



# Empreendedorismo

Evandro Paes dos Reis

Álvaro Cardoso Armond

Tatiana Souto Maior de Oliveira





# Empreendedorismo

---

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond  
Tatiana Souto Maior de Oliveira

© 2018 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito dos autores e do detentor dos direitos autorais.

Projeto de capa: IESDE BRASIL S/A.

Imagen da capa: peshkov/iStockphoto

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

R299e      Reis, Evandro Paes dos

Empreendedorismo / Evandro Paes dos Reis, Álvaro Cardoso  
Armond, Tatiana Souto Maior de Oliveira. - 1. ed. - Curitiba  
[PR] : IESDE Brasil, 2018.

212 p. : il.  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-387-6436-6

1. Empreendedorismo. 2. Empresas novas - Administração  
3. Negócios - Administração. I. Armond, Álvaro Cardoso. II.  
Oliveira, Tatiana Souto Maior de. III. Título.

---

18-49829

CDD: 658.11

CDU: 005.411

---

*Todos os direitos reservados.*



**IESDE BRASIL S/A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200  
Batel – Curitiba – PR  
0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

### **Evandro Paes dos Reis**

MBA pela Fuqua School of Business da Duke University, nos Estados Unidos. Especialista em Marketing pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia, Estados Unidos. Graduado em Ciências da Computação pela Universidade Católica de Santos. Empresário e consultor de empresas internacionais.

### **Álvaro Cardoso Armond**

Mestre em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo. Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Consultor na área de educação corporativa e executiva, com projetos e trabalhos voltados para o mercado financeiro, administração de investimentos, gestão corporativa e empreendedorismo.

### **Tatiana Souto Maior de Oliveira**

Doutora em Administração pela Universidad de la Empresa (Montevidéu), onde estudou a correlação entre a convergência tecnológica e a competitividade organizacional. Mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação pela Universidade Positivo (UP), em Planejamento da Comunicação e Informação (FAE) e em Planejamento e Gestão de Negócios (FAE). Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp). É professora do ensino superior.



# Sumário

---

Apresentação 9

## 1 Conceituando empreendedorismo 11

- 1.1 Visão histórica do empreendedorismo 11
- 1.2 Tipos de empreendedorismo 14
- 1.3 Plano de negócios (*business plan*) 15
- 1.4 Planejamento financeiro e aspectos legais 16

## 2 Comportamento empreendedor 19

- 2.1 A abordagem comportamental e seus desdobramentos 23
- 2.2 O empreendedor e sua formação 26
- 2.3 Ensinando empreendedorismo 28
- 2.4 Empreendedor *versus* administrador 29

## 3 Empreendedorismo de *startup* 33

- 3.1 Onde obter ideias? 33
- 3.2 Documentando ideias 35
- 3.3 As perguntas-chave de um negócio 36
- 3.4 O que é visão? 37
- 3.5 O que é missão? 38
- 3.6 Quais são os objetivos e as metas? 39
- 3.7 *Balanced Scorecard* 40
- 3.8 Perguntas importantes 42
- 3.9 Órgãos de apoio ao empreendedor 47

## 4 Aquisições de empresas 53

- 4.1 Quando comprar em vez de montar um negócio? 53
- 4.2 Avaliando um negócio 55
- 4.3 O processo de aquisição 62
- 4.4 Negociando 65
- 4.5 Contratos 65
- 4.6 Plano de transição 67

## 5 Plano de negócios 69

- 5.1 O que é um plano de negócios? 69
- 5.2 Por que fazer o plano de negócios? 70
- 5.3 Como fazer um plano de negócios 71
- 5.4 Principais características de um plano de negócios 75
- 5.5 Planejando 77
- 5.6 Plano de *marketing* e vendas 79
- 5.7 Operações 82
- 5.8 Plano financeiro 82
- 5.9 Impactos sociais e ambientais 84

## 6 Oportunidades e financiamentos 87

- 6.1 Ideias *versus* oportunidades 87
- 6.2 Avaliando uma oportunidade 88
- 6.3 Simulação Monte Carlo 90
- 6.4 Obtendo financiamento 94

## 7 Empreendedorismo corporativo 105

- 7.1 O que é empreendedorismo corporativo? 105
- 7.2 Quem é o empreendedor corporativo? 106
- 7.3 Aplicando empreendedorismo a empresas estabelecidas 107
- 7.4 O empreendedor corporativo no Brasil 110
- 7.5 Desenvolvendo ambientes propícios ao empreendedorismo corporativo 111
- 7.6 O perfil do empreendedor corporativo 117
- 7.7 Google, um modelo do empreendedorismo do século XXI 121

## 8 Planejamento financeiro 123

- 8.1 Plano financeiro 123
- 8.2 Balanço Patrimonial 124
- 8.3 Demonstração do Resultado 126
- 8.4 Fluxo de Caixa 126
- 8.5 Ponto de equilíbrio 128
- 8.6 Índices financeiros 128

8.7 Técnicas de análise de investimentos 130

8.8 Roteiro para o Plano Financeiro 131

8.9 Glossário de termos financeiros 138

## **9 Inovação 143**

9.1 O que é inovação? 143

9.2 O papel da inovação no empreendedorismo 144

9.3 Comunicação e inovação 149

9.4 Inovação tecnológica como diferencial competitivo 151

9.5 O fator humano na inovação 151

9.6 Para empreender é necessário inovar? 157

## **10 Franquias 159**

10.1 O que é uma franquia? 159

10.2 Por que franquias fazem tanto sucesso? 160

10.3. Diferenças entre permissão, concessão, franquia e licenciamento 160

10.4 Como determinar se franquia é uma opção para o empreendedor? 162

10.5 Como saber se uma franquia é a melhor opção para um negócio? 162

10.6 Franquias no Brasil 166

10.7 Tipos de franquias 166

10.8 Como desenvolver franquias de sucesso 168

10.9 Os aspectos legais do sistema de franquias 169

## **11 Aspectos legais 173**

11.1 Conhecimentos necessários 173

11.2 Abertura da empresa 174

11.3 Constituição de uma Sociedade Civil 175

11.4 Constituição de uma Sociedade Mercantil 175

11.5 Constituição de firma individual 176

11.6 Contrato Social 176

11.7 Enquadramento tributário 177

11.8 Impostos e tributos 179

11.9 Propriedade intelectual 181

- 11.10 Direitos autorais 182
- 11.11 Marcas e patentes 182
- 11.12 Licenciamentos 182
- 11.13 Aspectos ambientais 183

## **12 Revisão e exploração do *case* Advance Marketing 187**

- 12.1 Avaliação das oportunidades de negócio 188
- 12.2 Forças e Fraquezas 189
- 12.3 Sociedade nos negócios 189
- 12.4 Recursos utilizados na criação dos negócios 189
- 12.5 Plano de negócios 190
- 12.6 Momento mais crítico 190
- 12.7 Momento de maior satisfação 190
- 12.8 Pontos positivos e negativos de ser empreendedor 190
- 12.9 Conselhos para quem quer se tornar um empreendedor 191

## **13 Novos modelos gerenciais 193**

- 13.1 Criatividade 193
- 13.2 *Design thinking* 197
- 13.3 *Business model generation* (BMG Canvas) 199

*Gabarito* 205

## Apresentação

---

*Empreendedorismo* é uma palavra relativamente simples e que esconde um conceito muito poderoso, pois move a economia mundial e permite às pessoas realizarem seus sonhos.

Esta obra procura explicar os principais conceitos do empreendedorismo. O objetivo é permitir a aplicação prática e imediata do conhecimento apresentado, para que o leitor se interesse pelo assunto e deseje aperfeiçoar-se para se tornar um empreendedor.

Nos temas abordados, o leitor poderá encontrar as principais definições sobre o empreendedorismo, além de entender o comportamento empreendedor e ter respostas para perguntas como: *Quem é o empreendedor? Qual seu perfil? É possível aprender a ser empreendedor?* São perguntas aparentemente simples, mas que exigem um profundo conhecimento sobre como deve ser um empreendedor.

Será apresentada uma nova forma de empreender, ou seja, por meio de aquisições, modalidade ainda pouco utilizada no país por pequenos empresários, mas que toma corpo e começa a ser uma alternativa real. Planos de negócios, por sua vez, são muito importantes para o sucesso de empreendimentos, portanto saber como fazê-los é fundamental para empreender.

Planejamento financeiro, também aqui abordado, é talvez o assunto mais importante em um negócio e muitas vezes relegado a segundo plano. O livro mostra o quanto ele é relevante e como fazê-lo corretamente.

Já a inovação precisa estar aliada ao empreendedorismo, então de nada adianta um planejamento adequado sobre uma ideia revolucionária se os aspectos legais não são levados em consideração. Quais são as regras que um empreendedor deve seguir? O que diz a legislação? Que impostos pagar? Essas e outras perguntas serão abordadas e explicadas neste livro, além de um estudo sobre os novos modelos gerenciais.

Esperamos que a leitura seja prazerosa, assim como foi a escrita.

Boa leitura e bons negócios!



# Conceituando empreendedorismo

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

*Empreendedorismo* mais do que uma palavra no mundo atual é um estilo de vida que no mundo profissional assume as mais diversas formas. Por isso, há diversas definições para essa palavra.

Para Menezes (apud DIAS, 2016, p. 73):

empreendedorismo é aprendizado pessoal que, impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal. Ser empreendedor é preparar-se emocionalmente para o cultivo de atitudes positivas no planejamento da vida. É buscar o equilíbrio nas realizações considerando as possibilidades de erros como um processo de aprendizado e melhoramento [...], é criar ambientes mentais criativos, transformando sonhos em riqueza.

