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

IZABELLA EBER DA SILVA

# AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: PERCEPÇÃO DE EMPRESÁRIOS DE SUCESSO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

JUIZ DE FORA
2014

IZABELLA EBER DA SILVA

# AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: PERCEPÇÃO DE EMPRESÁRIOS DE SUCESSO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

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.

Orientador: DSc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pela autora

Silva, Izabella Eber da.
Avaliação da necessidade de um Plano de negócios para o sucesso de um empreendimento: Percepção de empresários de sucesso do sudeste de Minas Gerais / Izabella Silva. -- 2014.
72 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2014.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de Negócios. 3. Planejamento. 4. Perfil empreendedor. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

IZABELLA EBER DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: PERCEPÇÃO DE EMPRESÁRIOS DE SUCESSO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS**

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 dia de mês de ano.

BANCA EXAMINADORA

_____

DSc., Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

MSc., Mariana Paes da Fonseca Maia

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

DSc., Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

## AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Mário e à minha mãe Auxiliadora, aos meus irmãos Mario Júnior e Bruno, pelo apoio, carinho e compreensão durante todo o desenvolvimento do trabalho, sem os quais eu não seria nada.

Ao meu orientador Luiz, por acreditar na ideia e me ajudar a desenvolvê-la da melhor forma possível, guiando meu caminho e me estimulando a acreditar no trabalho e a superar os obstáculos.

Aos empresários que colaboraram muito com o desenvolvimento de minha pesquisa e contribuíram da melhor forma para a obtenção dos resultados deste trabalho.

Aos professores Marcos e Mariana, pelas preciosas observações nas bancas de qualificação e defesa.

Aos meus amigos, pelos momentos de descontração e palavras que me incentivaram durante todo o trabalho.

Ao curso de Engenharia de Produção, à Faculdade de Engenharia e à Universidade Federal de Juiz de Fora pela estrutura, apoio e estímulo.

## RESUMO

O presente trabalho objetiva discorrer a respeito do empreendedorismo e sobre a criação de novas empresas, apresentando, conjuntamente, uma pesquisa sobre como os empreendedores percebem o Plano de Negócios e a sua importância para o início de uma nova empresa. Esta pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia *Survey*, pois este tipo é utilizado sempre que é necessário extrair as informações diretamente das pessoas e necessita que os dados sejam coletados de uma amostra significativa para que as conclusões sejam obtidas. A pesquisa iniciou-se pela definição do problema e partiu para o planejamento da pesquisa, coleta de dados, preparação e análise dos dados e apresentação dos resultados. O problema de pesquisa busca identificar qual a importância do Plano de Negócios e do planejamento para o desenvolvimento de novos negócios e para o sucesso de suas atividades de acordo com os empreendedores. Foram realizadas entrevistas com empreendedores do sudeste de Minas Gerais que foram responsáveis ou participaram ativamente da criação de suas empresas. Foram selecionadas duas amostras: empreendedores que fizeram Plano de Negócios para sua empresa e empreendedores que não fizeram. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e questionários online e os resultados analisados e discutidos. Observou-se que o planejamento é fundamental para o sucesso e bom andamento dos negócios e que o Plano de Negócios é uma ferramenta importante e completa para isto. Ele possibilita a elaboração do planejamento adequado passando por todas as áreas da empresa, porém ainda é pouco utilizado pelos empreendedores.



Palavras-chave: Plano de Negócios; Empreendedorismo; Planejamento.

**ABSTRACT**

This study aims to discuss about entrepreneurship and creation of new businesses, and also presents a research about how entrepreneurs perceive the Business Plan and its importance for the beginning of a new company. This research was developed based on the Survey methodology, as this type is used whenever it is necessary extract the information directly from the people and requires the data to be collected from a representative sample so that the conclusions are obtained. The research began by defining the problem and set out for the research planning, data collection, preparation, analysis and presentation of results. The research problem seeks to identify the importance of the Business Plan and of the planning for the development of new business and the success of its activities according to the entrepreneurs. Interviews were conducted with entrepreneurs from southeastern of Minas Gerais who were responsible or actively participated in the creation of their companies. Two samples were selected: entrepreneurs that have made a Business Plan for your business and entrepreneurs that did not. Data collection was conducted through interviews and online questionnaires and the results analyzed and discussed. It was observed that planning is critical to the success and good performance of the business and Business Plan is a tool important and complete for it. It enables the development of appropriate planning that passes through all areas of the company, but it is still not widely used by entrepreneurs.

Keywords: Business Plan; Entrepreneurship; Planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção..... 15
Figura 2 - Ações do empreendedor..... 19
Figura 3 - Matriz de criatividade versus habilidades..... 19
Figura 4 - Linha do tempo - Histórico do empreendedorismo..... 23
Figura 5 - O processo empreendedor..... 27
Figura 6 - Estágio de investimentos em empresas emergentes..... 39
Figura 7 - Estrutura geral dos questionários..... 45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos empreendedores. 22
Tabela 2 - Avaliação de Habilidades. 31
Tabela 3 - Estrutura do Plano de Negócios. 34
Tabela 4 - Principais fontes de financiamento. 38
Tabela 5 - Escolaridade dos empreendedores com Plano de Negócios 49
Tabela 6 - Sexo dos empreendedores com Plano de Negócios 49
Tabela 7 - Ramo de atuação do negócio dos empreendedores com Plano de Negócios 50
Tabela 8 - Número de funcionários das empresas dos empreendedores com Plano de Negócios 50
Tabela 9 - Escolaridade dos empreendedores sem Plano de Negócios 51
Tabela 10 - Sexo dos empreendedores sem Plano de Negócios 51
Tabela 11 - Ramo de atuação do negócio dos empreendedores sem Plano de Negócios 51
Tabela 12 - Número de funcionários das empresas dos empreendedores sem Plano de Negócios 51
Tabela 13 - Motivação de empreendedores com Plano de Negócios 53
Tabela 14 - Motivação de empreendedores sem Plano de Negócios 53
Tabela 15 - Período de planejamento das empresas com Plano de Negócios 54
Tabela 16 - Tempo da fase de planejamento das empresas com Plano de Negócios 54
Tabela 17 - Importância do planejamento para um novo negócio 55
Tabela 18 - Realização do planejamento antes do início do negócio ou paralelo às atividades 56
Tabela 19 - Motivo por ter optado pelo Plano de Negócios 57
Tabela 20 - Auxílio de profissional/instituição 58
Tabela 21 - Opinião dos empreendedores sobre o Plano de Negócios 58
Tabela 22 - Opinião dos empreendedores sem Plano de Negócios sobre a possibilidade de ter feito um 59
Tabela 23 - Opinião sobre o auxílio na elaboração do Plano de Negócios 59

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABVCAP - Associação Brasileira de *Private Equity e Venture Capital*

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CRITT – Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia

FAPES – Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES

FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA - *Master in Business Administration*

MEI - Microempreendedor Individual

MPE - Micro e Pequenas Empresas

Percent. - Percentual

SBA - *Small Business Administration*

SBDC - *Small Business Development*

SCORE - *Service Core of Retired Executives*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas empresas

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR - taxa interna de retorno

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO ..... 11**

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ..... 11
1.2 JUSTIFICATIVA ..... 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO ..... 13
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ..... 13
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA ..... 14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 16

**2. EMPREENDEDORISMO ..... 18**

2.1 O EMPREENDEDOR ..... 18
2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO ..... 23
2.3 O EMPREENDEDOR, O GOVERNO E PESQUISADORES: A HÉLICE TRIPLA ..... 25
2.4 PROCESSO EMPREENDEDOR ..... 27
2.4.1 IDENTIFICAR E AVALIAR A OPORTUNIDADE ..... 27
2.4.2 DESENVOLVER O PLANO DE NEGÓCIOS ..... 29
2.4.3 DETERMINAR E CAPITAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS ..... 36
2.4.4 GERENCIAR O NEGÓCIO ..... 40

**3. DESENVOLVIMENTO ..... 41**

3.1 MÉTODO DE PESQUISA EMPREGADO ..... 41
3.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ..... 41
3.2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS ..... 41
3.3 QUESTIONÁRIO ..... 45
3.4 UNIVERSO DA PESQUISA ..... 47
3.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ..... 48

**4. RESULTADOS E DISCUSSÕES ..... 49**

4.1 INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO E DE SUA EMPRESA ..... 49
4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO NEGÓCIO ..... 52

4.3 ABORDAGEM SOBRE O PLANEJAMENTO ..... 54
4.4 ABORDAGEM SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS ..... 57
4.5 LIMITAÇÕES ..... 60

**5. CONCLUSÕES ..... 61**

**REFERÊNCIAS ..... 63**

**ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREENDEDORES COM PLANO DE NEGÓCIOS ..... 67**

**ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREENDEDORES SEM PLANO DE NEGÓCIOS ..... 69**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ultimamente tem-se observado o forte crescimento de novas Micro e Pequenas Empresas (MPE's). No fim de 2012 já eram 7,1 milhões de empresas e em abril de 2014 alcançou-se o número de 8,7 milhões. De acordo com estatísticas apresentadas pelo Sebrae (2014) houve um crescimento de MPE's de 26% de 2011 para 2012 e de 15% de 2012 para 2013. Outros dados importantes mostram que elas representavam, em 2012, 59,4% das empresas exportadoras e são responsáveis por 51,7% dos empregados com carteira no Brasil (SEBRAE, 2014). Isso demonstra a importância destas empresas para a economia e para a sociedade em geral.

O fomento para a criação de novas empresas no Brasil teve como apoio algumas políticas do governo, como a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012. Estas mudanças estão causando uma revolução no ambiente destas empresas e na sociedade. Com o número de novas empresas aumentado, e associando isso a melhor competitividade, espera-se que haja maior oferta de empregos, maior arrecadação de impostos, melhores salários e uma melhor distribuição de renda (SEBRAE, 2013).

Porém, nem todas as novas empresas continuam suas operações. Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae com dados até 2010, a taxa de empresas que enceraram suas atividades em até dois anos após sua criação foi de 24,4%. O que significa um índice muito alto de mortalidade (SEBRAE, 2013).

Uma pesquisa realizada pelo SBA (*Small Business Administration*) aponta que a principal causa de mortalidade das novas empresas pode ser pela falta de planejamento (DORNELAS, 2012). De acordo com o Sebrae-SP estes dados também são comprovados no Brasil (SEBRAE, 2008). Esses dados sugerem a importância de um planejamento eficiente e realista para que a empresa passe pelo seu período de amadurecimento e consiga sobreviver.

Uma ferramenta muito utilizada para planejar um novo negócio é o Plano de Negócios. Este auxilia para que o empreendedor adquira maior conhecimento do negócio e faça um melhor planejamento. Este trabalho busca apresentar o tema empreendedorismo e o que o envolve, incluindo o Plano de Negócios, buscando avaliar a importância desta ferramenta para o sucesso do empreendimento.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para aumentar as possibilidades de um novo negócio sobreviver em seus primeiros anos é necessário ter capacitação gerencial contínua, aplicar conceitos teóricos para adquirir experiência necessária e ter disciplina no planejamento periódico das ações. Destas, há uma que somente o empreendedor pode fazer: planejar (DORNELAS, 2012). O ato de planejar aumenta as opções e a capacidade de resposta diante de uma mudança, reduz as incertezas, estimula a empresa a competir, contribui para continuação da empresa para além de seus diretores-chave, entre muitas outras vantagens que esta ação oferece. (WARD, 2003)

A elaboração de um Plano de Negócios auxilia no planejamento de um negócio, novo ou não, de forma a conduzir o empreendedor à definição e delineamento suas estratégias. Sua estrutura pode permitir que o empreendedor transite por todas as áreas de um negócio e adquira conhecimento do que deve e não deve ser feito em cada uma delas. Possibilitando-o desta forma a conhecer profundamente seu projeto e identificar melhor todas as variáveis que o levarão ao alcance de seus objetivos (DORNELAS, 2011; SEBRAE, 2006).

Existem muitas bibliografias que apresentam a importância de um Plano de Negócios, como deve ser estruturado e os passos para coloca-lo em prática. Ele é indicado para qualquer tipo de empresa, pois os “empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada” (DORNELAS, 2012). Porém, como se imagina, muitos empreendedores criam seus negócios sem nenhum tipo de planejamento ou auxilio de ferramentas ou especialistas. Então é possível questionar qual a contribuição do Plano de Negócios para o planejamento, uma vez que muitas empresas alcançam o sucesso sem utilizá-lo.

De acordo com Dornelas (2007) em uma pesquisa realizada com empresários de diversas empresas viu-se que quase 42% deles seguiram a própria intuição e não planejaram suas atividades iniciais. Estes empresários têm sucesso em suas empresas, e isso pode ser devido ao planejamento que adoram após terem iniciado suas atividades: 65% deles passaram a planejar de alguma forma.

As pesquisas mostram que muitos negócios são iniciados e têm seu amadurecimento sem planejamento, entretanto também mostram que a falta dele pode fazer com que esses negócios não alcancem o sucesso. Pouco se conhece da participação de um Plano de Negócios no sucesso e fracasso destes empreendimentos. Assim, surge a dúvida de qual a necessidade

de um Plano de Negócios para se ter um empreendimento de sucesso. Muitos autores defendem esta ferramenta como ideal para o início de um novo negócio, porém este trabalho expõe uma pesquisa feita com os próprios empresários, situados no sudeste de Minas Gerais, sobre a visão destes em relação ao Plano de Negócios.

Aproveitando oportunidades nesse cenário, este estudo procura avaliar a importância de um Plano de Negócios para um empreendimento e seu respectivo sucesso. O tema se justifica uma vez que poderá alicerçar futuros empreendedores, e a própria autora, de modo a facilitar o atingimento de seus sonhos de constituírem empreendimentos duradouros e prósperos.

## 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O problema principal de estudo é: qual a importância do Plano de Negócios e do planejamento para o desenvolvimento de novos negócios e para o sucesso de suas atividades de acordo com os empreendedores.

A partir da busca por referenciais teóricos, o presente trabalho apresenta os conceitos que permeiam o tema empreendedorismo e criação de um novo negócio, com base na ferramenta Plano de Negócios, utilizando como base as publicações mais relevantes sobre o tema.

O desenvolvimento do trabalho se deu por meio da realização de entrevistas e pesquisas direcionadas com empreendedores do sudeste de Minas Gerais que foram responsáveis ou participaram ativamente da criação de suas empresas.

Os empreendedores de sucesso foram considerados aqueles que possuem empresas sólidas no mercado, que sobrevivem destas empresas. Também foram considerados os empreendedores que inovaram de alguma forma, criaram um novo mercado e conseguiram instituir a necessidade por seus produtos nos consumidores e, assim, fazer sua empresa crescer.

As limitações do trabalho podem estar relacionadas ao perfil do empreendedor, uma vez que será direcionado a empreendedores locais e isto pode não refletir a média nacional.

## 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho objetiva discorrer a respeito do empreendedorismo, o perfil empreendedor e Plano de Negócios, apresentando, conjuntamente, uma pesquisa sobre como os

empreendedores percebem o Plano de Negócios e a sua importância para o início de uma nova empresa.

Para sustentar esse objetivo principal torna-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos: estudar sobre o perfil empreendedor e sua forma de agir na sociedade e sobre o processo empreendedor; elaborar um roteiro de entrevista adequado ao tipo de pesquisa e espaço amostral; conhecer o perfil dos empreendedores do Sudeste de Minas Gerais; obter conclusões provenientes das análises e discussões dos dados coletados pesquisa com os empreendedores.

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Miguel (2007) a importância de se ter um método para a elaboração de um trabalho acadêmico pode ser explicada pela necessidade de um fundamento científico apropriado, que pode ser caracterizado pela busca da melhor abordagem de pesquisa a ser utilizada. Isto para que seja feito o melhor planejamento e execução, direcionando as questões da pesquisa, seus método e técnicas.

