9 respostas no grupo de estabelecidos contra 22 do grupo de iniciantes.

Nesta seção é aprofundado o que tange ao comportamento do empreendedor, e em quatro questões o perfil das respostas variou consideravelmente entre os grupos.

A primeira é a que se refere a atitude que o empreendedor tomaria caso um funcionário seu que também é um amigo pessoal não estivesse fazendo um bom trabalho. Os estabelecidos em sua maioria adotariam uma postura mais sutil enquanto os iniciantes em maioria adotariam uma postura mais enérgica, como mostra a figura 4

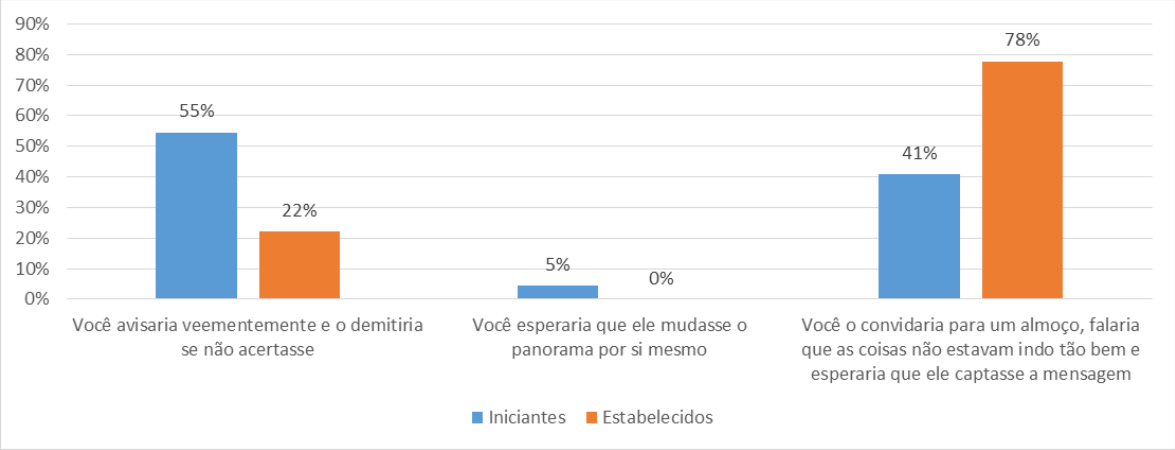


Figura 4: Como lidaria com um funcionário que é seu amigo que não está fazendo um bom trabalho
Fonte: autor

Outra questão é a propensão ao risco e o gosto pela inovação. Os estabelecidos são mais conservadores enquanto os iniciantes preferem o risco, como pode ser visto na figura 5.

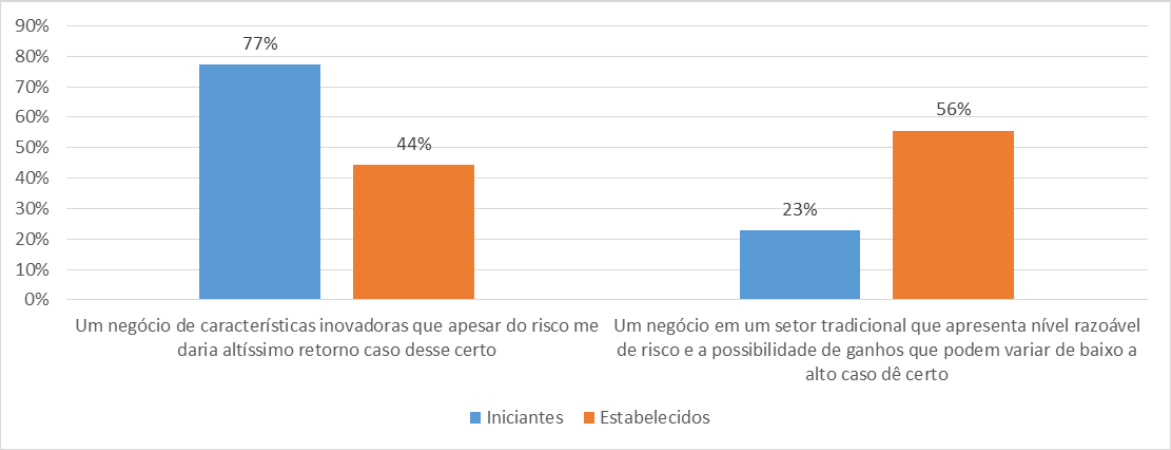


Figura 5: Que tipo de negócio o empreendedor preferia investir
Fonte: autor

Outra diferença entre iniciantes e estabelecidos se encontra quando é preciso convencer um grupo de pessoas. A maioria dos iniciantes prefere tentar convencer todos de uma só vez, enquanto a maioria dos estabelecidos opta por convencer o grupo com encontros individuais, conforme Figura 6

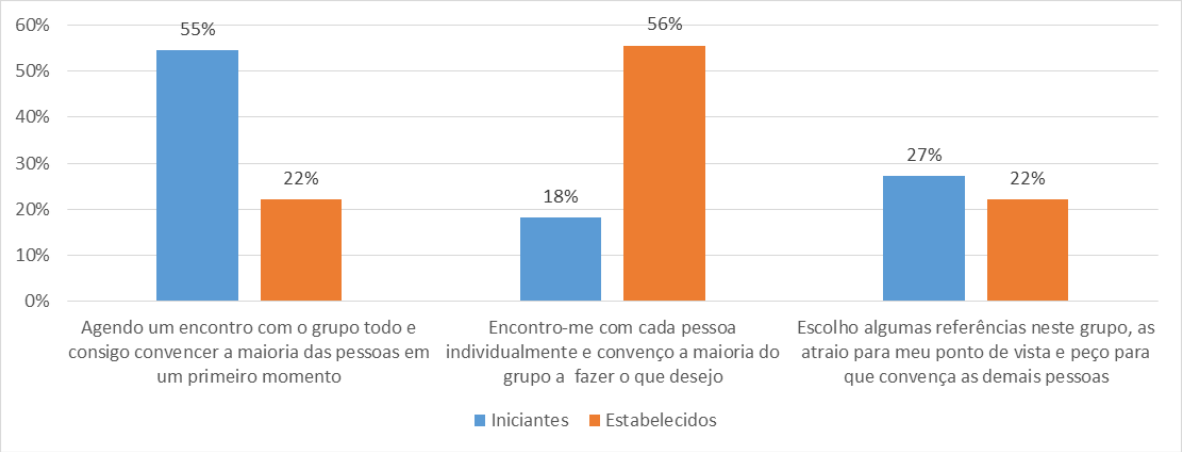


Figura 6: Qual estratégia usariam para convencer um grupo de pessoas
Fonte: autor