Do ponto de vista etimológico, a palavra *empreendedorismo* vem do francês *entrepreneur* e quer dizer “aquele que está entre” ou “intermediário”. Ao contrário do que muitos pensam, esse termo é usado desde a Idade Média e definia pessoas encarregadas de projetos de produção em larga escala.

Uma das definições mais aceitas na atualidade é a de criar e dar valor a algo, além de dedicar-se e assumir riscos para obter recompensas tanto econômicas quanto pessoais (HISRICH; PETERS, 2004).

## 1.1 Visão histórica do empreendedorismo

O mundo passou por diversas transformações em curtos períodos, principalmente pelas invenções criadas no século XX, revolucionando o estilo de vida das pessoas. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes com características especiais: as visionárias, as quais questionam, arriscam, buscam algo diferente, fazem acontecer, enfim, empreendem.

No Quadro 1 são apontadas algumas invenções, descobertas e acontecimentos do século XX feitas por empreendedores.

**Quadro 1 – Invenções, descobertas e acontecimentos do século XX**

1903	Avião motorizado
1915	Teoria geral da relatividade, de Albert Einstein (1879-1955)
1923	Aparelho televisor
1928	Penicilina
1937	Náilon

(Continua)

<b>1943</b>	Computador
<b>1945</b>	Bomba atômica
<b>1947</b>	Descoberta da estrutura do DNA
<b>1957</b>	Sputnik, o primeiro satélite
<b>1958</b>	Laser
<b>1961</b>	Viagem espacial
<b>1967</b>	Transplante de coração
<b>1969</b>	Chegada à Lua; Início da internet
<b>1970</b>	Microprocessador
<b>1993</b>	Clonagem de embriões humanos
<b>1997</b>	Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
<b>2000</b>	Sequenciamento do genoma humano

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro uso do conceito de empreendedorismo é creditado a Marco Polo (c. 1254-1324), que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Rosenberg (2017) explica que Marco Polo, um viajante veneziano do fim da Idade Média, juntamente com o seu pai, Nicolau Polo, e o seu tio, Maffeo, foi um dos primeiros ocidentais a percorrer a Rota da Seda. O relato detalhado do navegador sobre as viagens pelo Oriente foi durante muito tempo uma das poucas fontes de informação sobre a Ásia no Ocidente.

As aventuras desse viajante têm todos os ingredientes de um empreendimento moderno: uma visão (o mundo possui riquezas inexploradas), uma missão (trazer essas riquezas para a Itália), investidores (obteve dinheiro da corte italiana, bem como de empresários locais), riscos (ninguém jamais havia feito essas viagens) e expectativa de retorno (as riquezas trazidas seriam maiores que o investimento feito).

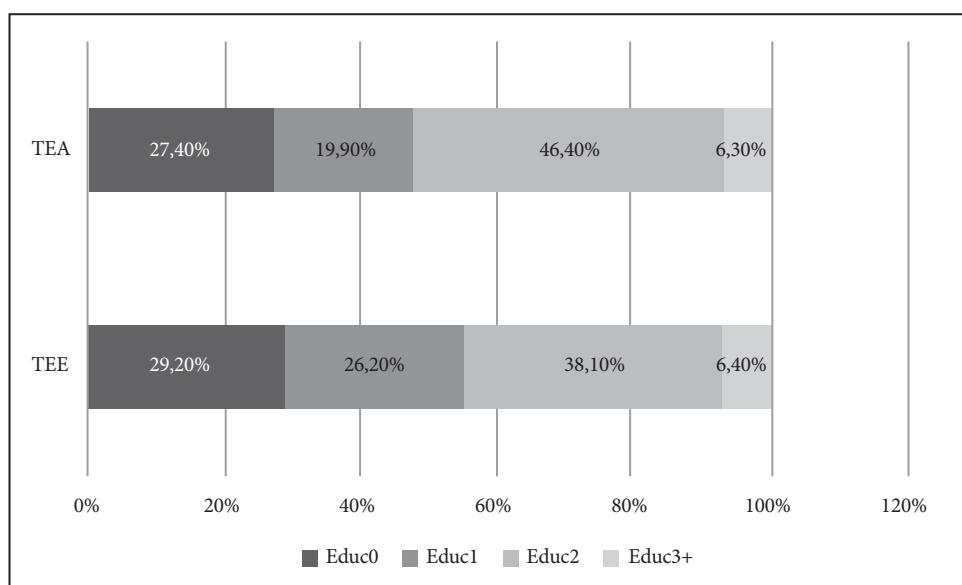
Na Idade Média, o termo *empreendedorismo* foi utilizado para definir quem gerenciava os grandes projetos de produção. Esses indivíduos não assumiam grandes riscos, apenas conduziam projetos por meio dos recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. No século XVII, os primeiros indícios de empreendedorismo ocorreram quando se estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar alguns serviços ou fornecer produtos. Já no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, devido ao início da industrialização no mundo. Como exemplo, as pesquisas referentes à eletricidade e à química, elaboradas por Thomas Edison (1847-1931), que contou com o auxílio de investidores para financiar esses experimentos. No fim do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores, sendo analisados sob o ponto de vista econômico como aqueles que organizam as empresas, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados no mercado interno ajudou a controlar os

preços – condição importante para o país voltar a crescer –, mas trouxe problemas para alguns setores, pois não conseguiam competir; por exemplo, o setor de brinquedos e de confecções. Para solucionar essa condição, empresas de todos os tamanhos e setores tiveram de se modernizar para poder competir.

O sucesso nos negócios depende principalmente de nossos próprios comportamentos, características e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão como se imaginava até pouco tempo atrás. No Brasil, segundo o relatório emitido pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre o empreendedorismo no Brasil, somente 6,4% dos empreendedores individuais e 6,3% dos empreendedores estabelecidos possuem superior completo, como podemos ver no Gráfico 1 (GEM, 2016, p. 46-48).

**Gráfico 1** – Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE), segundo o nível de escolaridade.



Fonte: GEM, 2016, p. 48.

Educ0: nenhuma educação formal e Ensino Fundamental incompleto.

Educ1: Ensino Fundamental completo e Ensino Médio incompleto.

Educ2: Ensino Médio completo e superior incompleto.

Educ3+: ensino superior completo, especialização incompleta, mestrado e doutorado incompleto e completo, doutorado incompleto e doutorado completo.

Com seu crescimento, o empreendedorismo começou a receber apoio mais estruturado, como de entidades de apoio, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Tais entidades visam transformar o uso do empreendedorismo como forma de negócios de modo mais profissional.

O Sebrae surgiu em 1972 como resultado de iniciativas pioneiras de diversas entidades que estimularam o empreendedorismo no país. A partir disso, a entidade contribui significativamente para o desenvolvimento do Brasil ao dar suporte às micro e pequenas empresas.

Segundo o Sebrae (2017), “no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com

carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) [...] e 3,7 milhões de microempreendedores individuais (MEI)".

Tomando como base o Sebrae, outras instituições de classe resolveram formatar seus próprios órgãos. Na indústria de *software*, a Softex foi criada na década de 1990, com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

No âmbito de capacitação, um dos mais famosos e bem-sucedidos programas disponíveis ao empreendedor brasileiro é o chamado Empretec. Esse programa foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em âmbito internacional. No Brasil, o Sebrae é o responsável por sua execução.

A figura central do programa é o empreendedor que, ao participar, encontra as condições para aperfeiçoar características individuais. O principal objetivo do Empretec é promover o desenvolvimento das empresas existentes, bem como o surgimento de novas, treinando-as e prestando assistência técnica necessária para o crescimento e a viabilização econômica e social, com a finalidade de estimular a competitividade da empresa no mercado.

Esse projeto é desenvolvido por um intensivo programa de treinamento, combinando aspectos comportamentais do empreendedor e exercícios práticos que visam ao aperfeiçoamento das habilidades do empreendedor voltadas para a criação e gestão de negócios. Ao participar desse *workshop*, empreendedores podem: detectar oportunidades de negócios, estabelecer metas desafiadoras, melhorar sua eficiência, aumentar seus lucros em situações complexas, satisfazer seus clientes, fornecer produtos e serviços de alta qualidade, utilizar múltiplas fontes de informação, desenvolver planos de negócios, tomar e sustentar decisões diante de adversidades, calcular e correr riscos e aumentar seu poder pessoal.

## 1.2 Tipos de empreendedorismo

Existem dois tipos de empreendedorismo: **o empreendedorismo de *startup*** (ou de criação de empresas) e o **intraempreendedorismo** (ou empreendedorismo corporativo). O mais comum e conhecido é o de *startup*, que consiste na criação de empresas que viabilizarão o sucesso de um negócio. Ele oferece maiores recompensas e apresenta os maiores riscos para o empreendedor, afinal, precisa amparar todas as necessidades do negócio.

A decisão de iniciar um novo empreendimento não é fácil. As razões pelas quais um indivíduo decide iniciar um novo empreendimento podem variar, mas todos têm em comum o desejo de fazer algo novo e obter uma recompensa no momento apropriado.

O primeiro passo que um empreendedor precisa dar em um *startup* é definir se existe realmente uma oportunidade de negócio para a ideia em vista. A **análise de oportunidade** é fator preponderante antes de realizar qualquer investimento. Conversar com potenciais clientes e parceiros, analisar pesquisas de mercado e validá-las por meio de protótipos são algumas das técnicas para legitimar uma oportunidade.