Para que uma pesquisa seja conduzida de maneira correta a seu objetivo final

> "a forma com que o observador interage com o ambiente pesquisado para a detecção dos problemas ou para a proposição de soluções bem como a maneira como formula as hipóteses, adquire e processa os dados, necessita estar norteado por métodos e técnicas específicos que se adaptem à natureza da pesquisa e à realidade investigada" (MIGUEL, 2007).

A figura 1 adaptada de Miguel (2010) apresenta, de forma resumida, as principais técnicas de pesquisa utilizadas em engenharia da produção.

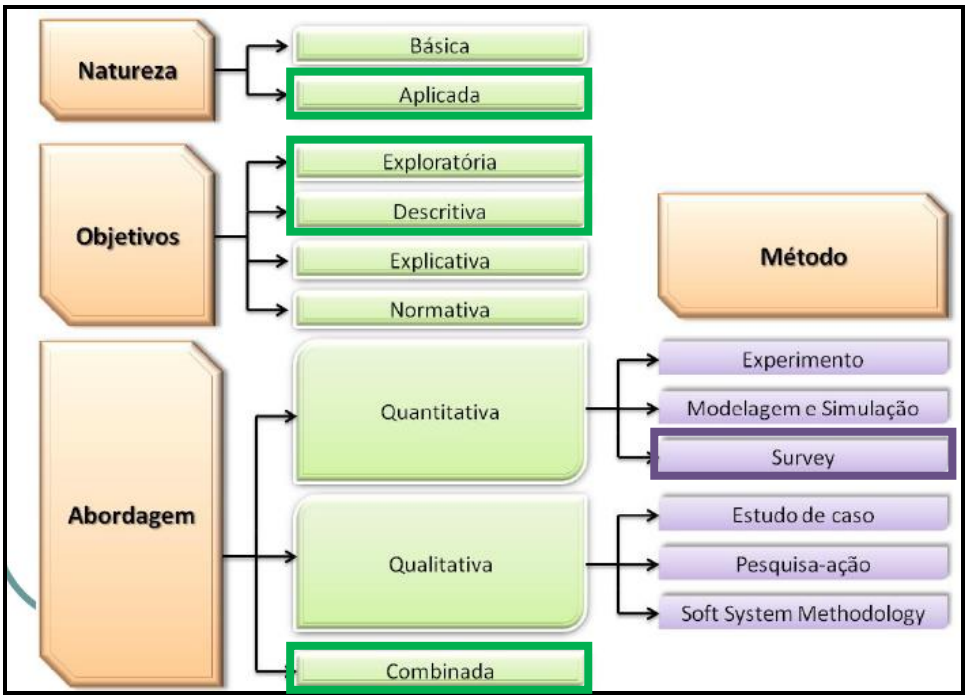


Figura 1- Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção

Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

Com base na Figura 1, pode-se dizer que esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que seus resultados poderão servir como orientação para empreendedores futuros. Quanto aos objetivos, esta pesquisa será descritivo exploratória, uma vez que pretende, por meio da pesquisa de campo, identificar a importância real de se iniciar um negócio com base em um Plano de Negócio. Será descritiva, pois irá apresentar a percepção de empresários locais sobre a necessidade ou não de se ter um Plano de Negócios para se ter sucesso. Quanto a abordagem, será qualitativo-quantitativa usando o *survey* como método.

As abordagens de pesquisa são importantes para que se possa focar no problema ou fenômeno que se pretende estudar para, assim, estruturar, caracterizar e sustentar o ato da pesquisa (BERTO; NAKANO, 2014).

De acordo com Miguel (2010) existem três formas de se desenvolver uma pesquisa quantitativa: experimento, modelagem e simulação e *survey*.

O levantamento tipo *survey* utiliza de dados coletados em uma amostra significativa para que sejam obtidas as conclusões correspondentes a estes dados. Ele tem como objetivo conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Ele é utilizado quando se deseja uma informação que deve ser extraída diretamente das pessoas (MIGUEL, 2007 e 2009).

Para a coleta de dados podem ser utilizados formulários, questionários, entrevistas, e outras ferramentas para este fim. E para as conclusões são utilizadas técnicas de amostragem, análise e inferência estatística (MIGUEL, 2007; BERTO; NAKANO, 2014).

As *surveys* podem ser de três tipos: exploratórias, confirmatórias ou descritivas. As exploratórias é aquele tipo de pesquisa em que um problema inicial é identificado e a partir dele são adquiridos dados para uma *survey* mais detalhada. As confirmatórias visam, como o próprio nome diz, confirmar alguma teoria ou definição pré-estabelecida. Já as descritivas objetivam entender algum fenômeno e descrever como este fenômeno se distribui na população; seus dados podem ser utilizados como subsídio para a construção de teorias ou para seu refinamento (MIGUEL, 2007). O levantamento desenvolvido neste trabalho foi do tipo descritiva, pois busca identificar opiniões que estão manifestos em uma população e tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Para que a *survey* tenha seu tema compreendido é interessante uma pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa por referenciais teóricos é importante para conduzir o pesquisador a estabelecer um modelo teórico de referência para que as variáveis sejam determinadas e o plano de pesquisa desenvolvido (MARTINS, 2011). Assim este trabalho apresenta uma pesquisa que utilizou como fonte livros, artigos, teses e dissertações, publicações e manuais, os mais citados e relevantes nesta área e que continham informações pertinentes ao tema "Empreendedorismo" e ao objetivo de pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é formado por cinco capítulos. O primeiro contém informações introdutórias acerca do estudo, como o problema de estudo, as justificativas, objetivos, metodologia aplicada e cronograma de realização.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura referente ao empreendedorismo e ao processo empreendedor, apresentando os tópicos considerados principais para o entendimento do tema. Para tal, foram utilizadas fontes bibliográficas como livros, artigos, teses, publicações em sites, dentre outras.

O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento do trabalho, abordando as etapas da metodologia de pesquisa utilizada, como a realização de entrevistas, a elaboração e aplicação de questionário, e o universo e a amostra investigados.

O quarto capítulo expõem os resultados obtidos com a pesquisa e a discussão dos mesmos, apresentando as respostas aos questionários de forma consolidada, e suas análises, bem como as limitações do projeto.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões sobre a pesquisa.

# 2. EMPREENDEDORISMO

Este capítulo aborda os conceitos utilizados para elucidar os principais temas relacionados ao empreendedorismo, planejamento e Plano de Negócios. Para tanto, são apresentados os conceitos fundamentais de empreendedorismo, definindo que é o empreendedor, seu perfil e suas características, apresentando a evolução deste tema e os principais aspectos relacionados ao processo empreendedor e sua principal ferramenta, o Plano de Negócios.

## 2.1 O EMPREENDEDOR

Para se compreender e analisar a aplicação da ferramenta que será estudada neste trabalho é importante primeiro conhecer o perfil de quem irá fazer uso desta ferramenta, uma vez que a forma como agem e pensam essas pessoas pode influenciar fortemente na escolha ou não por um ferramenta na hora de empreender.

. Considerando que a atividade empreendedora é aquela que "[...] busca gerar valor, por meio da criação ou expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos e mercados" (AHMAD; SEYMOUR, 2008 apud IBGE, 2013), os empreendedores são a peça chave no desenvolvimento econômico e na comercialização de bens de produção. São responsáveis pela transformação de material, seja ele bruto ou já industrializado, e por grande parte do fluxo de capital na economia (SEBRAE, 2006a). Por exemplo, as micro e pequenas empresas, consideradas como empresas de empreendedores, tem uma participação de 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes no país e aproximadamente 60% na geração de empregos (MAPA, 2012).

Os empreendedores são agentes assumidores de risco, que inovam, provem trabalho e participam ativamente do crescimento da economia. Seja qual for a sua área de atuação, produtos ou serviços, eles transcendem o usual e buscam pelo novo, pelo que irá atrair mais consumidores, por novos mercados e pelo que poderá gerar mais valor (SEBRAE, 2006a). Suas atividades se baseiam principalmente na criação de alguma atividade econômica e na melhoria do que já é comum em termos de eficiência, mercadoria e custos (IBGE, 2013).

A figura 2 representa as ações que todo empreendedor deve praticar e suas interligações; é necessário se antecipar aos outros, tomar decisões corretas e focadas em seu objetivo, agir proativamente, empreender, criar coisas novas ou inovar incrementando algo já existente. Este ciclo se repete indeterminadamente, pois são essas as ações que caracterizam um empreendedor.

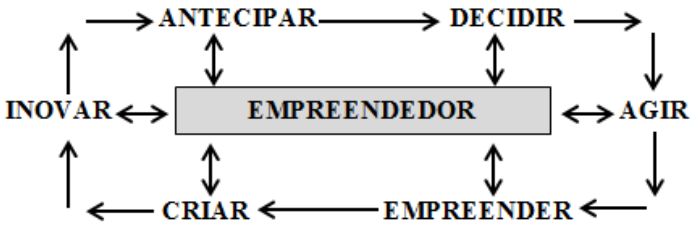


Figura 2 - Ações do empreendedor.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012).

O termo empreendedor em algumas referências pode ser definido como os responsáveis por uma nova empresa ou donos de negócio. Porem, a abordagem utilizada neste trabalho busca propor que o empreendedor irá além disso. O empreendedor é aquele que gerencia o negócio. Para empreender não é necessário fundar uma nova empresa, basta ter a visão de gerenciar o negócio de forma a fazê-lo crescer, enxergando o seu futuro, almejando além do que se tem no presente e assumindo riscos (SEBRAE, 2006a).

De acordo com Dornelas (2014) os empreendedores "são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado". Conforme Dolabela (2006) o empreendedor diferencia-se, procura superar padrões impostos e tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado.

O empreendedor se diferencia dos outros profissionais devido a algumas características, mas existem duas que são marcantes: a criatividade e a habilidade gerencial. Na figura 3 é possível identificar que os empreendedores são aqueles que possuem alta criatividade e boa habilidade em gerenciamentos. Os outros possuem algumas destas características de forma deficiente.

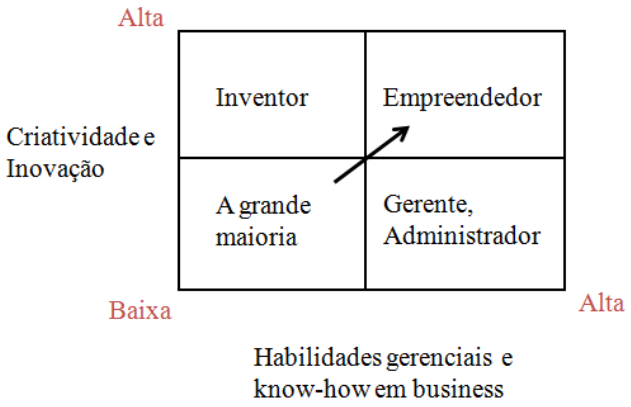


Figura 3 - Matriz de criatividade versus habilidades.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2012).

Ser empreendedor não é somente abrir uma empresa e administrá-la e sim ser "[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões" (FILION, 2004 apud MATOS et al, 2010, p. 65). Diversos pesquisadores fizeram mapeamentos para identificar quais a principais características de um perfil empreendedor. Alguns pontos em comum foram encontrados nestes mapeamentos. Em suas publicações Filion define que as principais características de um empreendedor são: aprendizagem, rede de relações, visão e inovação.

A aprendizagem é composta de um conjunto de conhecimentos. Estes conhecimentos podem ser adquiridos durante uma graduação, durante uma experiência de trabalho, através do acumulo de práticas no assunto e na troca de informação entre indivíduos (MATOS et al, 2010). Para aprender é necessário ser proativo, "[...] identificar coisas novas que deverão aprender, tendo em vista as coisas novas que desejam realizar" (FILION, 1991 apud MATOS et al, 2010). Concluindo que a maior parte do aprendizado é proveniente da experiência e do que é observado, e não do que somente estudado em livros e cursos.

> "Os empreendedores são pessoas que precisam continuar a aprender, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente, para detectarem a as oportunidades, mas também sobre o que fazem, para que possam agir e ajustar-se de acordo com a situação. [...] No entanto, o foco principal de seu processo é sempre a capacidade de detectar oportunidades, a qual lhes permite continuar a desempenhar seu papel de empreendedores." (FILION, 1999).

As redes de relações são o que representam a integração entre as pessoas. De acordo com Matos (2010) "a palavra rede é usada metaforicamente, pois é suficientemente clara para transmitir a ideia de pessoas que se comunicam, tendo pontos que podem ser considerados de ligação para determinados assuntos". A metáfora da rede vem para mostrar que não existe o homem ou a sociedade e sim a relação de dependência de entre os dois (ELIAS, 1994 apud MATOS et al, 2010).

Para o empreendedor as vantagens de participar da rede de relacionamentos é a comunicação, compartilhamento e alcance de informações, a ideia de pertencer a um grupo e a obtenção de novas vantagens (MATOS et al, 2010).

A Visão que o empreendedor deve ter é de planejamento e estratégias para chegar a um objetivo final. Essa visão se compara ao topo de uma montanha, em que o alpinista para alcança-la já deve ter e também ir adquirindo algumas experiências, identificar caminhos estratégicos, ter flexibilidade e facilidade de se adaptar. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000 apud MATOS et al, 2010)

A visão serve como um objetivo que o empreendedor queira alcançar, porém ela também é uma forma dele mensurar como está o andamento de seus planos. É importante

falar que a visão é o que impulsiona o início do caminho, entretanto ela não é fixa sempre no mesmo ponto, as premissas básicas continuam, mas ela pode ser mais bem desenvolvida e corrigida. (FILION, 1999 apud MATOS et al, 2010)

Pode-se explicar a visão como uma projeção: "[...] uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É, também, uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo". Ou seja, ela revela onde o empreendedor deseja e pretende estar, juntamente com sua empresa (FILION, 1993, p. 52).

O que diferencia o empreendedor de um indivíduo sonhador é a crença que algo dará certo, ter um "sonho realista" e o esforço que ele dedica a isso. Ele assume o risco dessa visão a investe financeiramente, usando de sua proatividade e criatividade (MATOS et al, 2010).

Ter visão não é somente pensar no objetivo final, mas sim identificar o que é necessário ter no caminho para o alcance desse objetivo. Os responsáveis pela execução das ações têm grande influência no atingimento do objetivo, por isso ter colaboradores adequados é fundamental. "A visão, juntamente com as atividades necessárias para torná-la realidade, são critérios implícitos para a escolha dos colaboradores, que influenciam diretamente no sucesso do empreendimento." (MATOS et al, 2010). Filion, 1993, relata que através dos objetivos e visões do empreendedor a equipe "[...] parece ficar altamente motivada e ansiosa para trabalhar arduamente e assim ajudar a realizar a visão". E também, a liderança é algo fundamental no empreendedor, ela inclui o saber selecionar os colaboradores, ter o contato com o consumidor potencial e manter a organização da empresa (METCALFE, 2005 apud MATOS et al, 2010).

Segundo Filion 1999, "os empreendedores são agentes de mudanças; fazem coisas novas e diferentes.". O que ele cita como "coisas novas e diferentes" se refere à inovação, que é "a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor" (FINEP, 2012).

A característica inovadora do empreendedor faz com que ele combine a introdução de novos produtos, serviços ou negócios com desenvolvimento e crescimento econômico (MATOS et al, 2010). Não é necessário que o empreendedor insira grandes tecnologias ou novidades no mercado, ele pode inovar ao encontrar maneiras de melhorar a rapidez, qualidade ou custos de seu negócio (FILION, 1999 apud MATOS et al, 2010).

É possível destacar as principais características de empreendedores que foram identificadas por Filion. A tabela 2 apresenta uma adaptação de seu trabalho feita por Aranha e Silvério, 2011.