Por fim, em relação a personalidade do empreendedor, foi possível perceber pelas respostas que existe uma tendência do grupo de estabelecidos em realizar atividades em grupo, ao contrário do grupo dos iniciantes como pode ser percebido nas respostas à pergunta que questionava como prefeririam realizar exercícios físicos. A pergunta tem como objetivo apresentar uma situação em que o respondente teria que escolher uma resposta que indicaria

conformidade com uma ação comum (Matricular em uma academia), uma opção que demonstra querer se inserir em um grupo de pessoas com um objetivo em comum (Grupo de Corrida) ou o desejo de ter flexibilidade e o controle da situação (Caminhada).

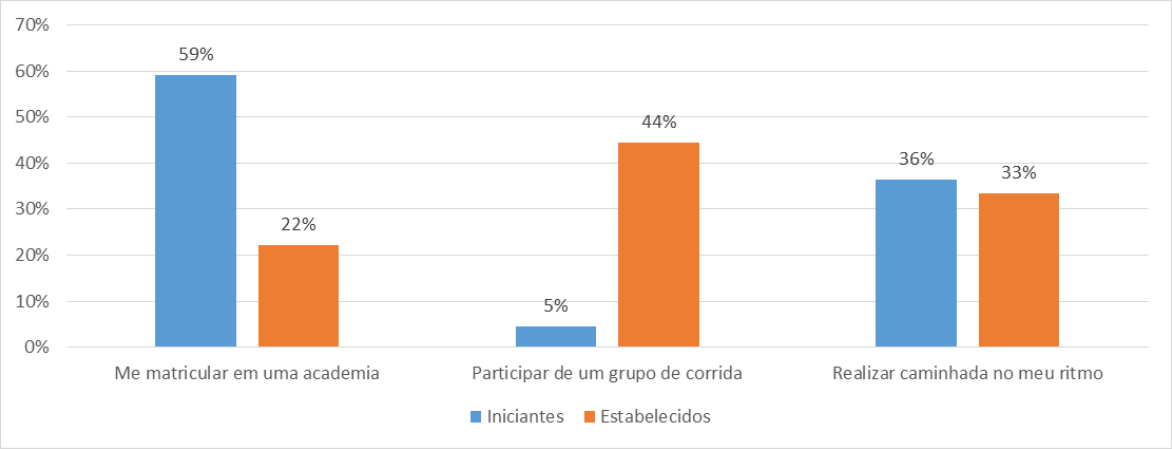


Figura 7: Qual estratégia usariam para realizar exercícios físicos
Fonte: autor

Em outras questões, houve pouca diferença entre as respostas de cada grupo, como em relação ao nível de instrução por exemplo, onde a grande maioria possui ao menos o ensino superior completo, conforme mostrado na Figura 8

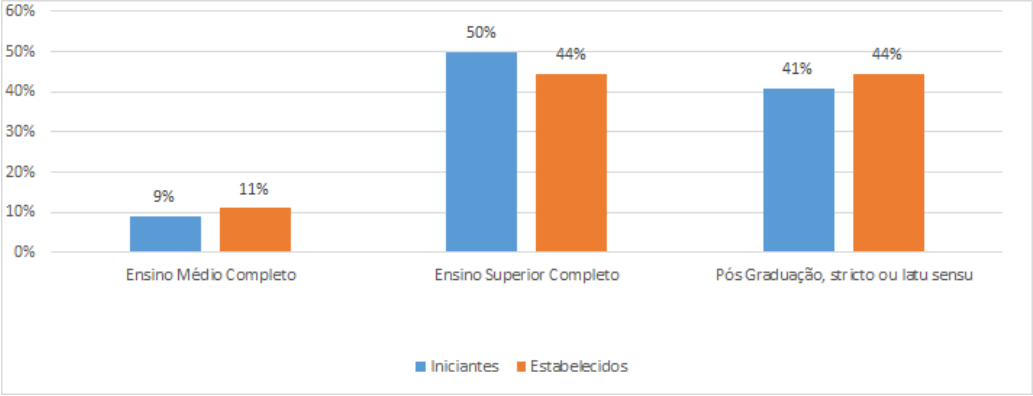


Figura 8: Nível de Instrução.
Fonte: autor

Em relação à experiência prévia do empreendedor, a maioria teve um período entre 3 e 5 anos antes de empreender e tiveram a experiência no mesmo setor onde atuam hoje, como verificado nas Figuras 9 e 10.