Há um outro tipo de empreendedorismo cada vez mais forte em nossa sociedade, o **empreendedorismo corporativo** ou **intraempreendedorismo**. Ele é caracterizado pelo emprego das técnicas de empreendedorismo em empresas estabelecidas. A diferença básica é que nesse modelo o ambiente é mais controlado e os riscos mitigados com maior precisão.

### 1.3 Plano de negócios (*business plan*)

Antes de iniciar qualquer atividade relativa ao empreendimento, devemos definir se realmente ele apresenta uma oportunidade de negócios e como financiá-lo.

Como saber se minha ideia é um bom negócio? Não existe fórmula mágica para definir com precisão, até porque isso depende da implementação e esforço contínuo do empreendedor. Entretanto, algumas fontes podem servir de base para a identificação, como associações de classe, amigos empresários, pesquisas de mercado, experiência prévia e potenciais clientes.

Intuição também é algo fortemente presente em empreendedores e confiar nela pode, em alguns casos, servir como o início de uma investigação mais profunda. O mais importante é saber se os riscos serão suportáveis. Para isso, o tamanho de mercado e a duração da janela de oportunidade devem ser definidos e medidos contra o nível de tolerância, habilidades do empreendedor e planejamento financeiro. Nisso, está incluso o **plano de negócios**, ou *business plan*.

Antes de existir fisicamente, um negócio deve existir no papel, ou seja, deve ser planejado cuidadosamente. Por isso, o plano de negócio visa organizar e demonstrar todas as ideias do empreendedor, desde como o negócio irá se comportar, passando pela descrição de produtos, serviços, sócios, mercado, concorrentes, visão e missão, além de toda a parte financeira, por exemplo o quanto de dinheiro o negócio irá gerar, quanto de capital e como ele será usado. Tudo isso deve ser documentado para subsidiar potenciais investidores para uma tomada de decisão rápida e precisa.

Aliás, o planejamento estratégico e financeiro é muito importante na obtenção de capital para o novo empreendimento. Mesmo que o dinheiro investido seja próprio, o planejamento deve ser cuidadoso e profundo (não precisa ser muito detalhado, mas consistente). Uma vez feito o planejamento, devemos nos preocupar em como financiar o empreendimento. Embora existam diversas formas de financiamento, nem sempre é esclarecida qual é a melhor em determinadas fases do negócio. Mas uma máxima do empreendedorismo é válida: se o negócio for bom, sempre haverá capital disponível para ele.

Existem diversas formas disponíveis de financiamento, por exemplo: capital próprio, empréstimos e doações por parte de familiares e amigos, empréstimos bancários, sociedade capitalista (na qual um sócio recebe uma parte em troca de participação) e subsídios públicos. O mais importante é saber se o financiamento será capaz de sustentar o negócio até que ele gere receitas suficientes para a sobrevivência, o chamado **lucro operacional**.

O financiamento deve ser capaz de cobrir despesas iniciais, como instalações, equipamentos, documentação etc. e despesas operacionais, aquelas que dizem respeito à operação do negócio

no dia a dia, como salários, administração, manutenção de equipamentos, despesas com vendas, entregas e logísticas.

## 1.4 Planejamento financeiro e aspectos legais

Planejamento é o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, os recursos utilizados para atingi-los, as políticas que deverão governar a aquisição, a utilização e disposição desses recursos, as etapas, os prazos e os meios para sua concretização. É um processo no qual se organizam as informações e dados importantes para manter uma empresa funcionando e atingir objetivos.

A segunda parte da definição de planejamento, das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição dos recursos, trata de como devem ser feitas as compras e o uso das mercadorias da empresa, segundo a decisão do dono. Em poucas palavras: é a forma como a empresa deve funcionar.

O planejamento otimiza a chance de sucesso, mas não o garante. Desse modo, ele colabora para a diminuição dos riscos porque eles são efetivamente calculados. Planejar aponta como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. Mostra também como otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento nos permite ver a organização em sua totalidade, ajudando a desenvolver métodos e estratégias eficientes para que ela possa crescer.

Para muitos empreendedores, o financeiro é a parte mais difícil de um negócio. Isso porque deve refletir em números tudo o que o empreendedor prega a respeito de seu negócio. Porém, após alguma prática e um perfeito entendimento dos objetivos do negócio, a parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas trabalhosa.

O plano financeiro pode ser feito de duas formas: no início do planejamento estratégico, servindo de balizador; ou no fim, adequando-se às necessidades do negócio. Independentemente do modelo escolhido, nenhum negócio deve sair do papel antes do término de um plano financeiro.

Por mais que sejam discutidas as partes estratégicas e financeiras e a importância delas para um empreendimento, há o momento de se materializar todos os conceitos definidos na forma de contratos e compromissos.

Um empreendedor tem de levar em consideração que, por mais inovadora e revolucionária que sejam empresa e produtos, nada disso servirá se o arcabouço jurídico não estiver correto e adequado. É necessário o cumprimento de regras bem definidas por governos e instituições, para que os investimentos do empreendedor sejam protegidos e, com isso, ele possa obter resultados e evitar problemas.

Outro aspecto legal diz respeito às proteções que os empreendedores têm direito quando criam produtos ou serviços, como propriedade intelectual, licenciamentos, marcas e patentes e obrigações, como questões ambientais.

Um empreendedor é um líder versátil em busca de um objetivo. Contudo, a tomada de decisão deve ser embasada em questões jurídicas e contábeis. Os profissionais que ajudam um

empreendedor nessas tarefas são o advogado e o contador. Nenhum empreendedor deve tentar tomar decisões sem ajuda desses profissionais.

O empreendedorismo na atualidade é um modo de vida. Ao entender o comportamento de um empreendedor e os mecanismos usados por eles, futuros empreendedores obterão mais controle e sucesso sobre esse modo de vida.

## Atividades

1. O que é empreendedorismo?
2. O que é ser empreendedor?
3. Qual é a importância do plano de negócios no processo empreendedor?
4. Qual é o principal objetivo do Empretec?

## Referências

DIAS, R. G. O. Falando sobre empreendedorismo. *Administradores*, 13 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/falando-sobre-empreendedorismo/92796/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

HISRICH, R.; PETERS, M. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

MENEZES, R. MTC – Metodologia para Gestão do Processo de Formação Empreendedora em Universidades. *Locus Científico*, Brasília, DF, v. 1, n. 4, p. 91-97, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/locus\\_vol\\_4\\_pdf\\_20.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/locus_vol_4_pdf_20.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Pequenos negócios em números*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SZCZEPANSKI, K. Marco Polo biography. *Thought.Co*, 8. mar, 2017. Disponível em: <<https://www.thoughtco.com/marco-polo-195232>>. Acesso em: 25 abr. 2018.



## Comportamento empreendedor

---

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Na mais estrita definição da palavra, *empreendedor* é aquele indivíduo que empreende, ou seja, que busca realizar tarefa difícil e trabalhosa. “Ser empreendedor é criar ambientes mentais criativos, transformando sonhos em riqueza” (MENEZES apud DIAS, 2016). Para Bolson (2003), porém, pode ser entendido como processo educacional para o desenvolvimento de atitudes empreendedoras, bem como introduzir uma estrutura de planejamento de negócios. Já para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Timmons (2004) defende: o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar a oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformá-la em negócio de sucesso.

Embora um empreendedor ideal não tenha seu perfil facilmente definido, precisa ter algumas características inerentes ao desafio: deve ser tolerante a riscos, ter disciplina e capacidade planejadora, ser capaz de visualizar mentalmente seu empreendimento antes de iniciá-lo, ter capacidade de liderar pessoas e processos, ser flexível e tolerar erros, aprendendo com eles. Assim, empreendedores são pessoas motivadas, apaixonadas pelo que fazem e que buscam reconhecimento e admiração.

McClelland (1972) abriu caminho para a abordagem comportamental nas pesquisas sobre empreendedorismo. A partir daí o que se viu foi a busca pela definição do perfil do empreendedor com base em suas características pessoais.

*Empreendedor* é o termo utilizado para qualificar o indivíduo que detém uma forma especial e inovadora de se dedicar às atividades de organização, de administração e de execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços – gerando um novo método com o próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu e criou o que ainda não existia.

Embora um empreendedor ideal não tenha seu perfil facilmente definido, ele deve ter algumas características inerentes ao desafio: deve ser tolerante a riscos; ter disciplina e capacidade planejadora; ser capaz de visualizar mentalmente seu empreendimento antes de tê-lo iniciado; ter capacidade de liderar pessoas e processos; ser flexível e tolerar erros e aprender com eles.

O principal comportamento de um empreendedor está em liderar pessoas e processos em busca de uma visão ou sonho. No início, o empreendimento é apenas isso e ele precisa ter argumentos fortes para convencer seus colaboradores de que pode ser realizado com sucesso.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas:

- **Técnicas:** envolvem saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, além de ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.
- **Gerenciais:** incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (*marketing*, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).
- **Pessoais:** dizem respeito a ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, ser persistente e visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e, principalmente, ter paixão pelo que faz.

De acordo com José Dornelas (2001), um dos maiores especialistas nacionais em empreendedorismo e plano de negócios, o empreendedor precisa ter características bem definidas, como as citadas a seguir:

- **Assumir riscos**

Essa é uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos. É ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a lidar com eles.

- **Identificar oportunidades**

Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

- **Conhecimento**

Quanto maior o domínio de um empresário sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino, ou mesmo de dicas de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

- **Organização**

Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais financeiros e tecnológicos de forma racional. Resumindo: ter senso de organização. Na maioria das vezes, a desorganização compromete o funcionamento e o desempenho do empreendimento.