Tabela 1 - Características dos empreendedores.

| **Característica dos Empreendedores** | |
|---|---|
| Inovadores | Originais |
| Líderes | Otimistas |
| Tomadores moderados de risco | Orientado para resultados |
| Independentes | Flexíveis |
| Criadores | Engenhosos |
| Energéticos | Uso de recursos |
| Tenacidade | Sensibilidade com os outros |
| Necessidade de realização | Agressivos |
| Autoconhecimento | Tendência para confiar nas pessoas |
| Autoconfiança | Dinheiro como medida de desempenho |
| Envolvimento de longo prazo | Aprendizagem |
| Tolerantes a ambiguidade e incerteza | |
| Iniciativas | |

Fonte: Adaptado de Aranha e Silvério (2011).

Analisando a tabela 2, pode-se dizer que existem aqueles que possuem os pontos citados e aqueles que se interessam em desenvolver tais características empreendedoras. Para estes não basta estudá-las, é importante que eles saibam, assimilem e as coloquem em ação. No entanto, para os que já possuem estes pontos, não é possível afirmar que tendo tais características o individuo será um empreendedor de sucesso, já que não se é capaz de assegurar tal fato de acordo com características comportamentais. O que é possível dizer é que indivíduos que já nasceram com tais características terão maior facilidade para o desenvolvimento de sua visão, aprendizagem prática e inovação (SEBRAE, 2006a).

Existe também um outro tipo de empreendedor, que são aqueles empreendedores que estão inseridos dentro de uma empresa., e são chamados de intraempreendedores. Os intraempreendedores geralmente se comprometem com um projeto de um novo produto ou serviço e assumem a responsabilidade pela criação de inovações na empresa. Para ser um intraempreendedor ele deve ter as características de um empreendedor, mas também uma situação que o motive dentro da empresa (VOGEL, 2004).

De acordo com Pinchot III (1989 apud VOGEL, 2004) as características do intraempreendedor são: visão, polivalência, necessidade de ação, prazer em executar pequenas tarefas, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos.

## 2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO

A figura 4 apresenta de forma resumida a história do empreendedorismo e seus destaques. A palavra tem início com o termo *entrepreneur*, empreendedor, que tem origem francesa e literalmente pode ser traduzida como "aquele que está entre" ou "intermediário" e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2014; SEBRAE, 2006a).

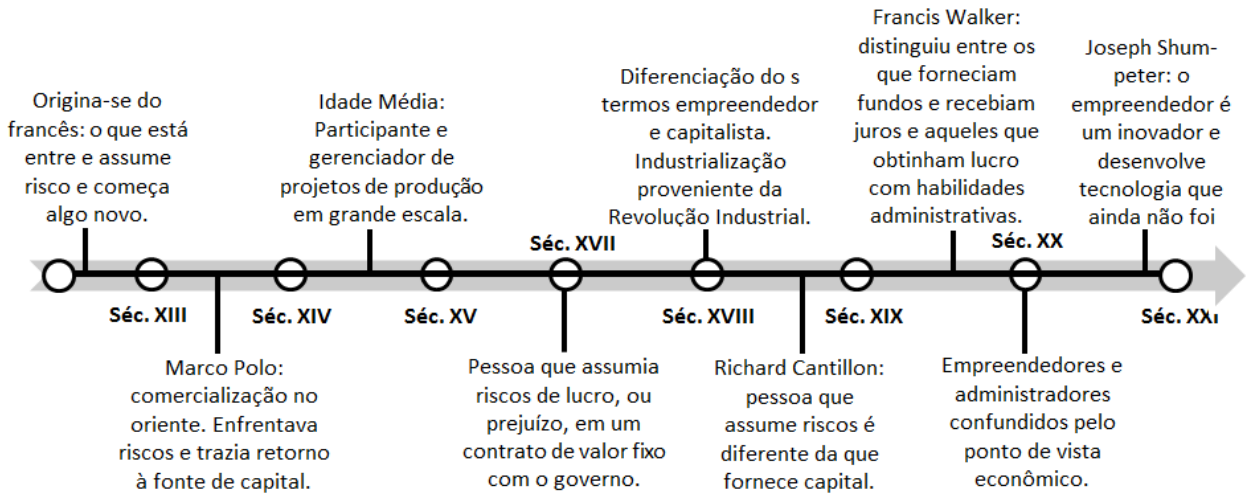


Figura 4 - Linha do tempo - Histórico do empreendedorismo.

Fonte: Adaptado de Hisrich; Peters; Shepher (2009).

A história do empreendedorismo não é recente como parece. A palavra começou a ser usada a algumas décadas atrás, porém pode-se dizer que o primeiro a ser definido como empreendedor foi Marco Polo, quando fez um acordo com um homem que possuía dinheiro e mercadorias. Como empreendedor Marco Polo seria o aventureiro e trabalharia ativamente, enquanto o homem que emprestou dinheiro seria o capitalista, o que assume riscos de forma passiva (DORNELAS, 2014). Quando a viagem resultava em boas vendas, os lucros eram divididos (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Na Idade Média, era conhecido como empreendedor aquele que gerenciava ou participava de grandes projetos, como construções de castelos e fortificações e catedrais. Os recursos utilizados eram provenientes do governo e seu papel principal era gerenciar o projeto, não correndo muitos riscos (DORNELAS, 2014; HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

O termo começou a ser utilizado próximo do que é hoje, no século XVII. O empreendedor nessa época assumia um contrato com o governo para desempenhar algum serviço ou fornecer produtos. Esta foi a primeira combinação de empreendedor com o fato de assumir riscos, pois os preços eram fixos e qualquer lucro ou prejuízo era todo do empreendedor. Neste período existia um escritor famoso, Richard Cantillon, considerado por muitos como o um dos criadores do termo empreendedorismo, que foi um dos primeiros a distinguir empreendedor e capitalista. Para ele o empreendedor é aquele que assume riscos, enquanto o capitalista é o fornecedor de capital (DORNELAS, 2014;HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

No século XVIII, os dois termos, empreendedor e capitalista, ficaram claros e distintos. A provável causa foi a industrialização que emergia nesta época através da Revolução Industrial que ocorreu na Inglaterra (DORNELAS, 2014). Pode-se citar como exemplo de empreendedor desta época o inventor Thomas Edison, que levantava capital de fontes particulares para financiar seus experimentos, ou seja, era um usuário de capital (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2008).

No século XIX e início do XX o termo empreendedor e administrador eram muito confundidos. Isso porque a análise era feita meramente do ponto econômico “como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista” (DORNELAS, 2014, p. 20).

É importante entender que “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor” (DORNELAS, 2014, p. 20). O papel principal do administrador de acordo com Henry Fayol é o de planejar, dirigir, organizar e controlar. Além disso, eles são responsáveis pela imposição de metas, planos e desenvolvimento de redes de relacionamento. O empreendedor pode ser responsável por tudo isso e mais, podendo ser chamado de administrador completo. No entanto, quando a empresa cresce eles focam mais nos aspectos estratégicos. Daí entende-se o que Filion (1997 apud DORNELAS, 2014) quer dizer quando diz que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”. O empreendedor utiliza sua visão de oportunidade para trabalhar em cima dela e assim gerar lucro pessoal. Ele utiliza sua organização, iniciativa, capacidade de planejamento e administração de empresa para alcançar seus objetivos. E está a todo momento correndo riscos devido a imprevistos (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

O conceito de empreendedor como inovador começou a ser utilizado em meados do século XX. Neste momento o empreendedor passa a ser aquele responsável por revolucionar modos de produção ou produtos, ou até mesmo modificar algo antigo para melhor. Criando novos produtos, serviços ou mercados. A capacidade de inovar só foi associada ao empreendedor neste momento, mas ela está presente desde a antiguidade com os egípcios construindo grandes pirâmides com blocos de pedras e, mais recente, a criação dos raios lasers (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

## 2.3 O EMPREENDEDOR, O GOVERNO E PESQUISADORES: A HÉLICE TRIPLA

A Hélice Tríplice situa a dinâmica da inovação e do empreendedorismo num contexto em evolução, onde novas e complexas relações se estabelecem entre as três esferas institucionais (hélices): universidade, indústria e governo; e derivadas de transformações internas de cada hélice, influência de cada uma sobre as demais, criação de novas redes surgidas nessa interação e do efeito dessas redes na sociedade (ETZKOWITZ; 1997).

A metáfora da Hélice Tríplice pode ser conceituada como uma evolução das Parcerias Público-Privadas ao ampliar o seu horizonte de atuação propondo a introdução de um terceiro ator no processo, a universidade, que acrescenta aos projetos o conhecimento e a inovação, em um cenário onde tornou-se imprescindível o desenvolvimento de competências nos setores produtivos, a atuação dos governos no estímulo à geração e disseminação do conhecimento em diferentes níveis, além do aporte de recursos (através da criação e manutenção de programas, projetos e instituições) que promovam a formação futura de sistemas regionais ou nacionais de inovação e empreendedorismo (DE MELLO, 2005).

De acordo com Etzkowitz (1997), a indústria é membro da hélice tríplice como o locus e o governo como a fonte de relações contratuais que garantam interações estáveis. A universidade empreendedora mantém os papéis tradicionais de reprodução social e extensão do conhecimento, porém em um contexto mais amplo na promoção da inovação.

A fim de tornar mais compreensível a relação exposta na hélice tripla, as responsabilidades de cada uma das hélices são as seguintes (ABDALLA, 2009):

a) Governo: promover o desenvolvimento econômico e social através de novas estruturas organizacionais, possuir planos políticos com metas governamentais claras voltadas para inovação e conhecimento, interagir entre as diversas esferas políticas, promover benefícios à população;

b) Iniciativa Privada: desenvolver produtos e serviços inovadores, promover a interação com os centros de transferência de tecnologia com as comunidades científicas, liderar os processos de mudanças;
c) Universidade: criar fontes de novos conhecimentos e tecnologias, estabelecer relações com as empresas e o governo, criar novas áreas de atuação, liderar os processos de mudança.

Um aspecto importante a ser considerado na caracterização dessa estrutura é a relação de forças que cada hélice exerce sobre a outra. O relacionamento universidade-indústria-governo vem sendo transformado e historicamente pode ser classificado em três versões da Hélice Tríplice.

O modelo da Hélice Tríplice I oferecia pouco espaço para iniciativas e a inovação era desencorajada. Já no modelo da Hélice Tríplice II, a universidade representava uma fornecedora de pesquisa básica e de recursos humanos treinados. Seu papel na interação com a indústria era promover o conhecimento, principalmente na forma de publicações e graduandos, e era papel destes últimos levar o conhecimento tácito para seus novos empregos. Cabia à indústria selecionar o conhecimento útil, sem esperar um suporte adicional (ETZKOWITZ, 2009).

Na Hélice Tríplice III percebem-se quatro processos importantes:

- a transformação interna em cada uma das hélices, assim como o desenvolvimento de ligações laterais entre as companhias através de alianças estratégicas e uma apropriação da missão do desenvolvimento econômico pelas universidades (ETZKOWITZ, 2009);
- a influência de uma esfera institucional sobre a outra produzindo transformações;
- a criação de uma nova camada da Sociedade civil – associações voluntárias ou ligações trilaterais, redes e organizações entre as três hélices, servindo para institucionalizar e reproduzir interfaces assim como estimular a criatividade institucional e uma natureza regional coesiva;
- o efeito dessas redes interinstitucionais representando a academia, a indústria e o governo sobre suas esferas originais e sobre toda a sociedade (ETZKOWITZ apud LEYDESDORFF, 2000).

Os atores envolvidos na Hélice Tríplice estão ajustados em um modo de interação em rede, compartilhando responsabilidades na construção das bases científicas e tecnológicas,

não havendo hierarquia. Estes trabalham de forma autônoma, mas interdependente, podendo assumir papéis diferentes a cada instante (SARTORI, 2011).

Ao aplicar os fundamentos da “Hélice Tripla” ao contexto do empreendedorismo no Brasil, é possível observar que é necessária a inter-relação dos três vértices para que o fomento ao desenvolvimento de novas empresas seja consolidado.

Como exemplo da inter-relação entre as hélices pode-se citar a criação de novos parques científicos tecnológicos, polos de modernização tecnológica, incubadoras empresariais tecnológicas e escritórios de transferência de tecnologia (ABDALLA, 2009).

## 2.4 PROCESSO EMPREENDEDOR

O processo empreendedor tradicional pode ser apresentado conforma a figura 5.

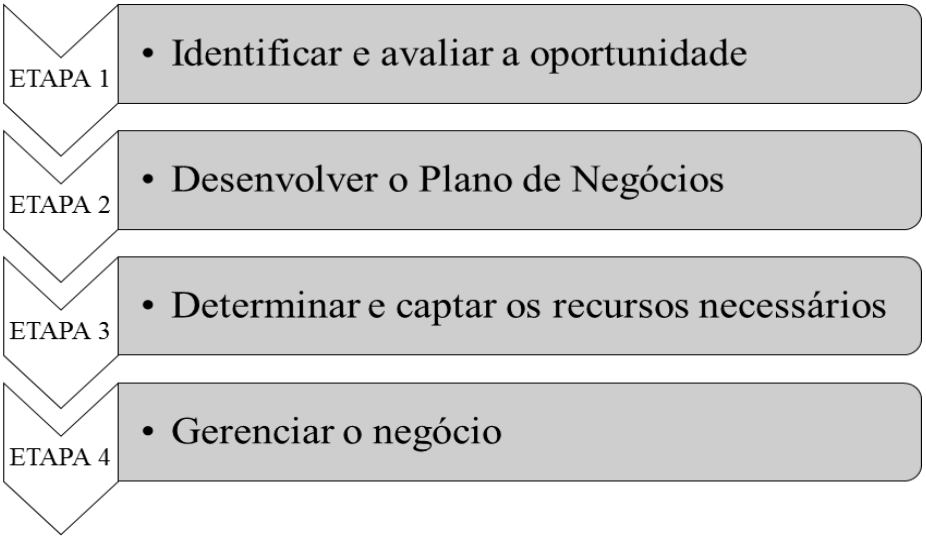


Figura 5 - O processo empreendedor.
Fonte: Adaptado Dornelas (2012).

### 2.4.1 Identificar e Avaliar a Oportunidade

De acordo com Dornelas (2012) as fontes de oportunidades podem ser provenientes de ideias do empreendedor, de sua observação e atenção ao que está ocorrendo ao redor, de sua curiosidade e mente aberta a coisas novas. Visão parecida foi proposta por Timmons (1994). Para identificar oportunidades é essencial estar bem-informado e estar à procura de novos assuntos que não sejam somente de seu interesse pessoal. Tapie (1987) mostra que a busca de oportunidades está relacionada a saber analisar e perceber as sutilezas do mercado.

Ter uma ideia única e inovadora não significa ter encontrado uma oportunidade de negócio. O que dirá que o empreendedor encontrou a oportunidade será a forma como ele utiliza essa ideia, podendo ela ser inédita ou não, para comercializar algo e gerar crescimento para sua empresa. A ideia por si só, sem ser colocada em prática no momento certo, não significa uma oportunidade de negócio, mesmo que ela seja revolucionária. Para que uma ideia se transforme em uma oportunidade de negócio, o empreendedor deve ser questionar sobre clientela, mercado, concorrência. Se estes pontos não forem respondidos com dados concretos, o empreendedor tem apenas uma ideia e não uma oportunidade (DORNELAS, 2012). Também é fundamental que sua execução seja feita com eficácia.

Dornelas (2012) atenta para o fato de a oportunidade ser direcionada para ramos já conhecidos pelo empreendedor. "Não arrisque tudo em negócios cuja dinâmica de mercado e forma operacional de tocar a empresa você desconhece, só porque simpatiza com o assunto, ou porque é uma área na qual poderá fazer muito dinheiro" (DORNELAS, 2012, p. 50). É necessário avaliar a oportunidade e conciliar habilidades e metas pessoais.