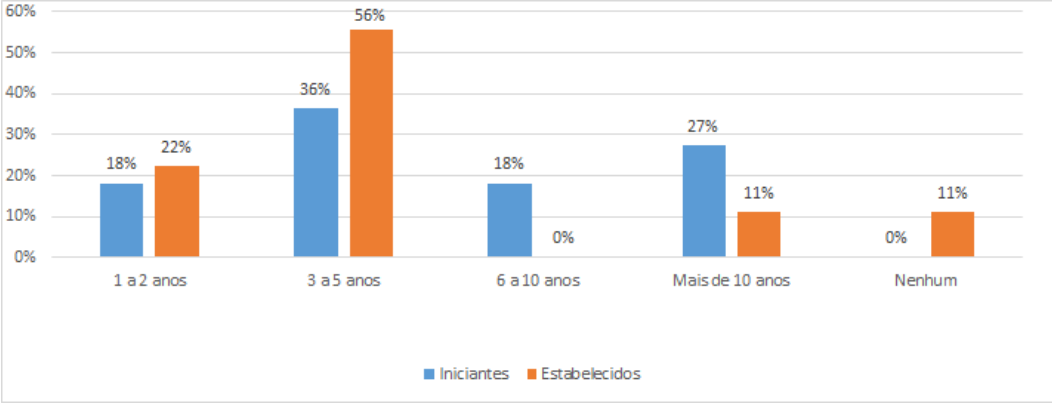


Figura 9: Tempo de experiência profissional antes de empreender.
Fonte: autor

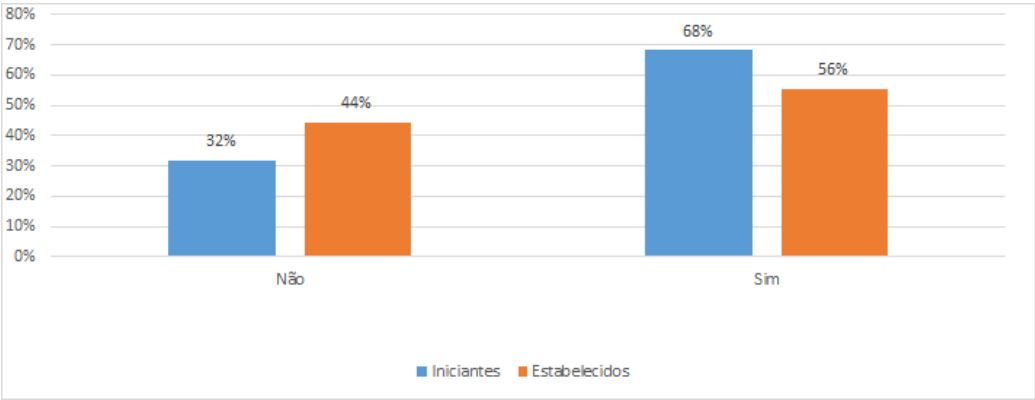


Figura 10: Tinha experiência no setor em que abriu a empresa.
Fonte: autor

Outra característica percebida nos empreendedores é a maior preferência por trabalhar com pessoas que são capazes de adaptar ou mudar em relação aqueles que são suscetíveis a sugestões ou lutam por aquilo que acreditam. Ver Figura 11.

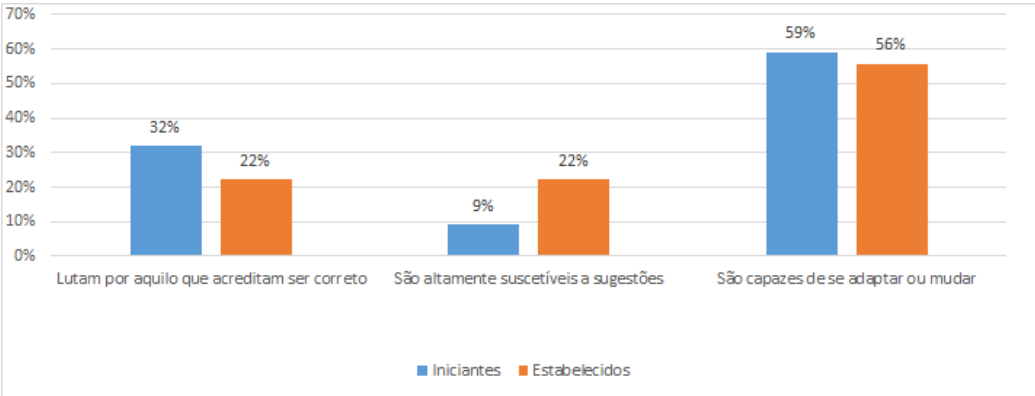


Figura 11: Prefere colegas de trabalho que.

Fonte: autor

Em relação a características pessoais, os respondentes foram convidados a escolher a característica que melhor se encaixam com eles, duas a duas. As características disponíveis nas alternativas foram extraídas da metodologia DISC, que permite avaliar o comportamento das pessoas em um determinado contexto, a partir da análise de quatro aspectos do comportamento humano: a dominância, a influência, a estabilidade e a conformidade.

Cada opção da pergunta 8 da parte do empreendedor se relaciona com um componente do DISC, entretanto os respondentes não foram avisados disso e as respostas refletem as suas percepções sobre si mesmo e sobre o significado das alternativas.

Como é possível visualizar na Figura 12, a maioria dos empreendedores de enxerga como otimista. Item esse relacionado com um alto score no componente "I" que se refere a Influência. Pessoas com altos escores nesse componente se caracterizam por gostar de influenciar os outros através de conversas e atividades e tendem a ser emocionais.

A diferença mais marcante entre estabelecidos e iniciantes é que muitos estabelecidos se definem como cautelosos (associado a alto score do componente "C" de conformidade, de pessoas que valorizam regras, métodos e estrutura) e poucos como ousados (associado a alto score do componente "D" de dominância, de pessoas muito ativas ao lidar com problemas e desafios), enquanto os iniciantes ocorre o inverso, poucos se definem como cautelosos e muitos como ousados.

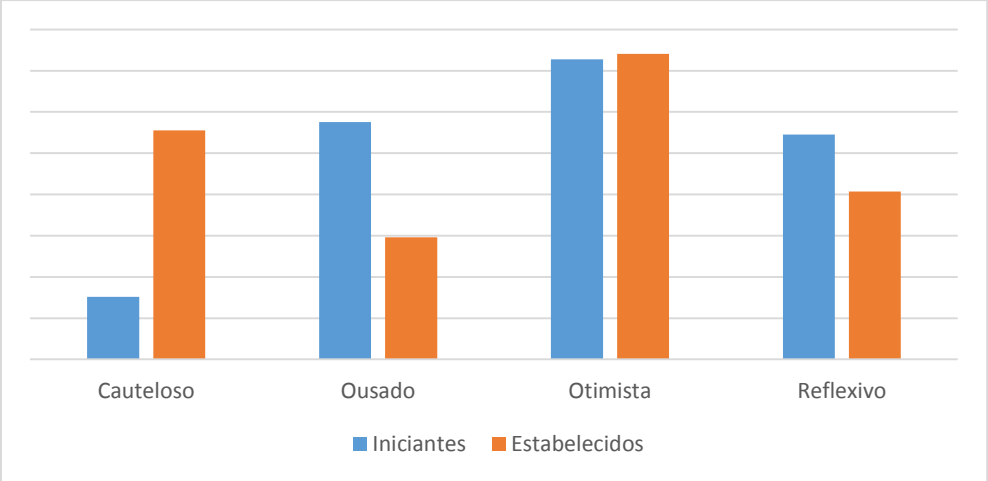


Figura 12: Como o empreendedor se define – Parte 1
Fonte: autor

No outro bloco de características, a mais citada é a de ser confiável, que está associada ao componente “S” de estabilidade. As maiores diferenças entre iniciantes e estabelecidos está na maior quantidade de estabelecidos que se considera disciplinado (associado ao componente “C” de conformidade) em relação aos iniciantes e na baixa proporção de estabelecidos que se veem como inquietos (associado ao baixo score do componente “S” de estabilidade), enquanto nos iniciantes a proporção dos inquietos é consideravelmente maior como mostra a Figura 13