- **Tomar decisões**

Muitas vezes, o sucesso de um empreendimento está relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, a análise fria da situação, a avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

- **Liderança**

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da

empresa, se faz contatos seja com clientes, seja com fornecedores e empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

- **Dinamismo**

Um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples ideias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar um certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos. Outra característica é a independência. Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se transformar em obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário.

- **Otimismo**

Essa é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades.

- **Tino empresarial**

O que muita gente acredita ser um “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típicos de gente bem-sucedida nos negócios é, na verdade, a soma de todas as qualidades descritas até aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características, terá grandes chances de ter êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alçar voos mais altos na conquista do mercado externo deve saber que clientes, fornecedores e os concorrentes só respeitam os que se mostram à altura do desafio.

Outras abordagens surgiram, enfocando comportamento e contexto. Dois estudiosos, Lau e Chan (1994), propõem a categorização dos trabalhos orientados pela perspectiva comportamental dos empreendedores em:

- abordagem dos traços de liderança;
- abordagem demográfica;
- abordagem atitudinal.

A primeira abordagem se baseia no trabalho de McClelland (1972) e se refere ao perfil psicológico e aos atributos de predisposição com base na teoria da personalidade dos empreendedores, que assim poderiam ser identificados e diferenciados.

A segunda abordagem, por sua vez, procura utilizar informações demográficas como idade, sexo, nível de educação, ordem de nascimento entre os irmãos, ídolos, entre outras, para construir um perfil típico de empreendedor que poderia, então, ser comparado às características demográficas de qualquer indivíduo e definir sua propensão para empreender.

A terceira e última abordagem nasceu das limitações das duas anteriores e, de acordo com Robinson et al. (1991), seria mais adequada para o estudo do empreendedor por ser orientada para a identificação de comportamentos típicos de empreendedores, em vez de características específicas.

O foco nas atitudes conferiria a essa abordagem uma vantagem em relação às outras, pois a colocaria em posição muito mais próxima do comportamento empreendedor. É, portanto, uma alternativa melhor para prever a ocorrência do empreendedorismo.

A abordagem dos traços ocupou expressivo espaço no estudo do empreendedorismo ao longo dos anos 1960 e 1970 e foi responsável pela identificação da necessidade de conquista e realização, do foco no controle, da propensão para tomada de risco, da tolerância à ambiguidade e à incerteza, entre outras, como características individuais marcantes dos empreendedores.

Apesar do grande interesse que essa perspectiva despertou no meio acadêmico, as pesquisas baseadas na abordagem dos traços não foram capazes de desenvolver um consenso sobre o fenômeno do empreendedorismo.

Ao tomar como base a pesquisa sobre o empreendedor na teoria da personalidade, surgem **quatro problemas fundamentais**. Primeiro, as metodologias de pesquisa associadas à teoria da personalidade não foram desenvolvidas especificamente para mensurar o empreendedorismo, elas foram adaptadas da Psicologia, mas nem sempre de maneira adequada e eficaz, por isso, produzem resultados de significância marginal ou não significativos.

O segundo problema refere-se à ausência de validade convergente entre os diferentes instrumentos de mensuração utilizados para avaliar um mesmo conceito. A correlação entre esses instrumentos é, em geral, pobre, e a origem do problema está no fato de diferentes instrumentos utilizarem o mesmo vocabulário com diversos significados, aliado ao fato de que diferentes instrumentos mediriam diferentes dimensões de um mesmo conceito.

O terceiro problema refere-se à característica das teorias de personalidade, que foram desenvolvidas para uso genérico, ou seja, em uma gama enorme de situações. Essas têm sua eficácia perdida quando são aplicadas em um âmbito mais restrito, como o empreendedorismo. O quarto e último problema se refere ao questionamento sobre os modelos tradicionais de personalidade. Psicólogos defendem a ideia da interatividade nas pesquisas sobre comportamento humano, isso é, a necessidade de utilizar modelos teóricos que influenciem e sejam influenciados por atividades do ambiente, o que não acontece com os modelos tradicionais que são relacionados à teoria da personalidade.

A abordagem demográfica busca, em última análise, a determinação do perfil do empreendedor típico e parte da premissa de que indivíduos com a mesma formação, entendida aqui de maneira bastante ampla, teriam as mesmas características básicas. Com base nisso, conhecendo-se as características demográficas de indivíduos reconhecidos como empreendedores, seria possível, por comparação, identificar na população em geral indivíduos com potencial para se transformarem em empreendedores, antecipando-se assim à ocorrência do fenômeno do empreendedorismo. O enfoque dessa abordagem é a formação familiar, a ordem de nascimento entre os irmãos, o estado civil, as referências (ídolos, exemplos), a idade, a escolaridade (do pesquisado e dos pais), a situação socioeconômica, a experiência profissional e os hábitos no trabalho.

As fraquezas da abordagem demográfica se referem à premissa utilizada nessa abordagem, e contestada há muito tempo por psicólogos, vale-se da ideia de que as experiências pelas quais um indivíduo passa na vida, em tese, são derivadas de suas características demográficas e seriam o maior determinante das suas ações no futuro. Outra fraqueza vem do fato de alguns pesquisadores assumirem

que características demográficas produzem traços de personalidade. O uso dos modelos de personalidade para o estudo do empreendedorismo apresenta as limitações já discutidas anteriormente. O terceiro fator é a incompatibilidade conceitual entre características demográficas e empreendedorismo, já que as primeiras são estáticas e o segundo um fenômeno complexo e multifacetado.

Embora tenham produzido um arcabouço conceitual considerável para o estudo do empreendedorismo, de acordo com o paradigma psicológico – que pressupõe estabilidade situacional e temporal –, tanto a abordagem dos traços quanto a perspectiva demográfica se exauriram antes de explicar ou prever a atividade empreendedora de modo satisfatório. Ambas as abordagens parecem guardar uma incompatibilidade intrínseca com o caráter dinâmico do empreendedorismo e com a instabilidade que marca o ambiente com o qual o empreendedor interage.

## 2.1 A abordagem comportamental e seus desdobramentos

A ideia central da perspectiva comportamental do empreendedorismo é a de que criar um negócio é o comportamento mais típico de um empreendedor; portanto, aquele que melhor o definiria. Assim, o melhor caminho para definir o empreendedor seria entender a maneira pela qual ele se comporta, ou seja, entender as consequências das interações entre o indivíduo e as situações.

Robinson et al. (1991), por exemplo, propõem compreender o empreendedor por meio de uma abordagem atitudinal. Para eles, a teoria da atitude é a melhor alternativa para superar as limitações das abordagens dos traços de personalidade e demografia e avançar na identificação de tendências empreendedoras nos indivíduos, pois a atitude teria um caráter mais dinâmico, sofrendo alterações ao longo do tempo e em função de diferentes situações por conta dos processos de interação com o ambiente.

Atitude, no contexto da Psicologia social, significa a predisposição para reagir de maneira favorável ou desfavorável a um determinado objeto, entendido aqui como uma pessoa, coisa, lugar, evento, atividade, conceito mental, orientação cognitiva, estilo de vida ou mesmo uma combinação desses elementos. Para interpretar a natureza da atitude, os autores decidiram adotar a chamada *abordagem tripartite*, que define a existência de três tipos de reação a qualquer coisa – afeto, cognição e ação. Atitude é a combinação das três. O elemento afetivo é o que se refere às sensações positivas ou negativas em relação a um dado objeto; já o componente cognitivo diz respeito às crenças e concepções que um indivíduo tem acerca de um objeto, enquanto a ação está relacionada a intenções de comportamento e predisposições para se comportar de uma certa maneira diante de um dado objeto de atitude. É essa natureza tripartite que define a existência de uma relação causal entre atitude e comportamento, que, embora não seja perfeita principalmente por conta da característica flexível da atitude, tem sido confirmada empiricamente.

Com base nesse arcabouço teórico, os autores desenvolveram uma escala para mensurar atitude, e, com base nas pesquisas orientadas pela abordagem dos traços de personalidade, selecionaram quatro construtos mais fortemente associados ao perfil comportamental do empreendedor, aos quais foram relacionadas subescalas de atitude:

- **conquista e realização:** referentes ao nível de resultados obtidos pelo negócio/empreendimento, em termos de implantação e crescimento;

- **inovação:** relativa à capacidade de o empreendedor reconhecer e agir de forma única em relação a atividades e funções do negócio;
- **controle:** relacionado com a percepção do empreendedor sobre o grau de influência e controle que ele tem sobre os resultados do negócio; e
- **autoestima:** que se refere à autoconfiança e percepção que o empreendedor tem sobre sua competência para tratar de questões relativas ao negócio.

A aplicação das subescalas foi feita a uma amostra composta por dois tipos de indivíduos: os que tinham iniciado mais de um negócio, tendo sido o mais recente criado nos últimos cinco anos, e fazendo uso de alguma inovação (empreendedores); e outras pessoas fora desse critério (não empreendedores).

Os resultados revelaram significativa capacidade da atitude, relacionada aos quatro conceitos abordados, para diferenciar, dentro da amostra, os empreendedores dos não empreendedores.