De acordo com Dornelas (2012) o empreendedor de sucesso está sempre atento ao seu redor e a procura de oportunidades. Ele questiona tudo e qualquer informação pode ser utilizada para identificar uma oportunidade. Mesmo estando atento a tudo, a identificação de novas oportunidades pode ser uma tarefa difícil, por isso este mesmo autor apresenta o *brainstorming*[1] como uma sugestão para a identificação de novas ideias e, consequentemente, novas oportunidades.

Para determinar se uma oportunidade está sendo considerada mas não haverá futuro nela, é importante que o empreendedor diferencie os valores percebidos por ele e quais são os reais valores daquela oportunidade. Timmons (1994) sugere que seja feita uma análise através do roteiro conhecido como 3Ms. Este roteiro questiona três pontos principais: "Demanda de Mercado", "Tamanho e estrutura de Mercado" e "Análise de Margem". Os 3Ms envolvem questões completas e críticas que possibilitarão a percepção real da oportunidade e sua respectiva viabilidade.

[1] Técnica de dinâmica em grupo para recolher informações explorando novas ideias sobre um tema ou alternativas para um problema. Pode ser desenvolvida individualmente ou em grupo, tendo este um melhor resultado (COUTINHO; BOTTENTUIT, 2007).

### 2.4.2 Desenvolver o Plano de Negócios

De maneira geral, todo o trabalho, seja de criação de um negócio ou mesmo execução, deve passar inicialmente por uma etapa de planejamento. Conforme citado por Dornelas (2012) o índice de mortalidade no primeiro ano das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras alcança valores próximos a 70%, e nos Estados Unidos, referência em empreendedorismo, também não é muito diferente com 50% de suas start-ups não sobrevivendo em alguns setores. De acordo com uma pesquisa feita em 1998 pelo SBA (*Small Business Administration*) as três principais causas destas start-ups não terem sucesso são a incompetência gerencial (45%), expertise desbalanceada (20%) e inexperiência em gerenciamento (18%). Agrupando com as outras causas, percebe-se que 98% das causas podem ser devido a falta ou falha no planejamento do negócio. No Brasil, pesquisas do SEBRAE não apontam causas diferentes destas.

O planejamento é fundamental para que o negócio consiga sobreviver às adversidades do mercado. De acordo com Orlickas (2010, p. 158) "o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas", ou seja, ele consiste na análise antecipada sobre quais decisões devem ser tomadas antes delas serem necessárias (CHIAVENATO, 2004 apud SILVA; LEON, 2013).

O planejamento possibilita ainda uma análise estratégica da empresa, permitindo uma visão do todo, do mercado onde ela estará inserida, conhecendo as oportunidades e ameaças deste meio (SILVA; LEON, 2013). Ele aumenta a capacidade de resposta da empresa diante de mudanças que possam ocorrer. As indagações que são feitas neste processo possibilitam o empreendedor conhecer o ambiente e quais são as opções de desvio caso uma mudança aconteça. Neste desenvolvimento o empreendedor estuda, procura entender o funcionamento do negócio e obter detalhes que lhes trarão informações sobre a empresa e o mercado, estas informações resultarão na redução das incertezas futuras (WARD, 2003). Além disso, o planejamento pode ser usado para o controle, o que foi planejado deve ser seguido ou ser alterado em caso de mudanças, mas não pode ser desconsiderado pelos responsáveis por colocá-lo em prática (MINTZBERG, 2000).

2.4.2.1 Plano de Negócios

Para Dornelas (2011, p. 4) “o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”.

Salim (2005, p. 3) afirma que o Plano de Negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Hisrich, Peters, Shepher (2009, p. 219) definem o Plano de Negócios como um “documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externo e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”.

Ou seja, é um documento muito completo que expressa no papel as ideias e planos do empreendedor, o que será o negócio, como ele atuará, o que ele realmente vende e o qual o seu mercado alvo (DORNELAS, 2012). Este documento é como a programação de uma viagem ou um evento qualquer, você deve considerar todas as variáveis, controláveis ou não, para alcançar o destino final e não ser surpreendido no caminho por falta de conhecimento e preparo. “Ele deve responder às questões: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?” (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009, p. 219).

No Plano de Negócios é possível detalhar o futuro empreendimento: o que será oferecido para venda, qual o seu público-alvo, como será o processo produtivo e de vendas, como será a gestão deste negócio, quais as projeções para receitas, despesas, custos, lucros, fluxo de caixa. Dolabela (1999 apud OSTERMANN, 2006) destaca que a viabilidade do negócio é descoberta na fase de elaboração no plano. É este o momento de identificar obstáculos jurídicos ou legais, riscos e a rentabilidade, se é ou não suficiente para sua sobrevivência.

O que se espera de um Plano de Negócios é que o empreendedor traduza os passos e atividade rotineiras do processo de empreender em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele (DORNELAS, 2012).

O Plano de Negócios deve ser elaborado pelo próprio empreendedor, ninguém melhor do que ele para expressar sua visão de negócio e seu *know-how*. Além disso, é na elaboração do plano que ele conhece melhor sua empresa e onde ela está inserida. O documento exige muitas informações, como será visto a frente, assim o empreendedor necessitará de fontes para obter essas informações: advogados, contadores, consultores de marketing e engenheiros. E estas fontes poderão ser encontradas em serviços proporcionados

pela *Small Business Administration* (SBA), pelo *Service Core of Retired Executives* (SCORE), pelo *Small Business Development* (SBDC), pela Edeavor, SEBRAE e por universidades, amigos e parentes. Outra fonte de grande valia é a internet, que possui muitas informações e modelo de planejamento (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Em alguns casos o empreendedor pode montar uma parceria com um consultor para a elaboração do documento. Neste caso ele deve avaliar alguns tópicos referentes às suas habilidades para identificar o seu grau de necessidade e qual área deve ser focada a parceria. Para fazer esta avaliação objetiva os autores Hisrich, Peters e Shepher (2009) sugerem a utilização da tabela 3. Esta tabela ilustra quais habilidades estão em falta e em qual medida (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Tabela 2 - Avaliação de Habilidades.

| Habilidade | Excelente | Bom | Razoável | Sofrível |
|---|---|---|---|---|
| Contabilidade/assuntos fiscais | | | | |
| Planejamento | | | | |
| Projeção | | | | |
| Pesquisa de marketing | | | | |
| Vendas | | | | |
| Gerenciamento de recursos humanos | | | | |
| Criação de produtos (design) | | | | |
| Questões legais | | | | |
| Organização | | | | |

Fonte: Adaptado Hisrich; Peters; Shepher (2009).

O conteúdo do Plano de Negócios deve ser voltado para a perspectiva de três diferentes interessados: empreendedor, cliente e investidor. Primeiro, o empreendedor deve expor o que é o empreendimento a seus olhos. Segundo, ele deve se preocupar com o marketing e pensar além do produto/tecnologia, ele deve pensar se o produto será consumido e em quem irá comprar aquele produto. Isso se resume a mudar o foco no cliente e enxergar o foco do cliente. Terceiro, ele deve visualizar seu negócio pelos olhos dos investidores e fazer boas e reais projeções financeiras (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

#### 2.4.2.2 A Importância do Plano de Negócios

Como visto para a concepção de um novo negócio, ter um planejamento pode ser muito importante. É necessário estudar todas as variáveis, tentar prever situações em que a

empresa irá se deparar, ter uma visão de onde agir para maximizar seus resultados e minimizar pontos prejudiciais, estar voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo ser flexível .

O Plano de Negócios auxilia no desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo-prazo. Durante a sua elaboração, auxilia o empreendedor a conhecer seu negócio: qual mercado a empresa estará participando, que tipo de produto será oferecido por ela (industrializado, mercadoria para revenda ou serviços técnicos), como será feito o investimento, quais os riscos, positivos e negativos, este negócio terá (PORTUGAL, 2012). Além de permitir "que o mesmo tenha uma visão geral da situação econômica, financeira, técnica e de mercado" (PEREIRA; CEBALLOS, 2004, p. 1038).

Entre o processo de elaboração e o de aplicação deste plano, está o momento de arrecadar investimentos para o negócio; neste momento o Plano de Negócios é comumente utilizado como para apresentar previsões de resultados financeiros e assim facilitar a obtenção de capital de terceiros (PEREIRA; CEBALLOS, 2004). E durante o tempo de criação e consolidação do negócio ele será como um manual para administrar a empresa proposta (SEBRAE, 2006b).

Segundo Dornelas (2012, p. 16) O Plano de Negócios é peça básica do processo empreendedor, é uma ferramenta de gestão muito utilizada devido a seu completo conteúdo e ela deve ser usada por todo e qualquer empreendedor como forma deste "expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do Plano de Negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado".

Esta ferramenta pode também funcionar de apoio para a apresentação da empresa à investidores, parceiros, clientes e todas as partes interessadas no negócio (PORTUGAL, 2012).

No Plano de Negócios é necessário definir quais a chances de se atingir uma situação futura, qual a viabilidade disto e quais passos a empresa pretende dar para alcançar estes objetivos. O planejamento expresso pelo plano possibilita o empreendedor criar estratégias e gerenciar o negócio de forma que o conduzirá a obter os resultados esperados com o planejamento. Os bancos e quaisquer entidades fornecedoras de financiamento necessitam de um Plano de Negócios da empresa aspirante para avaliar os riscos próprios do negócio (DOURADOS; COSTA, 2005).

Contudo, é importante ressaltar que o Plano de Negócios não é uma ferramenta que somente é elaborada para conseguir aprovações de um empréstimo, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do governo, ingresso em uma incubadora de empresas. Este tipo de Plano de Negócios, a maioria, resume-se a textos elaborados com base em um padrão

e que nem mesmo o empreendedor ficará convencido dos resultados projetados. Nestes planos escritos como “receitas de bolo” ocorre muito o problema de alegar “números recheados de entusiasmo ou fora da realidade” (DORNELAS, 2012).

O Plano de Negócios não é um documento que será arquivado após sua elaboração. Ele deve ser utilizado pelo empreendedor sempre que necessário e atualizações devem ser feitas, uma vez que o mercado, a concorrência e as pessoas mudam. Dornelas (2012) afirma que o “Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”.

Para a Endeavor, empresa especializada em formação e fomento de empreendedorismo o Plano de Negócios “tem por objetivo ajudar o empreendedor/ executivo a planejar e focar suas ideias, tomando as ações pensadas para sua empresa, ao mesmo tempo em que é uma ferramenta de acompanhamento e definição de metas e gerenciamento de riscos” (PIERANTONI, 2011).

#### 2.4.2.3 Estrutura do Plano de Negócios

Existem várias maneiras pelo qual o Plano de Negócios pode ser estruturado. Eles podem ser desde o mais completos, com todas as informações do empreendimento, até os mais objetivos e simples, organizados em slides ou lâminas de apresentação. Atualmente não importa a estrutura do plano, o que importa é o público-alvo dele, isso irá definir qual o nível de detalhamento e formatação dele (DORNELAS, 2011).

De acordo com Dornelas (2012) não existe uma estrutura rígida para a redação de um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão para ser aplicado a qualquer negócio. Este mesmo autor disponibiliza alguns modelos de estrutura para o plano, existem sugestões para o tipo de empresa e também provenientes de autores e instituições renomadas. Dentre as sugestões, a que será adota como base de estudo neste trabalho será a indicada para pequenas empresas manufatureiras em geral. Sua estrutura é a seguinte:

Tabela 3 - Estrutura do Plano de Negócios.

| Plano de Negócios | |
|---|---|
| 1. | Capa |
| 2. | Sumário |
| 3. | Sumário Executivo |
| 4. | Análise estratégica |
| 5. | Descrição da Empresa |
| 6. | Produtos e Serviços |
| 7. | Plano Operacional |
| 8. | Plano de Recursos Humanos |
| 9. | Análise de Mercado |
| 10. | Estratégia de Marketing |
| 11. | Plano Financeiro |
| 12. | Anexos |

Fonte: Adaptado Dornelas (2012).

a) Capa

A capa é muito importante, apesar de não parecer, ela é a primeira coisa a ser visualizada pelo leitor. Somente deve conter informações pertinentes e essenciais e deve ser limpa, sem muita poluição visual.

b) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção, sua respectiva página e um breve resumo dos assuntos relacionados a aquela seção. Esta é uma ferramenta para auxiliar o leitor a encontrar facilmente o que lhe interessa.

c) Sumário Executivo

O sumário executivo deve ser muito bem escrito, uma vez que ele é a principal parte do plano. A partir de sua leitura o leitor decidirá se continuará ou não a ler o Plano de Negócios. Nele deve conter a síntese das principais informações do Plano de Negócios e qual seu objetivo (i.e. requisição de financiamento). Deve também ser direcionado ao público-alvo e ser revisado várias vezes. Este é o ultimo tópico a ser redigido devido à sua dependência dos outros.

d) Análise Estratégica

Esta é a seção que contém a definição dos rumos empresa. Nela conterá a missão, visão, análise SWOT (oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos), seus objetivos e metas.

e) Descrição da Empresa

Nesta seção será feita uma apresentação técnica da mesma. Deverá conter, se houver, o histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.

f) Produtos e Serviços

Deverão ser apresentadas todas as informações referentes aos produtos e serviços: como serão produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos evolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto. “Devem ser ressaltadas as características, como aspectos físicos e funcionalidades, assim como benefícios, que são relacionados à satisfação do cliente” (OSTERMANN, 2006).

g) Plano Operacional

Nesta seção serão descritos os planos que para o sistema produtivo e para o processo de produção, indicando o impacto que terá nos parâmetros de avaliação de produção, como: lead time do produto, percentual de entregas a tempo, rotatividade de inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto. Também devem ser abordados quesitos como fluxo operacional, sistema de gestão adotado, layout das instalações, controles e estoques (OSTERMANN, 2006).

h) Plano de Recursos Humanos

Deverão ser apresentados os planos para o quadro de colaboradores, seu desenvolvimento e treinamento. Estes devem ser controlados através de metas estratégicas. É necessária uma descrição do que se espera de nível educacional e experiência dos executivos, gerentes e funcionários, e qual o empenho da empresa na formação de seus colaboradores. Dados mais técnicos são também imprescindíveis: área de atuação, atividades a serem desenvolvidas, responsabilidades, forma de contratação, remuneração de cada funcionário e benefícios oferecidos. A possibilidade de contratação de mão de obra terceirizada também é descrita neste plano.

i) Análise de Mercado

Nesta seção o empreendedor deverá pesquisar e mostrar dados sobre seu conhecimento do mercado de seu produto. Deverão ser apresentados os seguintes dados: mapeamento do mercado em que se deseja atuar (como o mercado está segmentado, seu crescimento e tamanho), as características do consumidor (qual o público-alvo desejado e qual seu perfil), se há sazonalidade e como agir neste caso, análise da concorrência e fornecedores, sua participação de mercado e dos principais concorrentes.

j) Estratégia de Marketing

Deverão ser apresentados planos para a comercialização de seu produto e como ele conquistará os clientes. Todas as perspectivas do marketing devem ser abordadas nesta seção: método de comercialização, diferenciais do produto, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção e publicidade e projeções de vendas.

k) Plano Financeiro

Nesta seção devem ser apresentados todos os dados dos planos acima em forma de números. É neste plano que deverá constar as projeções futuras para a necessidade de capital, quando ele será e necessário e com qual propósito. Para justificar esta necessidade é importante apresentar a previsão de vendas, projeção de fluxo de caixa para, no mínimo, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilibro, demonstrativo de resultados e análise de indicadores (faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno (TIR), etc.). Nesta seção também deverão estar discriminados todas as projeções de gasto para a produção do bem: custos fixos, custos com mão de obra direta e indireta, despesas com vendas, matéria-prima, estoques, depreciação, impostos (DORNELAS, 2012; OSTERMANN, 2006).

l) Anexos

Nesta seção não existem dados ou estrutura previamente definida. Nela deverão conter dados e documentos que auxiliem na compreensão e conhecimento maior da empresa. O único documento que não pode deixar de ser anexado é o *curricula vitae* do empreendedor/sócio(s). Para possibilitar uma visão mais completa do que o empreendedor quis expressar no Plano de Negócios podem ser anexadas fotos do produto, layouts de produção, roteiro e resultado de pesquisas realizadas, material de divulgação (folders, catálogos), planilha financeiras, etc.