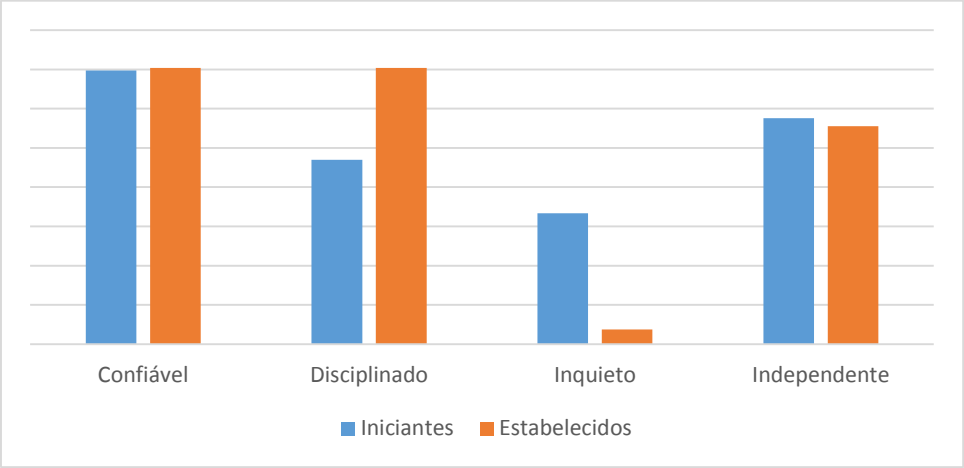


Figura 13: Como o empreendedor se define – Parte 2
Fonte: autor

3.2.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS SOBRE PLANEJAMENTO

No que se diz respeito ao planejamento, as diferenças entre iniciantes e estabelecidos se fazem notar nos seguintes itens: Recurso de Planejamento, Planejamento da Proposta de Valor, Planejamento da forma de se relacionar com os Clientes e Planejamento dos Canais de Distribuição.

Foi observada um predomínio da utilização do Plano de Negócios como principal recurso para planejamento entre as empresas estabelecidas. Já entre os iniciantes, é possível perceber que não há um método claramente preferível.

Vale a pena destacar o aumento da utilização do Canvas como recurso para planejamento, visto que 36% dos iniciantes a utilizam, frente a 11% dos estabelecidos, enquanto a utilização do plano de negócios tem caído bastante quando se compara o grupo dos

estabelecidos (78%) com o dos iniciantes (32%), conforme mostra a Figura 14.

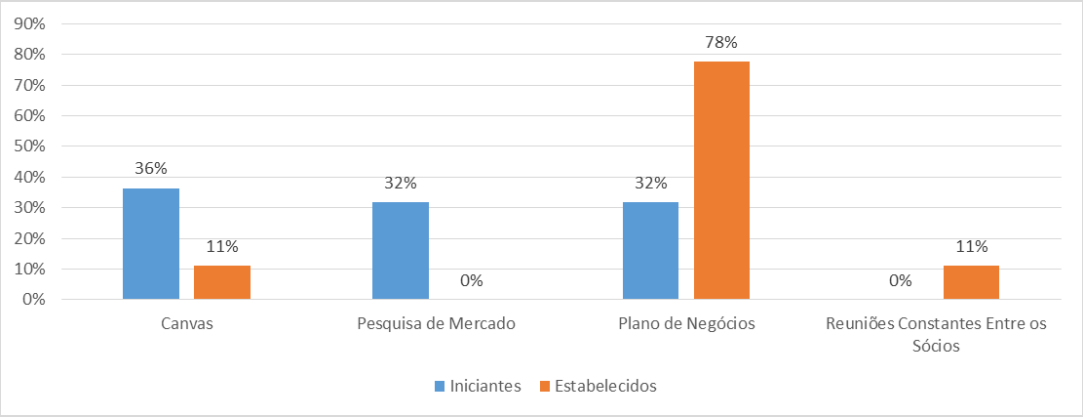


Figura 14: Principal recurso para planejamento.
Fonte: autor

Em relação ao planejamento da proposta de valor, os estabelecidos preferiram pensar em sua proposta de valor focando no produto e seus diferenciais, enquanto os iniciantes preferiram fazer isso centrado no público alvo e suas necessidades, conforme aponta a Figura 15. Isso contraria o que foi anteriormente mencionado com base na literatura, que costumeiramente atribui o sucesso de um empreendimento ao foco restrito no mercado.

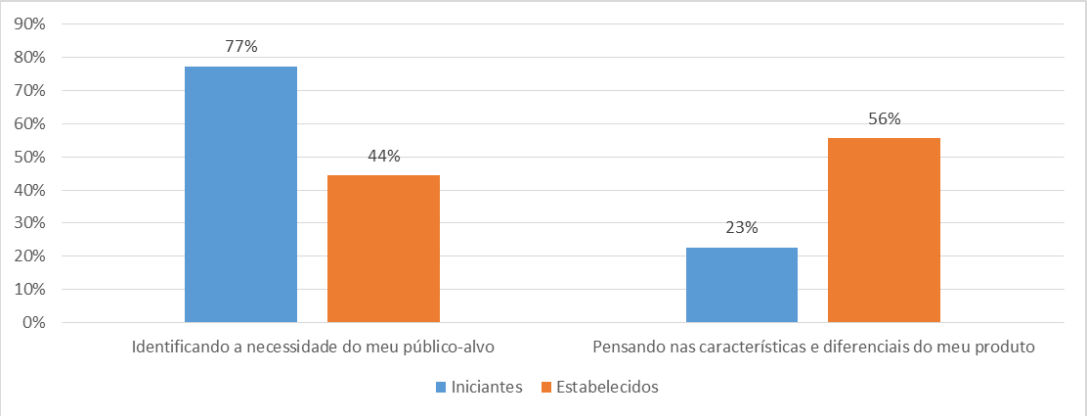


Figura 15: Como foi planejada a proposta de valor.