Outros autores, trabalhando na linha comportamental, buscam ir além da antecipação de tendências empreendedoras e afirmam que

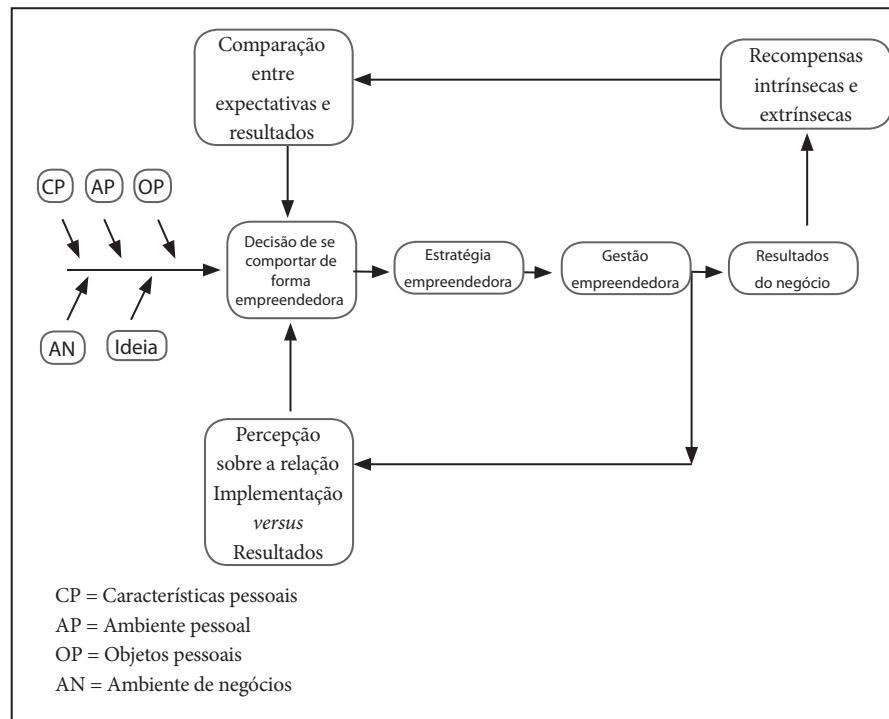
prever quem tem mais probabilidade de iniciar um negócio ou o que eles fazem no processo de decidir iniciar um negócio é apenas uma visão parcial do processo empreendedor. Uma visão expandida do empreendedorismo deveria incluir a experiência empreendedora por inteiro, ou seja, os comportamentos necessários para a operação do negócio, sua *performance*, e os produtos psicológicos e não psicológicos resultantes da propriedade do negócio. (NAFFZIGER; HORNSBY; KURATKO, 1994, p. 31)

Eles propõem um modelo de motivação empreendedora baseado em uma visão integrada do empreendedorismo. De acordo com esse modelo, um indivíduo decide se comportar de forma empreendedora pela influência conjunta de cinco fatores:

- **características pessoais:** traços de personalidade que, independentemente do fato de serem ou não considerados diferenciadores entre empreendedores e não empreendedores, são tidos como elementos importantes no processo de criação de novos negócios;
- **ambiente pessoal:** características ligadas à abordagem demográfica, vista anteriormente;
- **objetivos pessoais:** relativos às expectativas e metas que seriam únicas e típicas para cada empreendedor, em função dos dois fatores anteriores;
- **ambiente de negócios:** o contexto político, jurídico, macroeconômico e setorial que cerca o negócio;
- **a ideia do negócio:** a centelha conceitual que dispara o processo de criação do novo negócio – basicamente, a visão inicial sobre o que será o novo negócio.

Essa decisão de se comportar de forma empreendedora origina, então, a definição de uma estratégia empreendedora, que produz uma gestão empreendedora, responsável pela *performance* do negócio, que irá gerar, no empreendedor, uma percepção sobre os resultados do negócio. A percepção será comparada com a expectativa existente sobre os resultados do negócio, que, por fim, irão realimentar ou desestimular a decisão de se comportar de forma empreendedora. A figura a seguir sintetiza o modelo proposto.

**Figura 1 – Modelo de motivação empreendedora baseado na visão integrada**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nesse modelo hipotético, suportado por sua abordagem motivacional, o comportamento empreendedor seria realimentado na medida em que fosse percebido como instrumental para o atingimento dos objetivos do negócio, já que, o negócio tenderia a se tornar uma parte ou, ainda, uma extensão do empreendedor; e, portanto, haveria uma convergência natural entre os objetivos pessoais e os do negócio.

Outro trabalho que combina uma abordagem psicológica com conceitos comportamentais e princípios organizacionais é o de Shaver e Scott (1991). As autoras partem da ideia de que “a dicotomia entre aqueles que enfatizam as abordagens centradas no indivíduo *versus* aqueles que enfatizam as abordagens centradas no comportamento parece exagerada”. E assim se alinham com uma série de outros pesquisadores que defendem que as pesquisas em empreendedorismo não podem prescindir do foco no indivíduo; que esse foco deve combinar os avanços produzidos pelos defensores das abordagens psicológicas, entendidas aqui como as relacionadas aos traços de personalidade, com a perspectiva comportamental e ainda serem amplas o suficiente para incorporar uma visão contextual, ou seja, considerar elementos ambientais e situacionais.

Shaver e Scott (1991) afirmam que, sob uma perspectiva psicológica clássica, o comportamento é função do indivíduo e do ambiente, e que nenhum desses dois elementos tomados isoladamente seria capaz de explicar qualquer comportamento observável das pessoas, inclusive o relacionado à criação de um novo empreendimento. Daí a opção por olhar para o fenômeno do empreendedorismo de maneira mais ampla, por meio da lente da Psicologia, focando a pessoa, com seus traços, suas motivações, os processos de decisão e escolha, as atitudes e comportamento,

e o contexto que a cerca. Sob essa ótica, a criação de um novo negócio surge como um evento complexo para o qual

circunstâncias econômicas são importantes, redes de relacionamento são importantes, equipes empreendedoras são importantes, *marketing* é importante, finanças são importantes; até o suporte de agentes públicos é importante. Mas nada disso, sozinho, irá criar um novo empreendimento. Para isso nós precisamos de uma pessoa, em cuja mente todas as possibilidades irão se combinar, que acredita que inovação é possível, e que tem motivação para prosseguir até a tarefa estar encerrada. Pessoa, processo e opção: para isso nós precisamos de uma abordagem realmente psicológica sobre a criação de novos empreendimentos. (SHAVER; SCOTT, 1991, p. 39)

A mesma linha teórica é seguida por outros pesquisadores (MACHADO et al., 2002, p. 22) em um trabalho que utiliza a abordagem comportamental para discutir a questão do gênero no empreendedorismo. Trabalhando com uma amostra de empreendedores do estado brasileiro do Paraná, os autores se propõem a entender “como características individuais podem ser associadas com valores pessoais, estilos gerenciais, características da organização, e motivos para iniciar um negócio”, para determinar uma visão geral do comportamento do empreendedor e identificar diferenças e semelhanças comportamentais entre empreendedores dos sexos masculino e feminino. A história de vida dos empreendedores foi levantada com o objetivo de apurar informações, como origem familiar, experiência profissional, entre outras, além de identificar as razões que levaram os empreendedores a iniciar um negócio. Informações, como dados demográficos, valores pessoais, estilo de liderança e de tomada de decisão, referências e exemplos valorizados, atitude com relação à mudança compuseram o conjunto de características pessoais. O negócio de cada empreendedor foi caracterizado por meio de informações sobre estrutura organizacional, hierarquia e formalismo, e práticas de planejamento. Por fim, as relações entre os empreendedores e o negócio foram tratadas por meio da percepção sobre o ambiente competitivo e as decisões estratégicas.

Os resultados, se avaliados sem levar em conta a distinção de gênero, apontaram alguns comportamentos e aspectos associados a comportamentos salientes entre os empreendedores pesquisados.

Os principais fatores citados como motivadores pelos empreendedores para a decisão de iniciar o negócio foram autorrealização e percepção de oportunidade. A vida confortável e a felicidade foram os valores pessoais terminais mais valorizados. Os critérios para tomada de decisão considerados mais importantes foram as análises de dados, informações e tendências.

A inovação e eficiência foram apontados como os elementos estratégicos mais importantes. A liderança participativa é o estilo preferido entre os empreendedores. Os negócios são dirigidos pela família com um número variável de profissionais e um grau significativo de formalismo marca o estilo gerencial dos empreendedores.

## 2.2 O empreendedor e sua formação

Schumpeter (1985) descreveu a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza do país, como o processo de “destruição criativa” (que tornou obsoleta a caneta tinteiro em favor

da esferográfica, a válvula em favor do transistor, a régua de cálculo em favor da calculadora eletrônica, a locomotiva a vapor em favor da elétrica ou a diesel etc.). Esse processo que, de acordo com ele, “é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”, produz constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria outras.

Os empreendedores substituem um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato e efetivo, identificam oportunidades de negócio e geram riquezas. Com o processo de destruição criativa está se desenvolvendo a capacidade do país em produzir – em quantidade suficiente e a preços cada vez mais acessíveis – bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento, o que nem sempre é fácil de se encontrar. O que se aprende na escola, na universidade, no trabalho e por meio da observação do mundo é acumulado ao longo da vida. A maioria aprende mais rapidamente na juventude, quando tudo é novidade, diminuindo esse ritmo à medida que os anos avançam. Portanto, o preparo de uma pessoa para iniciar um negócio próprio cresce com seu domínio sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com o aumento de sua capacidade gerencial, com o crescimento de sua visão empreendedora refletida no seu domínio sobre a complexidade do negócio.

O pesquisador K. H. Vesper, em seu trabalho *New Venture Experience*, afirma que o desenvolvimento de alguns tipos de conhecimentos é vital para se iniciar um novo negócio. Utilizando-se desses fundamentos, gerou-se um novo quadro, conforme ilustrado a seguir.