### 2.4.3 Determinar e Capitar os Recursos Necessários

Esta etapa do processo empreendedor compreende a aquisição de recursos para que o negócio seja iniciado. Existem muitas fontes onde é possível obter o financiamento para a concretização do Plano de Negócios. De acordo com Dornelas (2012) a primeira fonte de recursos disponível pode ser o próprio empreendedor utilizando de seus recursos pessoais, porém, caso este não possua capital necessário para tal, ele deve procurar fontes externas de

capital. Estas fontes podem ser recursos de amigos e parentes, investidores *angels*, capitalistas de risco, bancos, governo e incubadoras.

O empreendedor possui duas possibilidades de financiamento: financiamento por endividamento ou financiamento por capital próprio. O financiamento por endividamento é o que o empréstimo deverá ser pago juntamente com a taxa de juros estipulada e não está diretamente ligada ao volume de vendas da empresa. Para este, é, geralmente, exigido que seja dado algum ativo como garantia. No endividamento por capital próprio isto não é exigido e alguma forma de participação no negócio é oferecida ao investidor. Este possui um retorno baseado nos lucros do empreendimento de acordo com seu percentual de participação no financiamento do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

É importante que o empreendedor conheça todas as fontes de financiamento, pois os que são procurados primeiro são os bancos de varejo por serem os mais conhecidos, porém mais caros. Por isso o empreendedor deve deter de informações que o auxiliariam a fazer melhor escolha para a fonte de recursos. As principais fontes de financiamento estão descritas na tabela 5 adaptado de Dornelas (2012).

Tabela 4 - Principais fontes de financiamento.

| | |
|---|---|
| Família e Amigos | O empréstimo é concedido por amigos e familiares devido a fatores pessoais e a confiança que estes têm no empreendedor. A decisão de emprestar o dinheiro não se dará pela análise do rendimento e sim pela ideia de auxilio a um amigo confiável. O financiamento pode ser por endividamento ou capital próprio. |
| *Angel Investor* Investidor "anjo" | Estes investidores são capitalistas de risco que procuram investir em negócios que trarão boa rentabilidade. Para tomar a decisão eles analisam muito bem o Plano de Negócios. Os *angels*, geralmente, colocam o dinheiro inicial e exigem uma participação acionária; não se envolvem na gestão e são conselheiros. |
| Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários | Estes podem ser financiadores alternativos. Os fornecedores podem conceder um prazo maior para o pagamento das mercadorias. Os clientes podem pagar adiantado para terem algum tipo de desconto e assim financiando indiretamente. Os parceiros estratégicos podem ajudar a empresa sabendo que irão receber em um futuro próximo. |
| Capital de Risco | Este tipo de financiamento é feito, geralmente, por grandes bancos de investimentos e está mais presente nas empresas que já estão na fase expansão, onde o risco é menor. Para elas é importante que a empresa tenha uma excelente equipe de gestão, um bom plano de negócios, mercado-alvo expressivo e em crescimento e uma ideia inovadora. São chamados capitalista de risco pois apenas 20% de seus investimentos dão retorno, e este retorno compensa os 80% de falha. |
| Governo | Os governos municipais, estaduais e federal oferecem várias oportunidades de financiamento. Pode-se citar os programas da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), o CRIATEC do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o microcrédito, o PRGEX (Programa de Apoio Tecnológico à Exportação) e o SebraeTech e Sebrae Mais. |

Fonte: Adaptado Dornelas (2012).

As principais fontes de financiamento no Brasil de acordo com o Portal Capital[2] são:

- Bancos Públicos Comerciais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal;
- Bancos Públicos de Investimento: BNDES, Banco do Nordeste, DesenvolveSP;
- Bancos Privados: Bradesco, Itaú, Santander, HSBC;
- Agências de Fomento para Pesquisa e Desenvolvimento: Finep, FAPEs, CNPq;
- Fundos de Investimento: ABVCAP;
- Investidores Anjo: Anjos do Brasil;
- Sites de CrowdFunding[3]: Catarse, Ideia.me;

[2] Portal online que tem como objetivo orientar sobre como obter recursos financeiros para empresas/negócios.

[3] É uma modalidade de financiamento utilizada para lançamento de produtos, em que o proponente apresenta um projeto do seu produto para o público e este faz doações ou aquisições antecipadas para viabilizar o mesmo.

Dornelas (2012) explica que as empresas que estão iniciando suas atividades podem ter maior dificuldade para conseguir os recursos, pois os bancos exigem altas taxas de juros e as empresas de capital de risco dificilmente financiam este tipo de empresa pelo alto risco do negócio. Já as empresas em desenvolvimento mais avançado, que, por exemplo, estão saindo de incubadoras e já passaram pela difícil inserção no mercado, possuem maior facilidade para a obtenção de empréstimos por partes dos bancos e empresas de capitais de risco. Para ilustrar estes estágios a figura 6 representa o crescimento da empresa e seus respectivos possíveis investidores, desde a sua concepção.

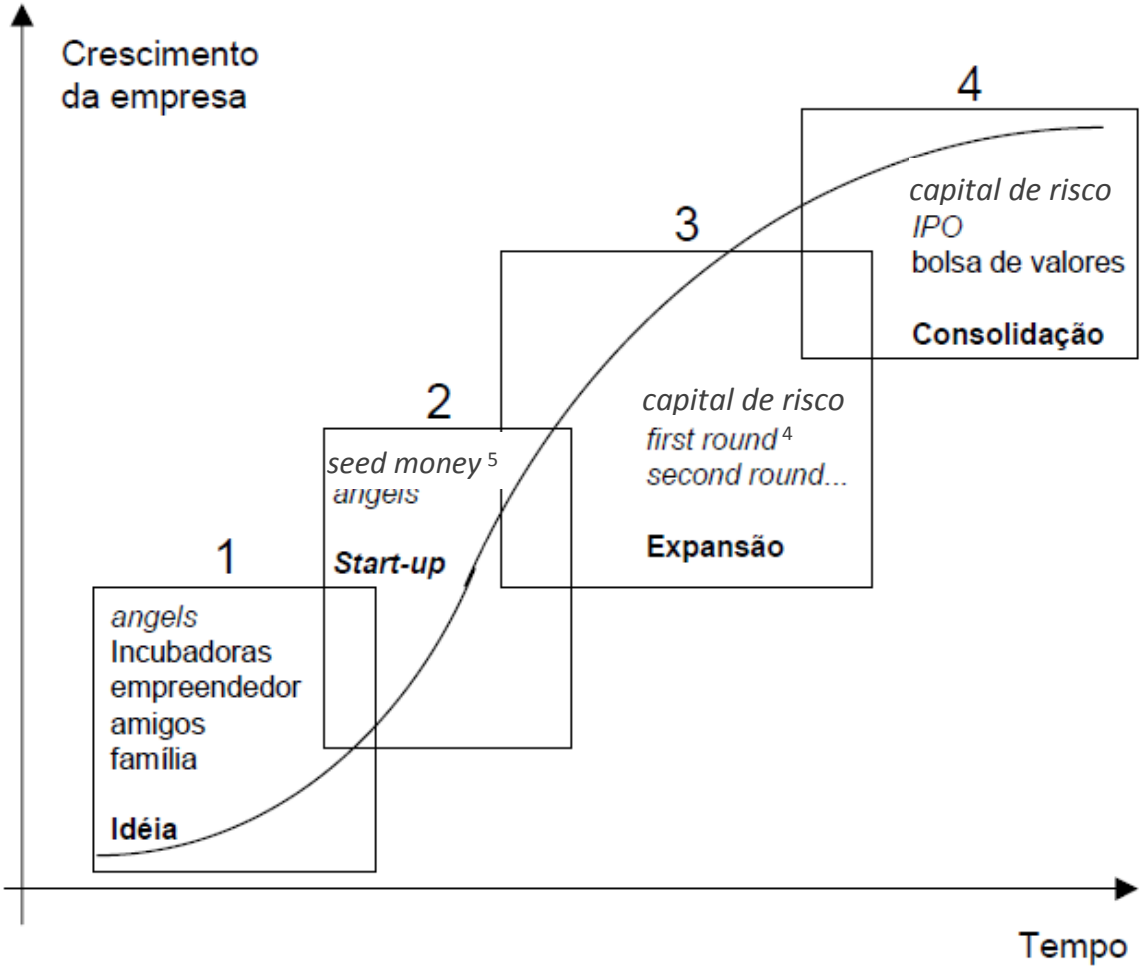


Figura 6 - Estágio de investimentos em empresas emergentes.

Fonte: Dornelas (2012) – Traduzido pela autora.

Para ambas as situações o Plano de Negócios é a ferramenta que os investidores terão para analisar a viabilidade de investirem no negócio ou não. Por isso, o Plano de Negócio é

4 É uma empresa de capital de risco que é especializada em fornecer financiamento para empresas de tecnologia no estágio inicial.

5 Recurso para empresas que estão em fase inicial e precisam de dinheiro para alavancar seu negócio.

uma importante ferramenta do empreendedor na busca por financiamentos para seu negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

### 2.4.4 Gerenciar o Negócio

Após a identificação da oportunidade, da elaboração do Plano de Negócios e da aquisição de financiamento para o negócios o empreendedor passa para a etapa de gerenciar o negócio. Etapa esta que possui dificuldades assim como as demais, não sendo, como parece, a mais simples. É nesta etapa que serão identificados as falhas do planejamento, ou seja, do Plano de Negócios (DORNELAS, 2012).

Deve-se estabelecer um estilo e uma estrutura administrativa para determinar quais serão as variáveis que conduzirão o negócio de forma a atingir o sucesso. Antes de qualquer coisa, o empreendedor deve recrutar uma excelente equipe, que o auxiliará no gerenciamento da empresa. Outro quesito importante é a identificação dos pontos críticos e das principais variáveis para o sucesso do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Para não se surpreender com problemas mal resolvidos no decorrer do desenvolvimento da empresa, o empreendedor deve sempre identificar os problemas e deixa-los visíveis à administração. Isso faz com que eles não sejam esquecidos ou acobertados por correções, e sim tratados em suas causas raízes. A identificação de potenciais problemas é outro ponto relevante, faz com o empreendedor se prepare para as próximas ocorrências, tanto para o que já se era esperado, quanto para o que não pôde ser previsto (DORNELAS, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Implementar sistemas de controle para dar suporte às áreas problemáticas da organização pode ser uma solução viável para controlar o que já foi executado e também o que foi identificado como possíveis problemas. Este sistema auxilia não só o empreendedor, mas, também, os que trabalham juntamente com ele na administração da empresa (HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

Com a empresa em funcionamento não significa que o empreendedor deve deixar com que ela pare em seu estágio inicial de desenvolvimento. O empreendedor precisa, constantemente, desenvolver estratégias de crescimento para a empresa, identificando novos mercados e novas oportunidades (DORNELAS, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHER, 2009).

# 3. DESENVOLVIMENTO

## 3.1 MÉTODO DE PESQUISA EMPREGADO

Como citado na seção 1.5 “Definição da Metodologia”, o trabalho empregou a metodologia *Survey* para a elaboração da pesquisa. Isso porque a pesquisa desenvolvida neste trabalho teve como objetivo conseguir informações acerca de um problema, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Este tipo é utilizado sempre que é necessário extrair as informações diretamente das pessoas e necessita que os dados sejam coletados de uma amostra significativa para que as conclusões sejam obtidas. Uma de suas principais características é “produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido” (FREITAS et al, 2000, p. 105).

Neste tipo de pesquisa, um questionário pode ser um bom orientativo para que o pesquisador, no caso, o entrevistador não se esqueça de nenhum ponto que a princípio era considerado relevante. Porém, por se tratar de uma entrevista, muito importante é a percepção do entrevistador sobre o entrevistado, que pode captar respostas, informações que a princípio não constavam no questionário.

## 3.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

### 3.2.1 Considerações Gerais

O desenvolvimento de uma pesquisa deve passar por algumas etapas fundamentais que fazem com que o caminho a ser percorrido até os resultados e conclusões seja condizente com que está sendo buscado pelo autor da pesquisa. De acordo com (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007) a pesquisa deve começar pela definição do problema e partir para o planejamento da pesquisa, coleta de dados, preparação e análise dos dados e apresentação dos resultados.

Para a elaboração da pesquisa é necessário que o autor tenha um conhecimento geral de todo o contexto em que ela estará inserida para que, assim, o problema de pesquisa esteja alinhado ao objetivo final. O problema de pesquisa consiste em demonstrar de maneira nítida, explícita e perceptível, qual a dificuldade na qual nos deparamos e que pretendemos resolver. Ele estabelece as fronteiras de investigação, orienta os critérios ajudando na seleção das informações relevantes e auxilia na delimitação da amostra (GOMIDES, 2002)

A partir do problema de pesquisa é possível identificar quais são os objetivos de tal pesquisa. Uma pesquisa deve ter um objetivo geral, porém existem alguns pontos que devem ser também pesquisados para que o objetivo geral seja atingido, estes outros objetivos são chamados de específicos. Estes objetivos serão utilizados para delinear a estrutura do questionário para que ele foque somente no problema a ser investigado.

No planejamento da pesquisa, devem ser definidas questões relativas ao procedimento de coleta de dados como fonte de dados, abordagem da pesquisa, instrumento de pesquisa, planejamento amostral e método de contato (BARQUETTE; CHAOUBAH, 2007). Assim, para melhor elaborar a pesquisa, foi importante a descrição dos tópicos e suas respectivas utilidades neste trabalho:

i. Fonte de dados

a. Primárias: são fontes portadoras de dados que ainda não foram trabalhados (coletados, tabulado e analisados). Exemplos: documentação pessoal, consumidores, arquivos oficiais, ouvintes, leitores, dados históricos, etc. Foram selecionados empreendedores que, ao iniciar um novo negócio, utilizaram, para o planejamento, o Plano de Negócios. E também aqueles que não utilizaram desta ferramenta. (SILVA, 2014)

b. Secundárias: são fontes que possuem dados disponíveis para consulta, já tratados e sintetizados. Exemplos: livros, jornais, revistas, IBGE, SEBRAE. Foram utilizadas na revisão literária a no planejamento da pesquisa. (SILVA, 2014)

ii. Abordagem de pesquisa

a. Qualitativa: as pesquisas qualitativas qualificam os dados, não se preocupam com medidas, avaliam a qualidade das informações, são ricas em dados descritivos. (MARCONI; LAKATOS, 2011). Esta abordagem foi utilizada na fase de coleta de dados, porém de forma objetiva para que não demandasse mais tempo do entrevistado.

b. Quantitativa: as pesquisas quantitativas consideram tudo que pode ser quantificável, ou seja, traduzem em números as opiniões e informações. Utilizam-se de medidas e estatísticas. De acordo com Berelson (2001 apud MARCONI; LAKATOS, 2011) este tipo de pesquisa é uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo coletado na comunicação. Foi utilizada na coleta de dados de maneira estruturada.

iii. Instrumento de pesquisa

a. Entrevista: permite a coleta de dados para uma investigação social e dá, ao entrevistado, a liberdade de formular as perguntas de acordo com o decorrer da pesquisa. O que caracteriza este instrumento de pesquisa é a posição face a face entre o entrevistado e o pesquisador. As entrevistas ocorreram de maneira estruturada, pois foi seguido um roteiro fixo e a ordem não foi alterada, porém algumas outras perguntas surgiram de acordo com o envolvimento do entrevistado na entrevista.

b. Questionário: este instrumento é composto por poucas questões que são apresentadas aos envolvidos na pesquisa (SILVA, 2014). Foi aplicado como entrevista ao entrevistado no início, onde foram apresentadas as opções que poderiam ser escolhidas pelos entrevistados. Para alguns entrevistados, o questionário foi enviado por e-mail, se tornando, neste caso, um questionário autoaplicável.

iv. Planejamento amostral: para selecionar a amostra de pesquisa que represente a população é importante ter o objetivo claramente definido. É necessário determinar a população-alvo e assim o contexto, unidade e tamanho da amostra. A amostra não probabilística, que foi utilizada no presente trabalho, é determinada a partir de algum tipo de critério que faz com que nem todos os elementos da população tenham a mesma chance de ser escolhido (FREITAS et al, 2000). A amostra foi determinada por julgamento pessoal da autora, que representam situações diferentes e casos essenciais para o foco da pesquisa e que também foram indicados por entrevistados e outros agentes. Foram selecionados dois tipos de amostra: uma composta de empreendedores que fizeram Plano de Negócios e outra com empreendedores sem Plano de Negócios.

v. Método de contato: o método de contato é fundamental para o sucesso da pesquisa. Pode ser feito o contato por correio, telefone, internet ou pessoalmente. No presente trabalho o contato foi feito pessoalmente (permite maior interação entre o entrevistado e quem aplica o questionário) e via internet (questionário enviado via e-mail devido a vantagem de atingir um maior número de empreendedores que, por ter um rotina conturbada, não poderia receber o entrevistador pessoalmente).