Fonte: autor

A respeito da forma de se relacionar com clientes os estabelecidos em sua maioria planejaram esse ponto com base na disponibilidade de canais de comunicação que possuíam, enquanto os iniciantes pensaram centrada no público alvo e seu comportamento, como visto na

Figura 16.

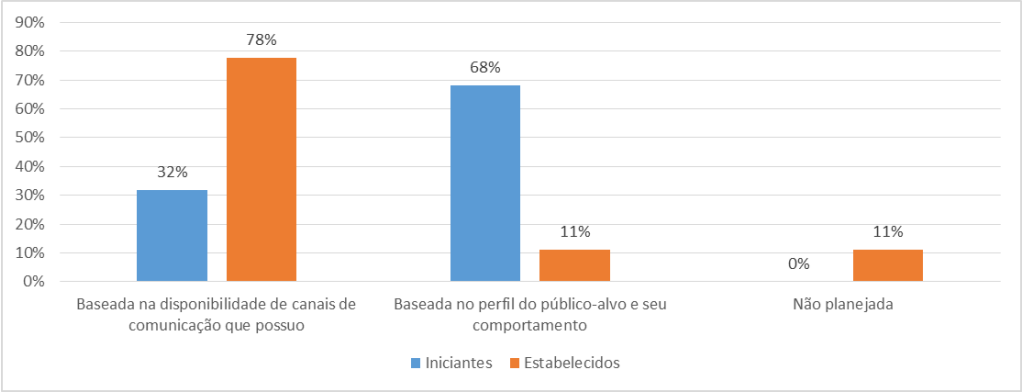


Figura 16: Como foi planejada a forma de se relacionar com os clientes.
Fonte: autor

Para finalizar a respeito das principais diferenças no perfil de planejamento entre empresas iniciantes e estabelecidas, chegamos a escolha dos canais de distribuição. Os estabelecidos em sua maioria escolhem com base em fatores internos, enquanto os iniciantes adotam um olhar externo ao escolher majoritariamente os canais com base no seu público alvo, conforme a Figura 17

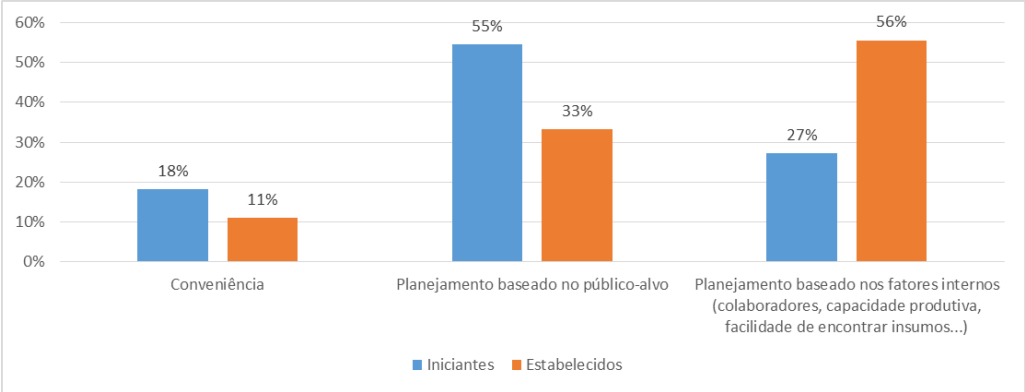


Figura 17: Como foram escolhidos os canais de distribuição.
Fonte: autor

Em relação as características de planejamento similares entre os iniciantes e os estabelecidos estão o modo em que foram identificadas as atividades mais importantes para a proposta de valor, em ambos os grupos predomina o mapeamento prévio de processos internos, como mostra a Figura 18. Da mesma forma, o mapeamento prévio de processos internos foi a

solução utilizada para identificar os insumos necessários para se entregar a proposta de valor, conforme a Figura 19

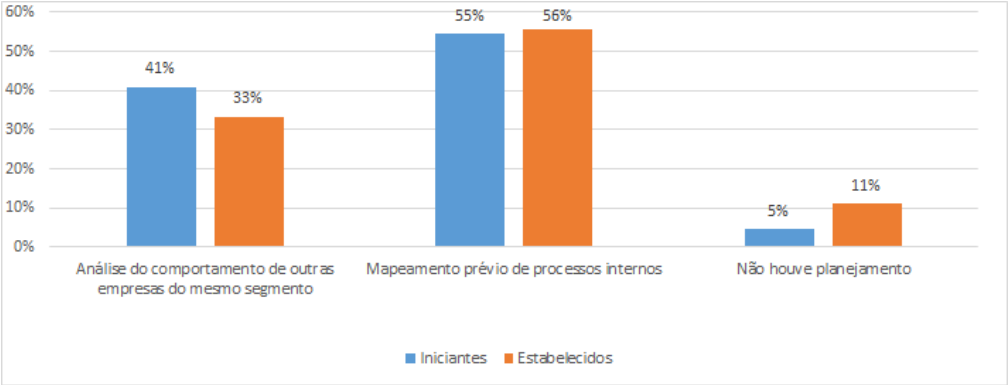


Figura 18: Como foram identificadas as atividades chave para a proposta de valor.