**Quadro 1 – Conhecimentos fundamentais para abertura de um novo negócio**

Conhecimento	Descrição
Em administração e negócios	Conhecimentos administrativos básicos, como gestão de talentos humanos, <i>marketing</i> , produção/operações, noções, legislação, noções contábeis, finanças etc.
Em empreendimentos	Conhecimentos específicos sobre o negócio/produto/serviço que se pretende montar, <i>network</i> , conhecimentos sobre as áreas de negócios em que se pretende atuar
Sobre a oportunidade identificada	Conhecimentos sobre o potencial da oportunidade, como fazer para que ela gere um produto ou serviço que faça o negócio crescer

Fonte: VESPER, 1974. Adaptado.

Para iniciar um empreendimento, um indivíduo pode desenvolver os conhecimentos necessários de três modos: trabalhar no mesmo tipo de negócio e/ou na mesma área em que pretende atuar; iniciar um negócio e aprender o passo a passo ou desenvolver um plano de negócio e estudar todas as etapas detalhadamente. Vesper (1974) frisa, ainda, que os conhecimentos sobre administração, empreendedorismo e identificação de oportunidade são mais facilmente aprendidos e ensinados, enquanto aqueles ligados à ação, à concretização e à implantação efetiva do empreendimento estão ligados a questões pessoais, tempo e circunstâncias do indivíduo.

## 2.3 Ensinando empreendedorismo

A tese de que o empreendedor é fruto de hereditariedade já não tem muitos adeptos nos meios acadêmicos, é possível aprender a ser empreendedor mediante uso de políticas diferenciadas do ensino tradicional. O empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir. Assim, a essência de seu trabalho consiste em definir contextos, o que exige uma análise e imaginação, um equilíbrio entre as funções dos lados direito e esquerdo do cérebro. No entanto, nosso sistema escolar é concebido para aprender a dominar as questões analíticas, aquelas que estão ligadas ao lado esquerdo do cérebro. O estudante passa anos, do Ensino Fundamental à universidade, em uma relação quase de passividade com relação ao aprendizado. Dessa forma, ele evolui dentro de um sistema no qual os pontos de referência foram tão bem estabelecidos que ele se sente inseguro quando se encontra dentro de um sistema no qual as coisas não estão claramente definidas.

Além disso, o conhecimento tácito existente na empresa (intuição, regras não escritas etc.) e o conhecimento explícito de uma organização (projetos técnicos, manuais, bancos de dados etc.) são a base da decisão do empreendedor. Como o sistema escolar valoriza apenas o aprendizado do saber (saber ser), o saber fazer (habilidade, perícia) fica relegado a um segundo plano. Os estudantes de empreendedorismo, que seguem um curso para a criação de empresas, têm decisões a tomar a cada semana, o que exige muita reflexão e, na maioria das vezes, um acompanhamento pessoal.

Para saber se o empreendedorismo pode ser ensinado, deve-se adaptar a abordagem pedagógica à lógica de cada disciplina do curso ou campo de estudo. Ao que se sabe, não se pode ensinar empreendedorismo como se ensinam outras matérias. Mas o empreendedorismo se aprende. É possível conceber programas e cursos com sistemas de aprendizado adaptados à lógica desse campo de estudo. Nesse sentido, pode-se citar a obra de Andrade Filho (2000), a qual descreve o processo de desenvolvimento e implantação de um curso a distância pela internet, para formação de empreendedores, utilizando-se a tecnologia da informação e da comunicação, tendo como base o modelo presencial do curso, que foi desenvolvido pelo Instituto de Estudos Avançados (IEA). Em seu trabalho, o autor identifica as principais questões relativas à utilização da tecnologia da informação e da comunicação na aprendizagem aberta e a distância, com vista ao desenvolvimento do referido curso, e descreve o modelo presencial do curso *Iniciando seu próprio negócio* (IPN). Converte o modelo didático do IPN para uma versão a distância com suporte da internet. Projetou e realiza a interface do curso a distância, segundo uma abordagem de desenvolvimento de sistemas interativos e implementa e experimenta a sua interface.

O Programa de Desenvolvimento do Empreendedor – PDE – dentro do qual se insere o curso IPN é um programa de disseminação do espírito empreendedor, de estímulo à criação de novos negócios e de desenvolvimento de micro e pequenos empresários.

## 2.4 Empreendedor *versus* administrador

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para que possa obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é empreendedor. O empreendedor tem algo a mais que o administrador, sendo que algumas características e atitudes os diferenciam.

**Quadro 2** – Características e atitudes em comum entre empreendedores e administradores

Empreendedor	Administrador
Planejar	Planejar
Organizar	Organizar
Dirigir	Dirigir

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 3** – Diferenças entre empreendedores e administradores

Empreendedor	Administrador
Controlar	Controlar
Liderar	Liderar
Alocar recursos	
Criar ideias	
Tomar riscos	
Desenvolver características sociológicas e ambientais	
Formar equipes	Formar equipes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os empreendedores de sucesso são:

- visionários;
- indivíduos que fazem a diferença;
- dedicados;
- determinados e dinâmicos;
- otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos;
- líderes formadores de equipes;
- são bem relacionados (*networking*).

Além disso, os empreendedores de sucesso sabem tomar decisões, sabem explorar ao máximo as oportunidades, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Em um ambiente corporativo, podemos traçar um paralelo entre um empreendedor e um gerente para podemos ter uma visão melhor desses perfis. No entanto, é importante ressaltar que

essa comparação não visa definir se um papel é melhor que o outro, pois ambos têm sua importância no sucesso de um empreendimento.

**Quadro 4 – Importância do gerente e empreendedor**

	<b>Gerente</b>	<b>Empreendedor</b>
<b>Motivação</b>	Poder	Liberdade de ação, automotivação
<b>Atividades</b>	Delega a sua autoridade	Arregaça as mangas, colabora com os outros
<b>Competência</b>	Administração, política	Negócios, gerência e política
<b>Interesses</b>	Acontecimentos internos da empresa	Tecnologia e mercado
<b>Erros</b>	Evitar erros	Aprendizagem com erros
<b>Decisões</b>	Interage com o assunto para depois delegar	Visão e decisão própria, ação versus discussão
<b>Sistema</b>	Burocracia o satisfaz	Se o sistema não o satisfaz, constrói o seu
<b>Relações</b>	Hierarquia	Negociação

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Atividades

1. O que leva uma pessoa a se tornar um empreendedor?
2. Quais são as diferenças básicas entre um empreendedor e um administrador?
3. Quais são as diferenças básicas entre um empreendedor e um gerente?
4. Quais são os traços comportamentais apontados por Lau e Chan (1994) no que diz respeito à perspectiva comportamental dos empreendedores?

## Referências

ANDRADE FILHO, L. *Empreendedorismo: desenvolvimento e implementação de um modelo de ensino pela internet*. 2000. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78209/178964.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OECD; FINEP, 2006. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LAU, T.; CHAN, K. The incident method: an alternative way of studying entrepreneurial behaviour. *IBAR*, v. 15, 1994.

- MACHADO, H. et al. Female and male entrepreneurs managerial Behaviour: a Brazilian Study. *Management international*, v. 7, n. 1, 2002.
- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MENEZES, R. MTC: Metodologia para gestão do processo de formação empreendedora em universidades. *Locus Científico*, Brasília, DF, v. 1, n. 4, p. 91-97, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/locus\\_vol\\_4\\_pdf\\_20.pdf](http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/locus_vol_4_pdf_20.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- NAFFZIGER, D.; HORNSBY, J.; KURATKO, D. A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 18, n. 3, 1994.
- ROBINSON, P.; et al. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 1991.
- SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SHAVER, K.; SCOTT, L. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: theory & practice*, v. 16, n. 2, 1991.
- VESPER, K. Entrepreneurship, a fast emerging area in management studies. *Journal of small business management*, v. 12, n. 4, 1974.



## Empreendedorismo de *startup*

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Como planejar e abrir uma empresa depois de se ter uma ideia que se mostra uma excelente oportunidade?

Logo que escutamos a palavra *empreendedor*, imaginamos alguém dono de uma empresa ou uma pessoa que inicia um novo negócio. Isso ocorre devido à grande semelhança entre os atributos de um empreendedor e uma empresa: criação de valor, geração de riqueza, inovação, gestão de riscos, entre outras.

O mais comum tipo de empreendedorismo, mas não o único, é o empreendedorismo de *startup* (ou criação de negócios). O empreendedor visa à formação de empresas ao redor de uma ideia que foi identificada como uma oportunidade. Por isso, escutamos que um grande negócio sempre começa com uma grande ideia.

### 3.1 Onde obter ideias?

Muitas pessoas se queixam da falta de criatividade e que nunca têm boas ideias, que trabalham muito e não são reconhecidas, acomodando-se e aceitando esse fato como normal. Apesar de ser um fator muito mais cultural do que normal, ele ainda permeia muito os brasileiros.

Os empreendedores de sucesso são diferentes, pois estão sempre atrás de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre à sua volta. São curiosos e questionadores, não aceitam a primeira explicação dada para os fatos ocorridos. Será que por isso são criativos e identificam mais oportunidades que as demais pessoas? Ou será que é o fato de sempre estarem em busca de novas oportunidades que os levam ao encontro delas? Na verdade, existe um pouco de cada coisa.

Apesar de novas ideias surgirem involuntariamente, elas só são captadas e registradas quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas. Assim, qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades de mercado. Informação é a base de novas ideias e estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor.

Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros.

Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar informações relevantes. As pessoas tendem a dar mais importância àquilo que mais gostam, excluindo, ou não notando, potenciais oportunidades em seções de jornais que não leem, programas de televisão a que não assistem, sites de internet que não acessam.