Além dos pontos citados acima, que são essenciais para a estrutura de um questionário, também foram atentados para alguns outros pontos:

- Tamanho: sabendo-se que a população determinada para esta pesquisa são empreendedores que possuem uma rotina muito ocupada e ao mesmo tempo muito flexível, os questionários foram elaborados de maneira que os objetivos da pesquisa fossem atingidos, mas que para isso não demandasse tempo do entrevistado. Este tamanho reduzido também foi importante para não cansar o entrevistado e assim eles responderam todas as questões com a mesma disponibilidade.
- Linguagem: foi utilizada uma linguagem simples, objetiva e com vocabulário adequado ao público-alvo.
- Objetividade: as perguntas foram objetivas, assim como as opções de respostas.
- Questões: as questões fechadas (apresentam opções de respostas) foram utilizadas ao máximo para facilitar o preenchimento do questionário e para que os dados pudessem ser transformados em números. As questões abertas foram utilizadas para coletar respostas mais qualitativas ou como opções de "outro" nas questões fechadas.
- Sequencia lógica: os dados básicos e iniciais foram coletados no início, para que o entrevistado se acostumasse com a situação, e assim as perguntas mais específicas da pesquisa foram introduzidas, primeiramente, em questões objetivas e por fim, após o entrevistado ter entendido a essência do questionário, a(s) questão (ões) discursiva funcionando como um desfeche.
- Informações coletadas além do questionário: na aplicação do questionário por entrevista, o entrevistador direcionou a pesquisa de acordo com cada entrevistado para que as perguntas fossem personalizadas para cada tipo de empreendimento. Desta forma foi possível coletar outras informações, expressões e gestos.

Foram elaborados dois tipos de questionários: um para os empreendedores que não utilizaram do Plano de Negócios como ferramenta de planejamento e outro para os que fizeram uso desta ferramenta. Os questionários têm estrutura parecida, no entanto em certo momento eles se subdividem em dois.

Além do descrito, foi elaborado um rascunho para cada questionário e após estes rascunhos serem criticados e alterados, eles foram testados com um entrevistado que não estava incluso na seleção amostral inicial. Isto foi feito para que um terceiro, não participante da elaboração da pesquisa, observasse, de maneira diferente, se a objetividade, simplicidade, sequência e tamanho dos questionários estavam sendo atingidas. Após a aprovação dos questionários eles foram aplicados e distribuídos aos entrevistados.

## 3.3 QUESTIONÁRIO

Os questionários foram desenvolvidos de maneira que fossem pequenos, porém que coletassem todas as informações essenciais para o objeto de pesquisa. Dillman (apud GÜNTHER, 2003, p. 12) conclui que "há três coisas que precisam ser feitas para maximizar a resposta a survey: minimize o custo para o respondente, maximize as recompensas para fazê-lo e estabeleça confiança de que a recompensa será concedida". Por isso a importância de tornar a entrevista em uma conversa, estabelecendo a confiança, para, assim, extrair informações que não estejam no questionário, mas que contribuem muito para as conclusões.

Os questionários tem grande parte das questões em comum. O que os diferencia são as últimas questões, as quais são direcionadas para cada tipo de empreendedor (com e sem Plano de Negócios). Porém a estrutura lógica dos questionários é a mesma e ela pode ser visualizada na Figura 7.

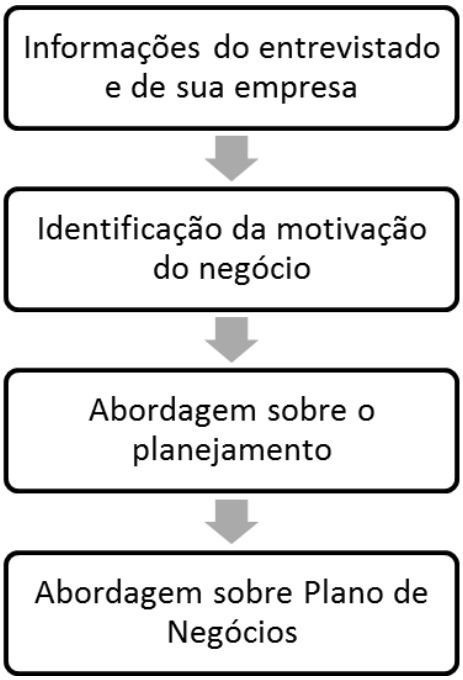


Figura 7 - Estrutura geral dos questionários

Fonte: a autora.

No cabeçalho dos questionários estão presentes os dados da instituição de ensino, a finalidade da pesquisa, o nome da autora e de seu professor orientador, o contato da autora, o título do questionário, a duração média de seu preenchimento e uma breve descrição do que é um Plano de Negócios.

Como apresentado na figura 7, os questionários são compostos por quatro momentos diferentes. O primeiro se refere ao conhecimento básico da empresa e do entrevistado, para que entrevistado e entrevistador se conheçam (no caso de entrevista) ou para que o entrevistado seja identificado (no caso de questionário via internet). Além disso, ela também tem como finalidade estabelecer uma conversa entre os dois e identificar o perfil da amostra. Nele foram elaboradas as seguintes questões fechadas:

a) Nome;
b) Escolaridade;
c) Sexo;
d) Empreendimento e ramo de atuação;
e) Número de Colaboradores.

No segundo momento foi questionado sobre a motivação do empreendedor para que ele começasse seu negócio. As opções apresentadas na questão fechada foram retiradas de Dornelas (2012), uma vez que ele cita as principais motivações de se empreender. Esta identificação foi considerada interessante para que fossem identificados, ainda com relação ao perfil, os tipos de empreendedores que estavam compondo a amostra. A motivação de se iniciar um novo negócio pode representar o perfil da região em que se encontra e também influenciar na utilização, ou não, de ferramentas de planejamento.

No terceiro momento, a abordagem sobre o planejamento objetivou conhecer como foi esta fase do negócio e conduzir o entrevistado a formar sua opinião quanto ao planejamento com o Plano de Negócios. No questionário aplicado com empreendedores que utilizaram o Plano de Negócios foram questionados os seguintes pontos:

a) Em que período aconteceu o planejamento;
b) Qual o tempo aproximado de planejamento;

No questionário aplicado com empreendedores que não utilizaram o Plano de Negócios foram questionados:

a) Qual a opinião sobre a importância, ou não, do planejamento para o início de um novo negócio;
b) Se houve algum tipo de planejamento anterior ao início das atividades ou se ele foi feito paralelo a abertura do negócio;

No quarto, e último momento, a abordagem sobre Plano de Negócios também foi diferente entre os dois questionários. Este teve como objetivo conhecer a opinião dos entrevistados a respeito da ferramenta e de sua importância. No questionário aplicado com empreendedores que utilizaram esta ferramenta foram questionados os seguintes pontos:

a) O porquê de ter optado pelo uso de uma ferramenta, neste caso, o Plano de Negócios;
b) Se recebeu algum tipo de auxílio para a elaboração;
c) Opinião sobre a importância do Plano de Negócios para o seu negócio;

E no questionário desenvolvido para empreendedores sem Plano de Negócios foram questionados os seguintes pontos:

a) Gostaria de ter feito um Plano de Negócios;
b) Teria feito um se tivesse tido a orientação de um profissional ou instituição;

Além destes tópicos, foram colocados a disposição espaços para outras respostas, além das alternativas dadas.

Os questionários estão disponíveis para consulta nos anexos 1 e 2.

## 3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

A unidade de investigação do trabalho foi dividida em dois casos diferentes: empreendedores que utilizaram Plano de Negócios e empreendedores que não utilizaram.

Foram selecionados empreendedores de sucesso da região sudeste de Minas Gerais, para que a pesquisa fosse centralizada em um grupo e para que os resultados e conclusões fossem mais bem discutidos.

A definição de empreendedores de sucesso foi uma caracterização não probabilística e de julgamento pessoal da autora. Foram identificadas tanto empresas que já atuam no mercado com certa estabilidade, quanto empresas recentes com produtos inovadores, porém que estão se estabelecendo facilmente nestes novos mercados. Como a disseminação do Plano de Negócios é recente e ainda corrente, foi necessário identificar empresas que atingiram o sucesso rapidamente e, nesta população, identificar quais teriam feito um Plano de Negócios.

Foi feito um mapeamento de todas as empresas que se enquadravam nos requisitos: ser uma empresa de sucesso e ter um contato em comum com a autora. Este segundo requisito se deve a dificuldade em aplicar uma pesquisa sem nenhum tipo de introdução inicial entre entrevistado e entrevistador na população escolhida.

Este mapeamento foi feito pela autora juntamente com terceiros que indicavam empresas e auxiliavam no contato com seus empreendedores. Também foi feito contato com o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT [4]), presente na Universidade Federal de Juiz de Fora, e com o Sebrae-MG, que auxiliaram, principalmente, na identificação de empresas com Plano de Negócios.

## 3.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A aplicação do questionário se deu de duas formas: por entrevista e por formulário online.

As entrevistas foram feitas com hora marcada e, ao iniciar o contato, o entrevistador explicava novamente qual era o problema de pesquisa do trabalho, esclarecia sobre a confidencialidade dos dados coletados e sobre a duração média da entrevista. Neste contato inicial foi importante esta introdução para que o entrevistado se sentisse confortável com a situação. O roteiro da entrevista foi estruturado para que o foco da pesquisa não fosse desviado, porém o entrevistador direcionou a pesquisa de acordo com cada entrevistado, para que as perguntas fossem personalizadas para cada tipo de empreendimento. Desta forma, a entrevista conduziu-se como uma conversa e outras informações puderam ser coletadas, além do que constava no roteiro do questionário. Isso porque as histórias contadas pelos entrevistados para responder uma questão tinham muito mais informações do que o esperado. Além de as expressões e gestos dos entrevistados trazerem muitas informações que não podem ser captadas de frases pronunciadas.

Para o grupo que respondeu o questionário online foi feita uma adaptação do questionário para um formulário na plataforma Google Docs e o mesmo foi distribuído via e-mail. No e-mail constava uma introdução breve e sucinta sobre a autora, o trabalho e sobre a importância da colaboração do destinatário no trabalho. O questionário podia ser acessado através de um dos links disponíveis, um para empresas com Plano de Negócios e outro para empresas sem Plano de Negócios. O preenchimento do questionário foi acompanhado diariamente para verificar o andamento da pesquisa.

Foram obtidas 15 (quinze) respostas de empreendedores sem Plano de Negócios e 9 (nove) respostas de empreendedores com Plano de Negócios.

---

[4] Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia

# 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos na pesquisa e as discussões estão representados nas seções a seguir. Para manter a confidencialidade dos empreendedores, os resultados foram traduzidos em números. Já as questões abertas estão representadas de forma discursiva para demonstrar, de maneira qualitativa, os principais tópicos das respostas recebidas.

Algumas respostas podem apresentar a soma das porcentagens superior a 100%, uma vez que, em algumas perguntas, podem ser selecionadas mais de uma alternativa.

## 4.1 INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO E DE SUA EMPRESA

As tabelas abaixo apresentam os resultados obtidos nas primeiras questões do questionário. São apresentados, primeiramente, os resultados da amostra com Plano de Negócios e posteriormente a amostra sem Plano de Negócios. Tais questões são importantes para identificar o perfil da amostra.

Tabela 5 - Escolaridade dos empreendedores com Plano de Negócios

| **Escolaridade** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Ensino Fundamental | 0 | 0% |
| Ensino Médio incompleto | 0 | 0% |
| Ensino Médio completo | 0 | 0% |
| Ensino Superior incompleto | 1 | 12,5% |
| Ensino Superior completo | 4 | 50% |
| Pós graduação, MBA ou Mestrado | 3 | 37,5% |

Fonte: a autora.

Tabela 6 - Sexo dos empreendedores com Plano de Negócios

| **Sexo** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Masculino | 8 | 100% |
| Feminino | 0 | 0% |

Fonte: a autora.

Tabela 7 - Ramo de atuação do negócio dos empreendedores com Plano de Negócios

| **Ramo de atuação do negócio** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Consultoria e Tecnologia da Informação | 1 | 12,5% |
| Lanchonete | 1 | 12,5% |
| Indústria eletrônica | 1 | 12,5% |
| Tecnologia da Informação | 2 | 25% |
| E-commerce | 1 | 12,5% |
| Mercado imobiliário | 1 | 12,5% |
| Telecomunicações | 1 | 12,5% |

Fonte: a autora.

Tabela 8 - Número de funcionários das empresas dos empreendedores com Plano de Negócios

| **Número de funcionários** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| 0 a 5 | 2 | 25% |
| 6 a 10 | 3 | 37,5% |
| 11 a 30 | 1 | 12,5% |
| 31 a 50 | 1 | 12,5% |
| Acima de 50 | 1 | 12,5% |

Fonte: a autora.

É possível observar que a maioria destes empreendedores possuem empresas relacionadas com a tecnologia de informação e afins (87%). Esta área é muito dinâmica e exige o crescimento rápido do negócio ou, do contrário, a empresa pode ser ultrapassada por novas ideias e tecnologias. O empreendedor dispende parte de seu tempo fazendo um Plano de Negócios, porém quando ele é colocado em ação, o tempo para se atingir o sucesso é curto, pois há muito menos erros e retrabalhos e já foram traçadas estratégias para este crescimento rápido. Assim, a empresa atinge o patamar desejado mais facilmente.

Por serem, em sua grande, pois estas empresas não exigem muita mão de obra para a realização das atividades.

Tabela 9 - Escolaridade dos empreendedores sem Plano de Negócios

| **Escolaridade** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Ensino Fundamental | 1 | 6,7% |
| Ensino Médio incompleto | 0 | 0% |
| Ensino Médio completo | 6 | 40% |
| Ensino Superior incompleto | 1 | 6,7% |
| Ensino Superior completo | 1 | 6,7% |
| Pós-graduação, MBA ou Mestrado | 6 | 40% |

Fonte: a autora.

Tabela 10 - Sexo dos empreendedores sem Plano de Negócios

| **Sexo** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Masculino | 11 | 73,3% |
| Feminino | 4 | 26,7% |

Fonte: a autora.

Tabela 11 - Ramo de atuação do negócio dos empreendedores sem Plano de Negócios

| **Ramo de atuação do negócio** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Construção Civil e Imóveis | 2 | 13,3% |
| Gráfica | 2 | 13,3% |
| Confecção | 2 | 13,3% |
| Fotografia | 1 | 6,7% |
| Comércio varejista e atacadista | 4 | 26,7% |
| Comércio de veículos | 1 | 6,7% |
| Consultoria e gestão de comunicação | 1 | 6,7% |
| Software de gestão | 1 | 6,7% |
| Telecomunicações e Tecnologia da Informação | 1 | 6,7% |

Fonte: a autora.