Fonte: autor

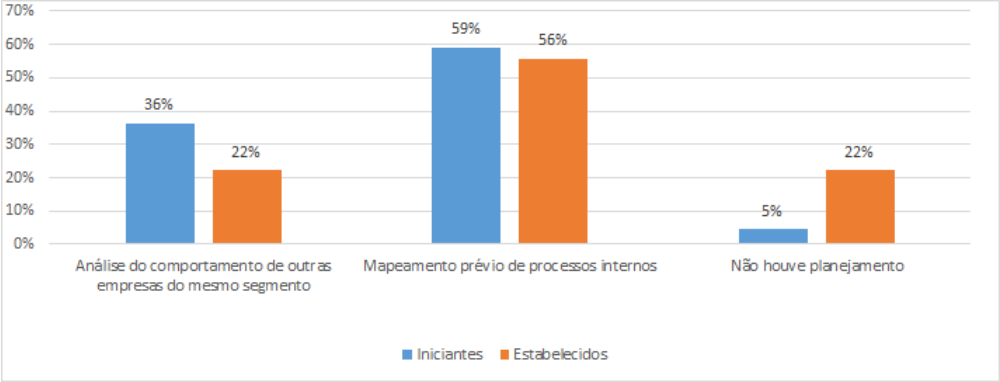


Figura 19: Como foram identificadas os principais insumos para a proposta de valor.

Fonte: autor

Outra pergunta com respostas similares entre os grupos foi a respeito do planejamento da estrutura de custos, onde grande parte dos respondentes afirmou que só foi possível a compreensão com o pleno funcionamento das atividades, conforme Figura 20, o que é bem próprio de uma startup, que têm como característica modificar constantemente o modelo de negócios em busca daquele que funcionará melhor na sua realidade e dessa forma possuem maior dificuldade em antecipar suas fontes de receita e estruturas de custo

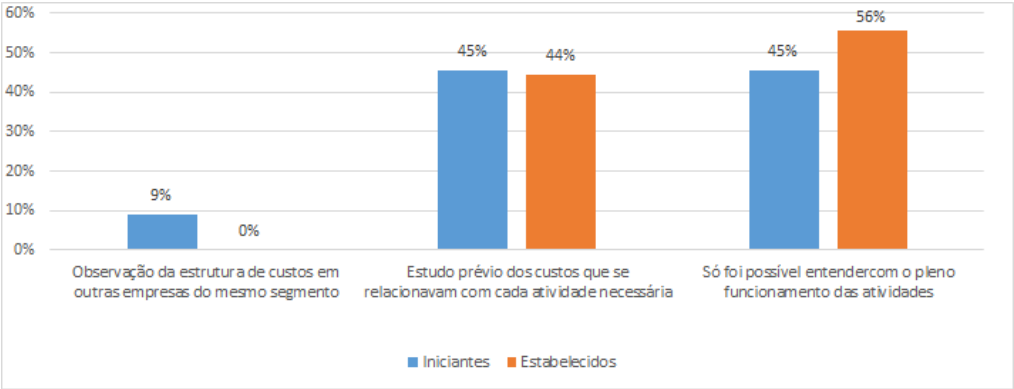


Figura 20: Como foi planejada a estrutura de custos.

Fonte: autor

Em relação ao tempo no qual durou o planejamento antes de se iniciar as atividades, a maioria levou mais de três meses para isso, conforme visto na Figura 21. Esse resultado não permite afirmar que mais ou menos tempo dedicado a etapa de planejamento seja determinante para a empresa se estabelecer.

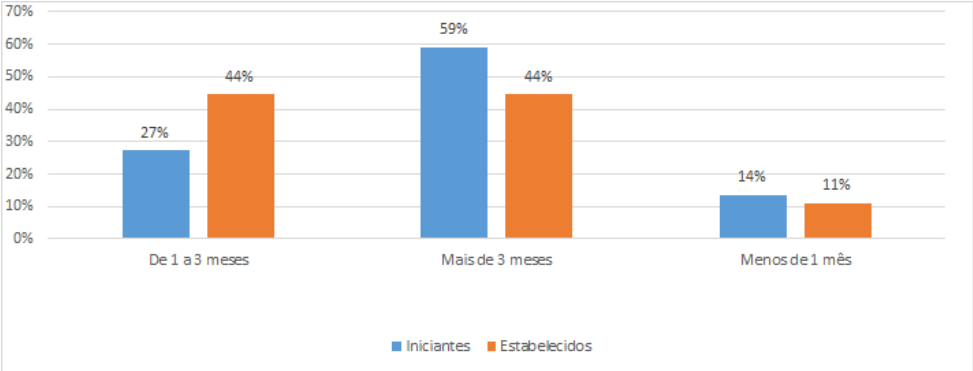


Figura 21: Tempo que durou a etapa de planejamento.
Fonte: autor

Para finalizar a análise dos principais resultados obtidos da parte de planejamento, foi possível perceber que a predominância de uma pesquisa de mercado quantitativa e qualitativa para a análise do público alvo, conforme Figura 22

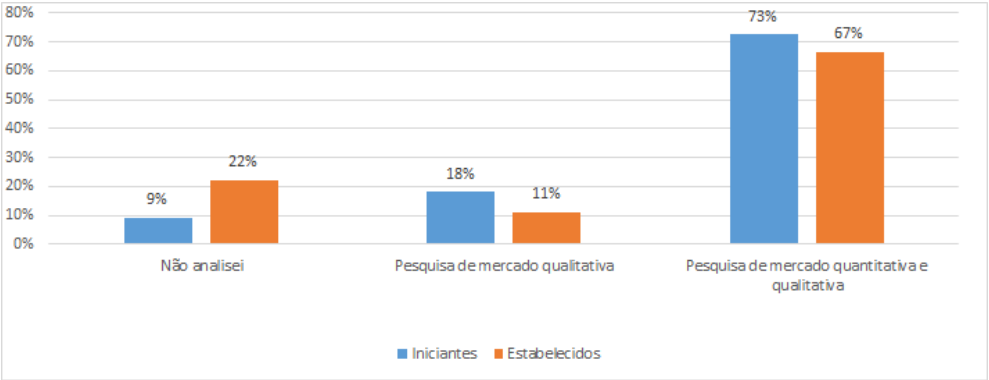


Figura 22: Análise do Público Alvo.
Fonte: autor

4. CONCLUSÕES

Após a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa com os empresários foi possível chegar a algumas observações interessantes. Embora não possuam robustez suficiente para que seja possível dizer que influenciam no sucesso de um empreendimento, são reflexões pertinentes e que podem servir como ponto de partida para outros estudos mais aprofundados sobre o tema.