A diferença básica entre uma pessoa comum e um empreendedor é que o primeiro lê um jornal para se informar do que aconteceu. O segundo lê o jornal para se informar do que irá acontecer. O empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta.

Uma das formas de se obter novas ideias é o uso da técnica de *brainstorming* (tempestade de ideias), em que um grupo se reúne para discutir ideias e conceitos. Mais que uma técnica de dinâmica de grupo, o *brainstorming* é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. De autoria de Alex Osborn (1888-1966), o *brainstorming* é uma técnica muito utilizada nos Estados Unidos, principalmente em áreas de relações humanas, publicidade e propaganda. Ela também é difundida e inserida em outras áreas como, educação, negócios, e outras situações mais técnicas.

Quando se necessita de respostas rápidas a questões relativamente simples, o *brainstorming* é uma das técnicas mais populares e eficazes. Mas para que essa técnica seja efetiva, algumas regras devem ser seguidas:

- ninguém pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor as ideias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente absurdas;
- quanto mais rodadas entre os participantes melhor, pois serão geradas mais ideias – sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma ideia a respeito do tópico em discussão;
- podem-se dar ideias baseadas em ideias anteriores de outras pessoas; essas combinações são bem-vindas e podem gerar bons resultados;
- a sessão deve ser divertida, sem que haja o predomínio de uma ou outra pessoa, todos devem participar, sem restrições.

Existem outras formas e técnicas para gerar ideias, mas um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e atento para o que ocorre no ambiente onde vive. Destacamos, a seguir, algumas práticas comuns de empreendedores de sucesso para obtenção de novas ideias:

- Conversar com pessoas de todos os níveis sociais e idade (de adolescentes aos mais velhos e experientes) sobre os mais variados temas, também pode trazer novas ideias de produtos e serviços em um determinado nicho de mercado.
- Pesquisar novas patentes e licenciamentos de produtos, em áreas nas quais o empreendedor tem intenção de atuar com um novo negócio, pode produzir conclusões interessantes que definirão a estratégia da empresa.
- Estar atento aos acontecimentos sociais de sua região, tendências, preferências da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas e hábitos dos jovens (futuros até atuais consumidores para determinados produtos e serviços).
- Visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, empresas etc.
- Participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

Em resumo, o que o empreendedor deve fazer para estimular sua criatividade e gerar novas ideias é observar tudo e todos de maneira dinâmica sem se preocupar, em um primeiro momento, se uma ideia é viável ou não, ou seja, se ele tem uma boa oportunidade nas mãos.

### 3.2 Documentando ideias

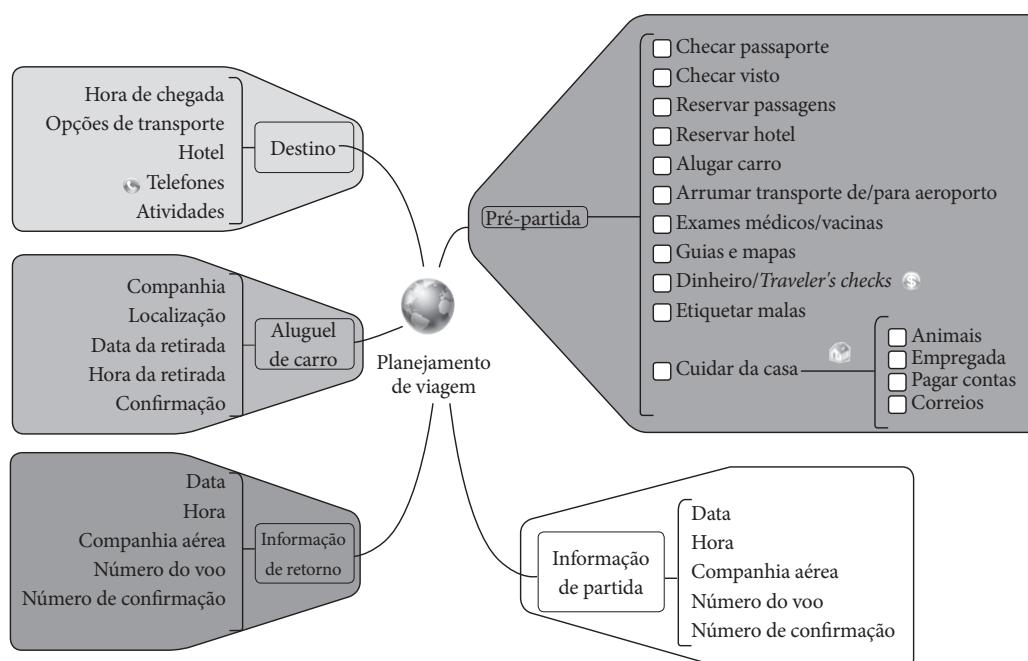
Uma das maiores dificuldades apontadas por empreendedores está na capacidade de documentação de ideias durante processos, tais como o *brainstorming*. O cérebro humano trabalha por analogia e referências, o que dificulta a documentação e mapeamento de seu conteúdo. Entretanto uma técnica chamada *mind mapping*, ou mapa mental, é muito utilizada para auxiliar na documentação de sessões de *brainstorming*.

**Mapa mental, ou mapa da mente**, é o nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo inglês Tony Buzan (2005), voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; para a memorização e aprendizado; para a criação de manuais, livros e palestras; como ferramenta de *brainstorming*; e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.

Os desenhos feitos em um mapa mental partem de um único centro, a partir do qual são irradiadas as informações relacionadas. Eles podem ser feitos com um *software* adequado ou com canetas coloridas e um bloco de papel, e podem ser usados por todos os profissionais para gerenciar qualquer tipo de informação. Esse método de registro é cada vez mais usado por uma série de profissionais de todas as áreas de conhecimento humano.

O sistema de diagrama dos mapas mentais funciona como uma representação gráfica de como as ideias se organizam em torno de um determinado foco. Segundo Buzan (2005), os mapas mentais funcionam exatamente como o cérebro. Quando um mapa mental é elaborado, cada parte do mapa é associada com o restante, criando conexões entre cada conceito, como podemos ver na Figura 1:

**Figura 1 – Exemplo de mapa mental**



Fonte: Elaborada pelos autores.

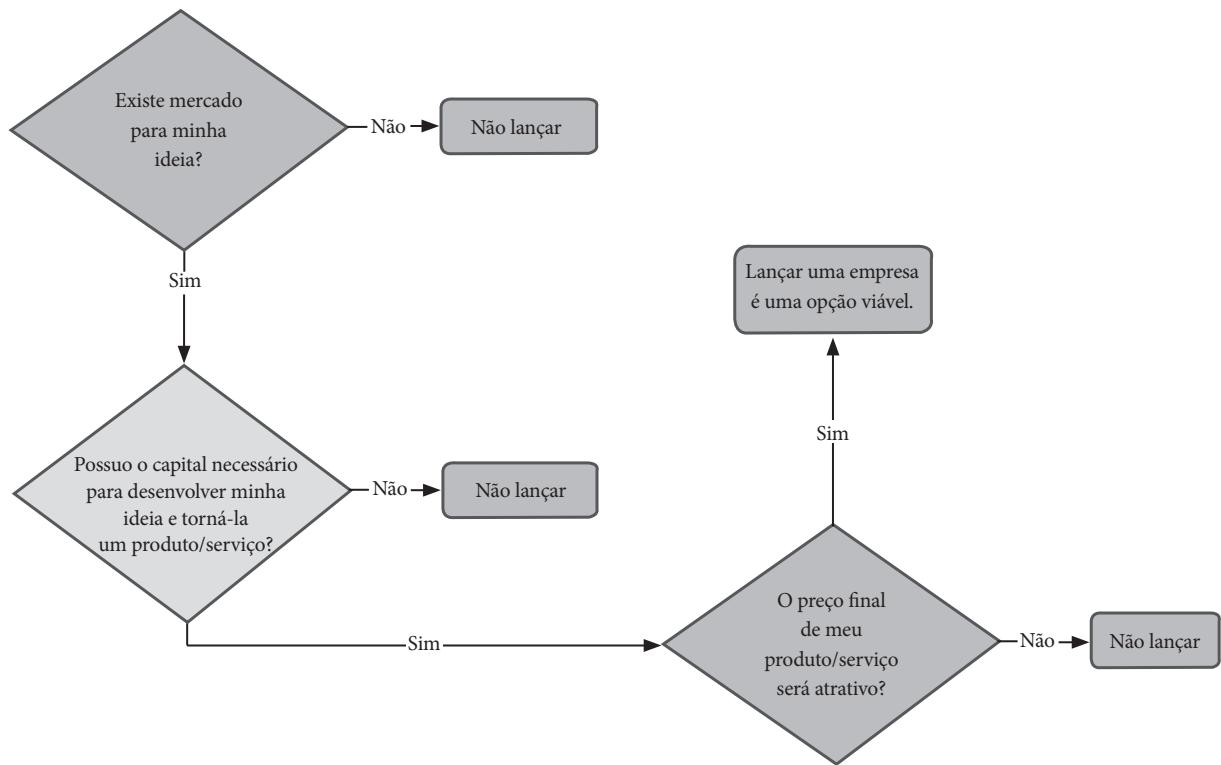
O uso de *softwares* para geração dos mapas mentais é visto com reservas por parte dos especialistas, embora muitos o defendam. Os mapas a serem usados para aprender, devem ser feitos sempre à mão, com canetas coloridas e papel, enquanto os mapas usados para ensinar (ou transferir informações) devem ser feitos com *softwares* especiais. Alguns autores compararam os mapas mentais que atualmente são feitos com uma ferramenta de trabalho que foi usada por Leonardo da Vinci, e que utilizava gráficos e um alfabeto visual.