Tabela 12 - Número de funcionários das empresas dos empreendedores sem Plano de Negócios

| **Número de funcionários** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| 0 a 5 | 2 | 13,3% |
| 6 a 10 | 3 | 20% |
| 11 a 30 | 5 | 33,3% |
| 31 a 50 | 2 | 13,3% |
| Acima de 50 | 3 | 20% |

Fonte: a autora.

Todos estes empreendedores que possuem Plano de Negócios possuem no mínimo o Ensino Superior ou estão cursando um. Isto não pode ser observado na amostra dos empreendedores sem Plano de Negócios (46,7% possuem no mínimo o ensino superior e 46% tem até o ensino médio completo). Então é possível concluir que pode haver uma relação entre ter um curso superior e conhecer as vantagens de Plano de Negócios, conhecer a importância da teoria antes da prática e utilizá-lo.

Existem iniciativas do SEBRAE para incentivar os micro e pequenos empreendedores a utilizaram o Plano de Negócios, mas pode ser que elas não tenham grandes adesões por parte de empreendedores sem ensino superior, pois estes não tiveram a experiência de receber a teoria antes da prática e perceber que esta é uma das melhores formas de se evitar o erro e retrabalhos.

A amostra de empreendedores sem Plano de Negócios foi mais diversificada, pois a facilidade de se encontrar empreendedores sem Plano de Negócios é maior, sendo, assim, maior a variedade de ramos de atuação. Porém é possível observar que 80% das empresas desta amostra não são de base tecnológica. O que possibilita que a empresa tenha um crescimento mais lento do que as empresas relacionadas à tecnologia.

Em relação ao tamanho das empresas, baseado no número de funcionários, pode-se observar que a amostra de empresas sem Plano de Negócios está bem distribuída.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO NEGÓCIO

As tabelas abaixo apresentam os resultados obtidos na questão sobre a motivação dos empreendedores ao criarem seus negócios.

Esta informação é importante para conhecer a amostra e o ambiente na qual ela está inserida, uma vez que as motivações são fortemente influenciadas pelo ambiente e pelas políticas nele praticadas. Dependendo do motivo pelo qual o empreendedor tem para abrir um novo negócio, ele pode ter, ou não, a oportunidade de fazer um Plano de Negócios e ainda assim pode optar, ou não, por fazer o plano.

Tabela 13 - Motivação de empreendedores com Plano de Negócios

| **Motivação para criar o negócio** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Necessidade Financeira | 0 | 0% |
| Identificação de oportunidade | 6 | 75% |
| Vontade de empreender em algo | 0 | 0% |
| Convite de terceiros | 1 | 12,5% |
| Observação de tendências | 1 | 12,3% |
| Derivação da ocupação atual | 0 | 0% |
| Procura de outras aplicações | 0 | 0% |
| Exploração de hobbies | 0 | 0% |
| Lançamento de moda | 0 | 0% |
| Repetição do sucesso alheio | 0 | 0% |
| Outros | 0 | 0% |

Fonte: a autora.

Tabela 14 - Motivação de empreendedores sem Plano de Negócios

| **Motivação para criar o negócio** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Necessidade Financeira | 1 | 6,3% |
| Identificação de oportunidade | 8 | 50% |
| Vontade de empreender em algo | 2 | 12,5% |
| Convite de terceiros | 1 | 6,3% |
| Observação de tendências | 2 | 12,5% |
| Derivação da ocupação atual | 0 | 0% |
| Procura de outras aplicações | 0 | 0% |
| Exploração de hobbies | 0 | 0% |
| Lançamento de moda | 0 | 0% |
| Repetição do sucesso alheio | 1 | 6,3% |
| Outros | 1 | 6,3% |

Fonte: a autora.

Neste momento da entrevista, os empreendedores contaram um pouco de sua história com o empreendimento e foi possível fazer observações além do que foi respondido ao questionário. A região onde foi realizada a pesquisa demonstra não ter muitos incentivos para a criação de novos negócios. A maioria dos empreendedores entrevistados informou que iniciaram o negócio por vontade própria e não tiveram o incentivo e auxilio de instituições ou do governo. Ao contrário de lugares onde o empreendedorismo é fomentado e existem cursos oferecidos para a identificação de possibilidades de empreender e o governo libera algum tipo de incentivo maior

para isto. Isto demonstra que, na região onde a pesquisa foi aplicada, a cultura empreendedora não está difundida como uma oportunidade diferente de carreira.

Em ambas as amostras a “Identificação de oportunidade” foi o motivo mais indicado pelos empreendedores para iniciar suas empresas. Isto confirma o uma forte característica do perfil empreendedor que é estar sempre atento ao mercado e às oportunidades que nele surgem.

## 4.3 ABORDAGEM SOBRE O PLANEJAMENTO

As tabelas abaixo representam os resultados obtidos nas questões sobre o planejamento. As perguntas foram diferentes para as duas amostras de empreendedores.

Para os empreendedores que utilizaram o Plano de Negócio as questões foram sobre quando o planejamento, utilizando a ferramenta, fora realizado e quanto tempo durou esta fase aproximadamente.

Tabela 15 - Período de planejamento das empresas com Plano de Negócios

| **Período do planejamento** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Antes do início das atividades | 3 | 37,5% |
| Durante a instalação da empresa | 2 | 25% |
| Durante seu funcionamento | 3 | 37,5% |

Fonte: a autora.

Tabela 16 - Tempo da fase de planejamento das empresas com Plano de Negócios

| **Tempo aproximado de planejamento** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Até 2 meses | 2 | 25% |
| 2 a 4 meses | 1 | 12,5% |
| 4 a 6 meses | 4 | 50% |
| Não responderam | 1 | 12,5% |

Fonte: a autora.

Estes empreendedores, em sua maioria (62,5%), relataram que o Plano de Negócios foi feito posterior ao início das atividades, pois viram a importância do documento para a obtenção de financiamento e para serem incubadas na incubadora de empresas.

Metade dos empreendedores gastaram entre 4 e 6 meses para fazer o Plano de Negócios e a média foi de 4,4 meses de planejamento.

Para os empreendedores que não utilizaram o Plano de Negócios foram questionados a importância do planejamento para o início de um novo negócio e se houve algum planejamento antes do início das atividades, ou se ele foi feito à medida que o negocia ia se

desenvolvendo. Ambas foram questões abertas e a essência das respostas estão representadas nas tabelas.

Tabela 17 - Importância do planejamento para um novo negócio

| **Acha que o planejamento é importante para o início de um novo negócio?** |
|---|
| "Sim, tudo deve ser planejado." |
| "Sim, porém no início da minha empresa não fiz um planejamento. Hoje o planejamento é fundamental para qualquer coisa que eu queira desenvolver na empresa." |
| "Sim, tudo tem que ter planejamento para dar certo." |
| "Em parte sim. Se você planejar todos os detalhes de uma empresa, você acaba não fazendo tudo, pois existem muitas coisas para pensar e gasta-se muito tempo planejando ao invés de estar em ação." |
| "Totalmente, sempre. Às vezes não vemos o poder da teoria. É importante ter conhecimento em diversas áreas para completar o planejamento." |
| "Sim, fundamental para iniciar. O sucesso depende de um planejamento bem feito." |
| "Sim, não somente no início, mas em todas as fases do negócio." |
| "Com certeza. Faz parte de um processo onde conseguirá definir ações nos momentos certos e com os investimentos mais próximos da realidade do negócio. Fugir do planejamento é normal, mas tê-lo é fundamental." |
| "Sim. Principalmente para ajudar o empreendedor a traçar as estratégias iniciais e pensar sobre o mercado em que se enquadra." |
| "Sim." |
| "Sim, pois com o planejamento é possível identificar os próximos passos do negócio." |
| "Sim. Para saber onde ele deve seguir com os próximos passos." |
| "Muito, sem planejamento é muito difícil saber onde captar clientes." |
| "Sim, o planejamento foi fundamental para o estabelecimento de nosso centro de distribuição e para o investimento." |
| "Sim, claro. É o momento de se preparar para os próximos passos e evitar tropeços." |

Fonte: a autora.

A tabela 18 também apresenta as respostas dos empreendedores que não utilizaram Plano de Negócios. Foi questionado se eles fizeram algum tipo de planejamento anterior ao início das atividades. Caso a resposta fosse positiva, era questionado como foi feito este planejamento. E no caso de resposta negativa, foi questionado se houve algum planejamento

após a abertura da empresa, em caso de resposta positiva questionou-se também como foi feito este planejamento.

Tabela 18 - Realização do planejamento antes do início do negócio ou paralelo às atividades

| **Planejamento anterior ao início das atividades** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| **Sim** | **8** | **53%** |
| "Utilizei check-list, brainstorming e tive atenção ao mercado." | | |
| "Segui metodologias clássicas de planos de negócios, como plano de mercado, plano operacional e plano financeiro." | | |
| "Foi um planejamento bem simples, apenas como algumas metas iniciais e potenciais clientes." | | |
| "Pesquisei o ramo de atividade, a demanda na região, qual tipo de maquina adquirir, qual custo do investimento, a especialização de cada profissional." | | |
| "Conversei com o proprietário da primeira lanchonete para estudar ponto, quantidade de funcionários e o que seria vendido em minha filial." | | |
| "Planejamos o maquinário, contratação de funcionários e matéria prima." | | |
| "O planejamento foi cauteloso e com prazo, para que tudo saísse como desejado. Utilizamos da experiência no ramo e fazíamos reuniões." | | |
| "Como eu tinha outro tipo de comércio, então tive tempo de me planejar e programar com calma todos os detalhes antes da inauguração. Fiz uma espécie de check-list para ser cumprido." | | |
| **Não** | **7** | **47%** |
| **Planejamento após o início do negócio, paralelo às atividades iniciais?** | | |
| **Sim** | **7** | **100%** |
| "Começou pela definição do ponto de instalação e o planejamento foi feito na cabeça." | | |
| "Sim." | | |
| "Comecei com indicação de conhecidos e fui logo planejando a obra: condições do terreno e fiz o projeto." | | |
| "Sim, fazia check-list durante as atividades." | | |
| "Sim, o primeiro foi para atender a demanda." | | |
| "Hoje a empresa está com 7 anos de mercado, e ano passado (2013) foi o primeiro que fizemos Planejamento Estratégico / Plano de Negócios, e estamos vendo que cada vez mais é necessário trabalhar desta forma. Dentro do Plano de Negócios há o Planejamento Financeiro, que é de enorme atenção para uma empresa." | | |
| "Sim, após o início das primeiras vendas comecei a planejar o ponto comercial e a captação de fornecedores." | | |

Fonte: a autora.

As respostas apresentadas nas tabelas 17 e 18 demonstram que o planejamento é fundamental, independente da época em que ele é desenvolvido. Os empreendedores sem Plano de Negócios demonstraram ter conhecimento sobre essa importância e optaram por métodos e ferramentas mais simples para este planejamento como: check-list, plano operacional, plano de financeiro, cronograma e lista de equipamentos e matéria-prima.

Desta amostra, 53% fizeram algum planejamento antes do início do negócio. Os outros 47% relataram perceber a importância do planejamento somente durante o funcionamento do negócio, e 100% destes planejaram depois da empresa já funcionando. Mesmo os que fizeram algum tipo de planejamento anterior, relataram que só planejaram mais detalhadamente quando enfrentaram situações que exigiram tal ação.

## 4.4 ABORDAGEM SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta parte a abordagem foi especificamente sobre Plano de Negócios com o objetivo de conhecer a opinião dos empreendedores sobre a ferramenta. As questões respondidas pelos empreendedores que utilizaram Plano de Negócios foram fechadas e abertas. As respostas estão representadas nas tabelas 19 e 20.

Tabela 19 - Motivo por ter optado pelo Plano de Negócios

| **Porque optou pelo Plano de Negócios** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Sugestão de algum profissional | 0 | 0% |
| Conhecimento próprio | 1 | 12,5% |
| Obtenção de financiamento | 1 | 12,5% |
| Orientar o desenvolvimento da estratégia | 1 | 12,5% |
| Conhecer melhor o negócio | 2 | 25% |
| Transmitir credibilidade | 0 | 0% |
| Desenvolver a equipe de gestão | 0 | 0% |
| Pré-requisito para incubadora | 3 | 37,5% |

Fonte: a autora.

Tabela 20 - Auxílio de profissional/instituição

| **Recebeu o auxílio de algum profissional/instituição** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Não | 2 | 25% |
| CRITT | 4 | 50% |
| Outros | 2 | 25% |

Fonte: a autora.

Tabela 21 - Opinião dos empreendedores sobre o Plano de Negócios

| **Qual foi a importância do Plano de Negócios pro seu negócio?** |
|---|
| "Essencial. Ajudou muito a planejar financeiramente, identificar parcerias, oportunidades e ameaças, definir prioridades, definir estratégias de marketing e vendas, além de conhecer melhor o mercado." |
| "Organização nas tarefas e etapas a serem seguidas; cronograma nos processos; alinhamento de ideias com as oportunidades e viabilização do projeto; controle financeiro; verificação dos pontos fortes e fracos." |
| "A partir do Plano de Negócios conseguimos mapear todos os eixos do negócio os quais não havíamos pensado antes de iniciar o negócio. Conhecemos melhor o mercado, os concorrentes e as inúmeras possibilidades de negócio para poder crescer continuamente." |
| "Foi fundamental para o desenvolvimento da empresa. Mostrou-nos os primeiros caminhos a seguir as principais dificuldades que poderíamos encontrar e as oportunidades que poderíamos explorar. Foi a base de construção da empresa." |
| "Para planejar a criação e da empresa e enxergar com clareza seu potencial e ameaças. Além de criar o Plano de Negócios e importantíssimo segui-lo a risca, para que tudo ocorra como planejado." |
| "No inicio foi uma ferramenta importante para definir várias questões sobre a implementação da ideia. Atualmente não utilizamos mais, achamos mais interessante o planejamento estratégico. Na nossa visão o Plano de Negócios não deve ser utilizado como uma ferramenta gerencial, ele é mais interessante no processo de inicio da empresa ou em algum projeto especial." |
| "O Plano é uma ferramenta fundamental não apenas para o planejamento do negócio mas também para o aproveitamento de oportunidades (divulgação, subsídios, empréstimos, investidores, equipe, etc.)." |
| "Conseguir analisar e preparar os próximos passos, além de ter um projeto mais estruturado para possíveis investimentos." |

Fonte: a autora.

Sobre o motivo pela escolha do Plano de Negócios, 37,5% dos empreendedores disseram que escolheram esta ferramenta para conhecer melhor o negócio e traçar estratégias. Outros 37,5% disseram ter feito um Plano de Negócios como requisito para ser selecionado para se instalar em uma incubadora de empresas. Esta porcentagem se deve a esta amostra ter sido selecionada com a ajuda de uma incubadora, pois na região pesquisada não existem muitas empresas que possuem um Plano de Negócios.

Metade destes empreendedores recebeu o auxilio do CRITT para a elaboração do Plano de Negócios e 25% não receberam nenhum auxílio.

Todos os empreendedores entrevistados afirmam que o Plano de Negócios é importante para o início de um novo empreendimento. Muitos destacam o conhecimento detalhado da empresa como um de seus pontos fortes e isso, realmente, é o que diferencia o Plano de Negócios de outros tipos de planejamento. Seu nível de detalhamento pode ser muito interessante para identificar as nuances do negócio e saber onde demanda maior atenção. Esta ferramenta pode ser utilizada também como um gerenciador ou pode servir como base para um bom planejamento estratégico, como citado por um dos entrevistados.