A primeira delas é sobre a maior cautela existente por parte dos empreendedores estabelecidos em relação aos iniciantes, que se identificam com atitudes mais ousadas. Esse comportamento é evidenciado pelas respostas obtidas nas perguntas 6 e 8 da parte referente ao empreendedor. Essa observação pode levantar uma questão interessante ainda sem resposta: “Os empreendimentos têm maior chance de estabelecer quando são guiados por empreendedores cautelosos ou o empreendedor se torna mais cauteloso no processo de consolidação de sua empresa?”

Outra observação importante no que se refere a personalidade do empreendedor é a maior propensão em resolver os problemas de forma rápida por parte dos iniciantes, como evidenciado nas respostas as perguntas 5 e 7 da parte do questionário referente ao empreendedor. Essas respostas sugerem que uma menor ânsia em resolver problemas rapidamente pode se relacionar com o estabelecimento de empresas.

Em relação ao planejamento, uma observação importante é que os empreendedores estabelecidos olham mais para dentro do que para fora, se comparados aos iniciantes, como pôde ser observado na resposta das questões 2 e 4. É um resultado curioso pois contraria boa parte da literatura e até mesmo do senso comum que afirma que a empresa deve ter um olhar focado no cliente. Uma questão relevante derivada desse resultado é "Até que ponto planejar observando o cliente é determinante para o sucesso da empresa?"

Além disso, outra observação relevante é que para planejar as atividades-chave e insumos necessários para entregar a proposta de valor, o comportamento de empresas estabelecidas e iniciantes foi similar e consideravelmente dividido, o que indica que o modo como esse planejamento é feito possui pouco impacto sobre o estabelecimento da empresa.

Por fim, é interessante notar que para boa parte dos empreendedores, tanto iniciantes quanto estabelecidos, só foi possível compreender como seria a estrutura de custos com o funcionamento das atividades. O que em um olhar superficial se assemelharia a uma negligência, na verdade se trata de uma especificidade do modelo de negócios e do setor de atuação das empresas e que em nada impede de se estabelecer.

O estudo em questão conseguiu fazer um comparativo importante entre empresas iniciantes e estabelecidas, tanto em relação ao perfil do empreendedor quanto ao planejamento. É possível visualizar comportamentos presentes no setor de tecnologia da informação em Minas Gerais que ajudam a compreender esse universo e mesmo que não seja possível afirmar categoricamente quais são as razões que levam uma empresa a se estabelecer, traz uma grande reflexão sobre o empreendedorismo e permite a formulação e análise de hipóteses para explicar os fatores que levam ao sucesso de um empreendimento.

-

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy.** Hardcover, 1965

ARRUDA, Carlos: COSTA, Vinícius: COZZI, Afonso: NOGUEIRA, Vanessa. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2012. Disponível em: https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf. Acesso em 29 maio.2016

BADAL, Sangeeta: STREUR Joseph H.**The behavioral traits of a successful**. Gallup Enterpreneur Research, USA, 2012.

BRASIL, RECEITA FEDERAL.**Carga Tributária 2015 - Receita Federal - Ministério da Fazenda**. Disponível em: https://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/ctb-2015.pdf . Acesso em: 09 junho. 2017

BRASIL, SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios** – 2013, Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf . Acesso em: 30 maio.2016

BRASIL, SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo** – 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf. Acesso em: 30 maio. 2016.

BRASIL, SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** – 2013, Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 30 maio. 2016.

COLLINS, J. **Empresas Feitas para Vencer – GoodToGreat.** HSM, 2013

CORRÊA, Vitor Silva: REIS, Renato Francisco dos: VALE, Gláucia Maria Vasconcelos. **Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade**? ANPAD – Belo Horizonte-Minas Gerais, 24 Março.2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf. Acesso em: 28 maio..2016

DUTRA, Bruno. **Alta carga tributária do país é empecilho para pequenas empresas**. Brasil Econômico, São Paulo, 19 agosto. 2014. Disponível em: http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/pme/2014-08-19/alta-carga-tributaria-do-pais-e-empecilho-para-pequenas-empresas.html. Acesso em 01 junho.2016

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores Financeiros Determinantes da Mortalidade de Micro**

e Pequenas Empresas. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUERRA, Ruy. **Startups escaláveis e a experimentação com modelos de negócio**. Disponível em: http://www.investimentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/artigos-especiais/startups-escalaveis-e-a-experimentacao-com-modelos-de-negocio.html. Acesso em 23 junho. 2016

KAPLAN, S. R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.344

KAUFMAN, J. **The Personal MBA: Master the Art of Business.**EAM, 2010

MATOS, Felipe. **Incubadora ou Aceleradora?** Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Felipe-Matos/noticia/2013/06/incubadora-ou-aceleradora.html. Acesso em 23 julho. 2016

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Bookman, 2004

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach**. PhD thesis University of Lausanne, 2010.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco A. P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Revista da FAE – Curitiba – Paraná, Janeiro de 2005. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf. Acesso em: 28 junho. 2016

PORTER, Michael: **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, 1986

REIGERT, Marcílio. **O que as grandes empresas ganham ao se aproximarem das startups?** Disponível em: http://startupi.com.br/2016/07/o-que-as-grandes-empresas-ganham-ao-se-aproximarem-das-startups/. Acesso em 23 julho. 2016

RIES, E. **Lean Startup.** Leya, 2011

SAHLMAN, William A. "**How to Write a Great Business Plan.**" Art. 97409. Harvard

Business Review 75, no. 1 (January–February 1997).

SCHRAMBLING, Regina. **How Startup Weekend Got Its Start**. Enterpreneur, 22 fev.2011. Disponível em: https://www.entrepreneur.com/article/218104. Acesso em 23 junho. 2016

VILAS BOAS, B. **Metade das empresas fecha as portas no Brasil após 4 anos, diz IBGE**. Folha de São Paulo, São Paulo, p, 4 set.2015. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1677729-metade-das-empresas-fecha-as-portas-no-brasil-apos-quatro-anos-diz-ibge.shtml. Acesso em: 28 maio.2016

ANEXO 1 – FORMULÁRIO

EMPRESÁRIO

A – FORMAÇÃO/EXPERIÊNCIA

1 – Qual a sua formação acadêmica

( ) Ensino Fundamental Incompleto

( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Superior Completo

( ) Pós graduação, *stricto* ou *latu sensu*

2 – Tempo de Experiência Profissional antes de abrir a empresa

( ) Nenhum ( ) 1 a 2 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos

3 – A experiência foi no ramo em que trabalha atualmente?