Os empreendedores que não utilizaram o Plano de Negócios foram questionados sobre a vontade de fazer um Plano de Negócios e sobre a oportunidade de ter auxilio na elaboração do mesmo. As respostas estão representadas nas tabelas a seguir.

Tabela 22 - Opinião dos empreendedores sem Plano de Negócios sobre a possibilidade de ter feito um

| **Gostaria de ter feito Plano de Negócios** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Sim, porém não tive oportunidade. | 7 | 46,7% |
| Sim, porém não tive prazo. | 3 | 20% |
| Não, pois não acho interessante. | 3 | 20% |
| Não, pois não tinha conhecimento. | 2 | 13,3% |

Fonte: a autora.

Tabela 23 - Opinião sobre o auxílio na elaboração do Plano de Negócios

| **Teria feito um PN com auxílio de uma instituição/profissional** | **Número** | **Percent.** |
|---|---|---|
| Sim | 11 | 73,3% |
| Não | 3 | 20% |
| Não responderam | 1 | 6,7% |

Fonte: a autora.

Dos empreendedores que não fizeram um Plano de Negócios, mais da metade (66,7%) faria um Plano de Negócios e grande parte deles (73,3%) faria se tivessem o auxilio

do um profissional ou instituição. Estas respostas demonstram que, mesmo após a empresa consolidada sem o auxílio de uma ferramenta estruturada, grande parte dos empreendedores entrevistados gostaria de ter feito um Plano de Negócios, que provavelmente reduziria a quantidade de trabalho e retrabalho que eles tiveram no desenvolvimento de seu negócio.

## 4.5 LIMITAÇÕES

Algumas limitações foram encontradas no decorrer do trabalho. A primeira delas foi a dificuldade para mapear empreendedores que se enquadravam no perfil buscado e que teriam disponibilidade para responder ao questionário. Na região pesquisada, os empreendedores que não fizeram um Plano de Negócios, são muitos, porém disponibilidade para receber um entrevistador é pequena. Já os empreendedores com Plano de Negócios são poucos e difíceis de serem encontrados.

Como o foco pesquisado foi a visão dos empreendedores sobre a importância do Plano de Negócios, houve dificuldade em elaborar questões que não fossem somente a pergunta principal. Foi necessário estudar uma forma de conhecer a amostra e contextualizar o entrevistado, para que assim, ele soubesse formular sua opinião sobre o assunto.

O tempo disponível para a coleta de dados também foi uma dificuldade encontrada, pois os encontros com os entrevistados tinham que serem marcados anteriormente e, ainda assim, alguns não compareciam e um segundo encontro era necessário. Viu-se então a necessidade de optar por uma forma diferente para aplicar os questionários e, então, a plataforma Google Docs foi utilizada para enviar o questionário via e-mail para os entrevistados.

Outra dificuldade encontrada foi de aplicar o questionário com entrevistados mais velhos com baixo nível de escolaridade e que não tinham conhecimento sobre a ferramenta. Para superar esta dificuldade o entrevistador explicava brevemente o que era um Plano de Negócios. Isto pode ter sido um fator que influenciou muito na resposta de algumas questões do questionário que dependiam do entendimento do entrevistado sobre a ferramenta.

## 5. CONCLUSÕES

O empreendedor tem um papel muito importante na sociedade e na economia. Suas características são essenciais para a criação e consolidação de um negócio de sucesso. Essas características podem ser natas do indivíduo ou adquiridas em graduações, cursos e treinamentos. Porém nenhuma delas é capaz de construir um negócio de sucesso sem a vontade própria do empreendedor em ter e fazer a empresa crescer e, também, sem o seu interesse na área de atuação do empreendimento.

Ao fim das entrevistas e da pesquisa foi possível identificar que empreendedores são pessoas determinadas, persistentes, que fazem render o que ganham e a palavra que bem os define é perseverança.

O processo empreendedor apresentado por Dornelas (2012) apresenta a sequência lógica das atividades para a criação de negócio de sucesso. As etapas deste processo demonstram a importância de se ter um planejamento estruturado para a criação de um novo negócio. De acordo com o mesmo autor o Plano de Negócio está presente em vários momentos deste processo e por isso exige dedicação para que seja elaborado de forma a auxiliar o empreendedor nos próximos passos.

Para as condições empregadas na presente pesquisa, pôde-se concluir que não importa a forma ou metodologias que são utilizadas para fazer o planejamento, o importante é que o empreendedor tenha um para guia-lo e fazer com que a empresa seja direcionada para o caminho certo. Além disso, o planejamento feito antes da abertura do negócio é importante, porém ele deve continuar a ser feito e revisado durante toda a vida do empreendimento, visto que as circunstâncias mudam e é preciso estar atento a elas e se precaver para que elas não afetem a boa saúde do negócio.

A amostra selecionada para tal foi de tamanho reduzido, porém representou bem a população de empresários. Na região em que a pesquisa foi realizada, as empresas que possuem um Plano de Negócios ainda são poucas e, as que possuem, em sua maioria, foram exigidas pela incubadora de empresas como um pré-requisito. A elaboração de um Plano de Negócio ainda não é uma opção essencial para os empreendedores, talvez pela falta de convicção na teoria, conhecimento da ferramenta ou tempo para se dedicar.

O número de empresas de base tecnológica está cada vez maior e elas são as mais presentes dentre as empresas com Plano de Negócios. Isto pode ser devido à necessidade de rápido crescimento e por serem empresas relativamente novas, que nasceram no contexto em que o Plano de Negócios está se fortalecendo e sendo mais utilizado.

Através das entrevistas foi possível perceber que os empreendedores que não fizeram Plano de Negócios afirmaram que gostariam de ter feito, isso se deve a já terem passado pela fase de implantação de um negócio e verem que ele pode fazer a diferença e facilitar as atividades desta fase.

Com relação à necessidade do Plano de Negócios, todos os empreendedores acham interessante e importante ter este documento para se guiarem sem falhas e retrabalhos. Porém a maioria deles não tem um para seu empreendimento. Isto pode ser devido a: não conhecerem a ferramenta quando a empresa foi criada, verem o Plano de Negócios somente como uma fonte de informação para conseguir um financiamento, não querem dedicar tempo para planejar e já querem agir, com medo de estarem perdendo tempo e dinheiro.

**REFERÊNCIAS**

ABDALLA, M.M.; *et al*. Hélice Tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais. In: **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, p. 52-69, 2009.

ARANHA, Elzo; SILVÉRIO, Tonebide. **Análise do perfil empreendedor dos micro, pequenos e médios empresários da cidade de Itajubá**. Seminários em Administração(SEMEAD) – 2011. [São Paulo], SP: Universidade de São Paulo, [2011]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/929.pdf >. Acesso em: 5 jun. 2014.

BARQUETTE, Steal (Org.); CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERTO, R. M. V. S; NAKANO, D. N. **Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Revista Produção**, v. 24, n. 1,p. 225-232, jan./mar. 2014

COUTINHO, Clara; BOTTENTUIT, João B. **Utilização da técnica do Brainstorming na introdução de um modelo de E/B-Learning numa escola Profissional Portuguesa**: a perspectiva de professores e alunos. Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2007.

DE MELLO, J.M.C. A Hélice Tríplice e Desenvolvimento Regional: criação e disseminação de conhecimentos em Fármacos & Cosméticos e Piscicultura no Estado do Amazonas. In: Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 11, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ALTEC, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DOURADOS, Lídia; COSTA, Rosilane. **Estudo da viabilidade econômica de um cyber café no bairro da pedreira sob a ótica do plano de negócios**. 2005. Universidade Federal do Pará – Departamento de Ciências Contábeis, Belém, PA, 2005.

ETZKOWITZ, H. **Universities in the Global Knowledge Economy**: A Triple Helix of Academic-Industry- Government Relations. Londres, Cassell, 1997.

FILION, Louis. **Empreendedorismo**: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, p. 05-38, abr./jun. 1999.

FILION, Louis. **Visão e relações**: Elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, p. 50-61, nov./dez. 1993.

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Glossário: Inovação. [Rio de Janeiro], 2012. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indiceI >. Acesso em: 1 jun. 2014.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set. 2000. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=269>. Acesso em: 13 out. 2014.

GOMIDES, José Eduardo. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**. Catalão, GO, a. 4, n. 6, jan/jun 2002.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de pesquisas nas Ciências Sociais. Brasília, DF: Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia, n. 1, 2003.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHER, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estudos e Pesquisas**: Estatísticas de Empreendedorismo - 2011. Rio de Janeiro, RJ, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2011/empreendedorismo2011.pdf >. Acesso em: 15 maio 2014.

LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P. **Evolutionary economics and chaos theory**: new directions in technology studies. London: Pinter, 1994.

MAPA de micro e pequenas empresas. **Portal Brasil**. [S.l.], 2012. Disponível em: < http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas >. Acesso em: 16 maio 2014.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva**. Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Paula S. **Estudo da relevância de práticas de inovação**: um comparativo universidade-empresa. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2011.

MATOS, Fátima et al. **Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme "Mauá – o Imperador e o Rei"**. Caderno EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 1, artigo 11, p. 202-220,mar. 2010. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/13.pdf >. Acesso em: 5 jun. 2014.

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

MIGUEL, Paulo A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascenção e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

OSTERMANN, Claudia. **Plano de negócios de uma loja de roupas femininas**. 2006. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, RS, 2006.

PEREIRA, Mauro; CEBALLOS, Zenaide. **O empreendedorismo e o plano de negócios**. In: VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Cientifica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2004. São José dos Campos: Universidade Vale do Paraíba, SP, 2004, p. 1036-1039.

PIERANTONI, Alexandre. **O plano de negócios** ("*Business Plan*"). Endeavor Brasil, [2011].

PORTUGAL. Conselho Nacional de Empreendedorismo e Inovação (CNEI). Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação. Guia prático do empreendedor. [Porto], 2012. Disponível em: < http://www.ei.gov.pt/files/institucional/5guiapraticoempreendedor.pdf >. Acesso em: 16 jun. 2014

SALIM, Cesar et al. **Construindo um plano de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - UFSC, Florianópolis, 2011.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas** / SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE. Disciplina de Empreendedorismo. **Manual do Aluno**. São Paulo, 2006a.

SEBRAE. Disciplina de Empreendedorismo. **Plano de Negócios**. São Paulo, 2006b.

SEBRAE. **Expectativas do mercado**. Boletim Estudos e Pesquisas, Brasília, DF, n. 29, mai. 2014.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica. **Sobrevivência das empresas no Brasil** - Coleção estudos e pesquisas. Brasília, DF, 2013.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa**: conceitos gerais. Universidade Estadual do Centro-Oeste, [Paraná], 2014.

SILVA, Esliane; LEON, Márcia. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. **Revista Conexão Eletrônica**. Três Lagoas, v. 10, n. 1, p. 408-416, 2013. Disponível em: < http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf >. Acesso em: 20 jun. 2014.

TAPIE, Bernard. **Ganhar**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1987.

TIMMONS, Jeffrey A. ***New venture creation***. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

VOGEL, José P**. O intraempreendedorismo na prática**. In: *IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2004, Madri. Rio de Janeiro, 2004.

WARD, John L. **Dossiê**: Planejar para prosseguir. Revista HSM Management. [São Paulo]: v. 10, n. 41, a. 7, nov./dez. 2003.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREENDEDORES COM PLANO DE NEGÓCIOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aluna: Izabella Eber da Silva

Orientador: Luiz Henrique dias Alves

Contato: celular/e-mail

**QUESTIONÁRIO**

Empreendedores com Plano de Negócios

Tempo médio: 10 min.

O Plano de Negócios é um documento utilizado para planejar novos negócios ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Ele é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Com base nestas informações, responda as questões abaixo:

*Os dados aqui coletados serão utilizados de forma estatística e não serão divulgados os nomes de empresários e suas respectivas empresas.

1. Qual o seu nome?

   _____

2. Qual a sua escolaridade?
   a) Ensino Fundamental.
   b) Ensino Médio incompleto.
   c) Ensino Médio completo.
   d) Ensino Superior incompleto.
   e) Ensino Superior Completo.
3. Sexo:
   a) Masculino.
   b) Feminino.
4. Qual o seu empreendimento?

   | |
   |---|
   | |

5. Qual o ramo de atuação do seu negócio?

   | |
   |---|
   | |

6. Quantos colaboradores diretos sua empresa possui?
   a) 0 a 5.
   b) 6 a 10.

c) 11 a 30.
d) 31 a 50.
e) Acima de 50.

7. O que te motivou a criar este negócio?
   a) Necessidade financeira.
   b) Identificação de oportunidade.
   c) Vontade de empreender em algo.
   d) Convite de terceiros.
   e) Observação de deficiências.
   f) Observação de tendências.
   g) Derivação da ocupação atual.
   h) Procura de outras aplicações.
   i) Exploração de hobbies.
   j) Lançamento de moda.
   k) Repetição do sucesso alheio.
   l) Outros:_____
8. Em qual período se deu o planejamento?
   a) Antes do início das atividades.
   b) Durante a implantação dos ativos
   c) Durante seu funcionamento.
9. Qual tempo aproximado da fase planejamento?

10. Porque optou pelo Plano de Negócios?
    a) Sugestão de algum profissional.
    b) Conhecimento próprio.
    c) Obtenção de financiamento.
    d) Conhecer melhor o negócio.
    e) Orientar o desenvolvimento da estratégia
    f) Transmitir credibilidade
    g) Desenvolver a equipe de gestão
    h) Outro: _____
11. Recebeu o auxilio de algum profissional/instituição?
    a) Sim. Qual?_____
    b) Não.
12. Qual foi a importância do Plano de Negócios seu negócio?

## ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPREENDEDORES SEM PLANO DE NEGÓCIOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aluna: Izabella Eber da Silva

Orientador: Luiz Henrique dias Alves

Contato: celular/e-mail

**QUESTIONÁRIO**

Empreendedores sem Plano de Negócios

Tempo médio: 10 min.

O Plano de Negócios é um documento utilizado para planejar novos negócios ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Ele é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Com base nestas informações, responda as questões abaixo:

*Os dados aqui coletados serão utilizados de forma estatística e não serão divulgados os nomes de empresários e suas respectivas empresas.

1. Qual o seu nome?

   _____

2. Qual a sua escolaridade?
   a) Ensino Fundamental.
   b) Ensino Médio incompleto.
   c) Ensino Médio completo.
   d) Ensino Superior incompleto.
   e) Ensino Superior Completo.
3. Sexo:
   a) Masculino.
   b) Feminino.
4. Qual o seu empreendimento?

   | |
   |---|
   | |

5. Qual o ramo de atuação do seu negócio?

   | |
   |---|
   | |

6. Quantos colaboradores diretos sua empresa possui?

a) 0 a 5.
b) 6 a 10.
c) 11 a 30.
d) 31 a 50.
e) Acima de 50.

7. O que te motivou a criar este negócio?
   a) Necessidade financeira.
   b) Identificação de oportunidade.
   c) Vontade de empreender em algo.
   d) Convite de terceiros.
   e) Observação de deficiências.
   f) Observação de tendências.
   g) Derivação da ocupação atual.
   h) Procura de outras aplicações.
   i) Exploração de hobbies.
   j) Lançamento de moda.
   k) Repetição do sucesso alheio.
   l) Outros:_____

8. Acha que o planejamento é importante para o início de um novo negócio?

9. Houve algum tipo de planejamento anterior ao início das atividades?
   a) Sim.
   b) Não.

10. Se sim, como foi feito o planejamento?

11. Se não, houve planejamento após o início do negócio, paralelo as atividades iniciais?

12. Gostaria de ter feito um Plano de Negócio?
    a) Sim, porém não tive oportunidade.
    b) Sim, porém não tive prazo.
    c) Não, pois não acho interessante.
    d) Não, pois tinha conhecimento.
    e) Sim, _____
    f) Não, _____

13. Você teria feito um Plano de Negócios se tivesse o auxilio de uma instituição/profissional?

a) Sim.
b) Não.