( ) Sim ( ) Não

Para cada questão abaixo, selecione a resposta que está mais adequada às suas ações:

B - PERSONALIDADE

4 – Quando você se depara com um problema difícil e inicialmente não sabe a solução o que você faz?

a) Busca informações a respeito da situação para que você mesmo resolva o problema
b) Busca informações a respeito da situação e as repassa a outra pessoa, que vai resolver o problema
c) Você entra em contato com um especialista no assunto para que resolva o problema

5 – Se um funcionário que é seu amigo não estivesse fazendo o seu trabalho

corretamente

a) Você o convidaria para um almoço, falaria genericamente que as coisas não estavam indo tão bem e esperaria que ele captasse a mensagem
b) Você esperaria que ele mudasse o panorama por si mesmo
c) Você avisaria veementemente e o demitiria se não acertasse

6 – Em que negócio investiria caso possuísse dinheiro reservado para essa finalidade?

a) Um negócio de características inovadoras que apesar do risco me daria altíssimo retorno caso desse certo
b) Um negócio em um setor tradicional que apresenta baixo risco, ganhos previsíveis e constantes, porém mais baixos
c) Um negócio em um setor tradicional que apresenta nível razoável de risco e a possibilidade de ganhos que podem variar de baixo a alto caso dê certo

7 – Quando eu preciso convencer um grupo de pessoas a fazer algo que desejo:

a) Agendo um encontro com o grupo todo e consigo convencer a maioria das pessoas em um primeiro momento
b) Encontro-me com cada pessoa individualmente e convenço a maioria do grupo a fazer o que desejo
c) Escolho algumas referências neste grupo, as atraio para meu ponto de vista e peço para que convença as demais pessoas

8 – Qual das características abaixo se encaixa melhor com você

8.1)

a) Ousado
b) Cauteloso

8.2)

a) Otimista
b) Cauteloso

8.3)

a) Otimista

b) Ousado

8.4)

a) Ousado

b) Reflexivo

8.5)

a) Cauteloso

b) Reflexivo

8.6)

a) Otimista

b) Reflexivo

8.7)

a) Confiável

b) Disciplinado

8.8)

a) Confiável

b) Inquieto

8.9)

a) Disciplinado

b) Inquieto

8.10)

a) Confiável

b) Independente

8.11)

a) Inquieto

b) Independente

8.12)

a) Disciplinado

b) Independente

9 – Eu prefiro colegas de trabalho que:

a) São capazes de se adaptar ou mudar
b) Lutam por aquilo que acreditam ser correto
c) São altamente suscetíveis a sugestões

10 – Para fazer exercícios físicos, eu prefiro

a) Me matricular em uma academia
b) Participar de um grupo de corrida
c) Realizar caminhada no meu ritmo

PLANEJAMENTO

A - INTERNO

1 – Como foram identificadas as atividades mais importantes para entregar a proposta de valor aos clientes?

( )Mapeamento prévio de processos internos

( )Análise do comportamento de outras empresas do mesmo segmento

( ) Não houve planejamento

2 – Como foi o planejamento dos recursos/insumos fundamentais para a entrega da proposta de valor aos clientes?

( )Mapeamento prévio de processos internos

( ) Análise do comportamento de outras empresas do mesmo segmento

( ) Não houve planejamento

3 – Como se deu o planejamento da estrutura de custos da sua empresa?

( )Priorizando o estudo prévio dos custos que se relacionavam com cada atividade necessária ao funcionamento da empresa

( )Priorizando a observação prévia da estrutura de custos existentes em outras empresas do mesmo segmento

( ) Só foi possível entender a estrutura de custos do meu negócio com o pleno funcionamento das atividades

4 – Como se deu a escolha das fontes de receita do seu negócio?

( )Análise prévia da minha proposta de valor e do meu público alvo

( ) Observação prévia das fontes de receitas utilizadas por outras empresas do mesmo segmento

( ) Só foi possível entender quais seriam as fontes de receita do meu negócio com o pleno funcionamento das atividades

5 – Quanto tempo foi necessário para planejar o funcionamento de sua empresa antes do início das operações

( ) Menos de 1 mês

( ) De 1 a 3 meses

( ) Mais de 3 meses

6 – Qual foi o principal recurso utilizado para o seu planejamento?

( )Canvas

( ) Plano de Negócios

( ) Pesquisa de Mercado

( ) Outro

B - EXTERNO

1 – Qual o trabalho que você teve para identificar os parceiros de negócio que te complementam?

( ) Identifiquei as lacunas em meu negócio que poderiam ser complementadas por algum parceiro

( ) Identifiquei primeiro os parceiros que meu negócio teria e depois onde eles se encaixariam

( ) Não pensei em parcerias

2 – Como você planejou a sua proposta de valor?

( )Identificando a necessidade do meu público-alvo

( ) Pensando nas características e diferenciais do meu produto

( ) Não planejei

3 – Como você analisou o seu público-alvo?

( )Pesquisa de mercado quantitativa e qualitativa

( )Pesquisa de mercado quantitativa

( )Pesquisa de mercado qualitativa

( ) Nenhuma

4–Como foi planejada a forma de se relacionar com os clientes?

( )Baseada no perfil do público-alvo e seu comportamento

( ) Baseada na disponibilidade de canais de comunicação que possuo

( ) Não foi planejada

5 – Como foi escolhido os canais de distribuição para o seu produto/serviço?

( )Planejamento baseado no público-alvo

( ) Planejamento baseado nos fatores internos (colaboradores, capacidade produtiva, facilidade ou não de encontrar insumos...)

( ) Conveniência

ANEXO 2 – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

_____	_____
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
_____	_____
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.