### 3.3 As perguntas-chave de um negócio

De acordo com o Sebrae (2016, p. 9), “a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4% nas empresas nascidas em 2012”. Esse número poderia ser menor, se os empreendedores iniciais fizessem a si algumas perguntas importantes sobre sua ideia/oportunidade/negócio.

A figura a seguir dá uma ideia simplista, porém clara, das primeiras perguntas que um empreendedor deve fazer antes de decidir ir em frente no lançamento de um novo negócio.

**Figura 2 – Fluxo de decisão para lançamento de uma empresa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira pergunta é: existe um mercado para minha ideia? Ou seja, se eu lançar meu produto ou serviço alguém o compraria? Pode parecer uma coisa óbvia (e é), mas você ficaria impressionado com a quantidade de empreendedores de primeira viagem (e muitas vezes de segunda ou terceira) que são surpreendidos após meses de criação de seu negócio que as vendas estão muito abaixo das projeções iniciais. Isso devido ao fato de que o produto ou serviço não atende às demandas dos clientes-alvo. Ou dito de maneira simples, ninguém quer comprar.

Se a resposta para a primeira pergunta for positiva, ainda assim não é possível garantir que um negócio é viável. O empreendedor deve ter o capital necessário para lançar seu negócio. Esse capital é definido por meio de análises financeiras do plano de negócios. Lançar uma empresa sem o capital necessário é como dar um tapa no rosto de um lutador de boxe; o resultado pode ser fatal. O capital não precisa necessariamente ser próprio, existem várias fontes de obtenção e o melhor caminho dependerá da oportunidade.

A terceira questão é saber se o produto ou serviço terá preço atrativo no mercado, o que chamamos de *price stickiness*, ou seja, se o “preço vai colar.” Tendo respondido “sim” a todas as perguntas iniciais, o empreendedor pode dar início ao plano de lançamento de uma empresa. Mas isso não garante o sucesso.

O sucesso de um empreendimento é o produto de uma série de fatores, iniciando por fatores subjetivos e terminando com fatores muito objetivos. Dependendo dos mercados, os fatores podem variar entre alguns poucos até dezenas, mas os principais que devem estar presentes em qualquer negócio são: visão, missão, metas e objetivos, sócios, valor que a empresa irá criar, prazos e, principalmente, implementação.

### 3.4 O que é visão?

Um dos principais fatores e um dos mais incompreendidos pelos empreendedores é a chamada *visão*. Todo negócio deveria iniciar por uma visão. A visão define como será o mercado, o cliente, a empresa no futuro. Pode parecer etéreo, mas é simples. Ela pode ser definida por meio de um exercício mental: procure um lugar tranquilo e relaxante. Fique confortável (sente-se, deite-se, fique em pé, não importa desde que fique à vontade). Feche os olhos e comece a imaginar como seria sua empresa no futuro. Como seriam os clientes que usarão seus produtos/serviços e como seria a vida deles após sua empresa? Como seria o mundo após sua empresa? Procure imaginar quais os benefícios que sua empresa trará aos seus potenciais clientes. Ou seja, procure visualizar sua empresa no futuro e quais benefícios ela trará ao mundo e aos seus clientes. Escreva e discuta isso com seus sócios. Repita o processo até que a visão seja alguma coisa que possa motivar e inspirar as pessoas que contribuirão para seu negócio, tais como funcionários, parceiros, fornecedores, sócios e, principalmente, investidores.

Um exemplo interessante sobre o que é uma visão é o da Microsoft. Em 1977, ou seja, apenas um ano após o lançamento do primeiro microcomputador (nada parecido com o que definimos como microcomputadores hoje), Bill Gates cunhou a visão da empresa: *Computing at your fingertips* (computação na ponta de seus dedos). Bill Gates visualizou que no futuro as pessoas teriam computadores ao alcance das mãos. Uma visão realmente impressionante criada anos antes do lançamento do IBM PC, o micro que criou a indústria do computador pessoal e que custava US\$ 5,000.00, possuía 16MB de memória RAM, monitor de 13” monocromático, disco flexível de 3 ½”, sem disco rígido e teclado, ou seja, era menos poderoso que um celular de hoje. Uma visão tão inovadora e inspiradora atraiu talentos e potenciais clientes para a Microsoft.

Uma das coisas que poucas pessoas percebem é que muitos dos conceitos e termos que usamos no mundo empresarial, inclusive no empreendedorismo de *startup*, vêm do mundo militar: missão, mercado-alvo, objetivos, campanha, QG (ou HQ, do inglês *headquarters*), guerra

de preços, inteligência de negócios, *deployment*, entre outros. Isso não é coincidência. O mundo militar é especialista no planejamento, *deployment* de pessoas (nesse caso, tropas) e conquista de objetivos. Todas essas disciplinas são de extrema importância no mundo empresarial.

### 3.5 O que é missão?

A missão responde a uma pergunta vital a um negócio: qual a razão de sua existência? Se a resposta ao seu negócio for simplesmente “ganhar dinheiro”, diríamos que suas chances de falhar são grandes. Da mesma forma que a razão da existência dos militares não seja “matar inimigos”, a existência de uma empresa não deve ser apenas ganhar dinheiro.

A missão é algo que deve ser maior. Ela deve definir algo que, quando atingido, irá fazer da visão uma realidade. No exemplo da Microsoft, a missão era criar aplicativos que qualquer pessoa pudesse usar. Simples, não? Simples, porém, de extrema importância. Uma vez definida a visão, o empreendedor deve definir qual(is) a(s) missão(ões) que a empresa deve cumprir para que a mesma se torne realidade.

Antes de partir para a difícil tarefa de definição da missão de sua empresa, o empreendedor deve responder às seguintes perguntas:

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

Resumindo, a declaração da missão de sua empresa deve responder à seguinte pergunta:

---

#### O que será sua empresa?

---

Uma sugestão de passos para criar a declaração de missão de sua empresa pode ser:

- reunir um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas quais sua empresa está envolvida;
- pedir aos membros do grupo que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;

- analisar, antes de qualquer outra coisa, as razões para elaborar uma declaração de missão e converse sobre o que essa declaração deve incluir;
- programar várias reuniões informais nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e faça um *brainstorming*, visando estabelecer um consenso;
- criar, analisar e revisar a missão da empresa em reuniões formais, tantas quantas forem necessárias, para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final;
- verificar se a declaração de missão da sua empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente dela a ideia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa.

Um exemplo inicial de declaração de missão de uma empresa é: “Nossos produtos oferecem valor especial às pessoas, independentemente de onde estejam”. Note que essa declaração contém algo sobre a posição geográfica (“independentemente de onde estejam”) e o diferencial da empresa. Mas está muito distante de uma declaração completa. Para comunicar as atividades, realizações e recursos da empresa com mais clareza e impacto, vamos ampliar essa declaração:

---

Oferecemos os produtos da mais alta qualidade, de valor incomparável, a todo o setor, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores.

---

Essa declaração mostra-se mais completa e diz o que a empresa faz (oferecemos os produtos da mais alta qualidade), a quem ela serve (a todo o setor) e qual é o seu diferencial em relação aos concorrentes (valor incomparável, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores).

### 3.6 Quais são os objetivos e as metas?

Uma visão e uma missão juntas não são suficientes para o lançamento de uma empresa. Um dos mais importantes fatores – e um dos mais desprezados – é a lista de objetivos e metas. Como o nome diz, objetivos são... objetivos! Ou seja, podem ser claramente definidos, entendidos e, principalmente, medidos. Objetivos que não podem ser medidos não são objetivos. No exemplo da Microsoft, alguns objetivos poderiam ter sido atingir 25% dos usuários do micro IBM PC, produzir três novos produtos por ano e faturar US\$ 6 milhões no primeiro ano. Apesar de serem fictícios, esses objetivos poderiam ter sido facilmente incluídos no plano de negócios da Microsoft antes de seu lançamento.

Em alguns casos, os objetivos não podem ser medidos metricamente. Nessas situações, utiliza-se o termo *meta*. Metas são objetivos, mas não têm necessariamente uma medida clara e incontestável, mas que servem como balizadores do progresso, ou não, dos negócios. Um exemplo de uma meta é “ser líder de mercado”, “oferecer o melhor ambiente de trabalho para

a força de trabalho”, “permitir o uso de nossos produtos por terceiros para que eles possam criar serviços baseados nos mesmos”, e assim por diante.

A intenção dos objetivos e das metas é mostrar ao empreendedor o quanto ele está progredindo em direção à sua visão, ou seja, se ele está indo na direção certa para que sua visão se torne uma realidade.

Como dito anteriormente, objetivos sem medição não são objetivos. Muitas vezes os empreendedores gastam tempo e dinheiro definindo grandes metas e objetivos, mas esquecem de como irão medir se eles estão sendo atingidos. Do que adianta definir que seu objetivo é atender um número  $x$  de clientes, se seu negócio é uma pastelaria de atendimento *self-service* e você não tem condições de contar quantos clientes entram e saem de seu estabelecimento? Ou ter como objetivo o número de visitas aos clientes, se seus vendedores não preenchem relatórios de visitas nem reportam as mesmas à empresa?

### 3.7 *Balanced Scorecard*

Existem várias técnicas para medição de objetivos, mas uma das mais difundidas e usadas hoje em dia é o *Balanced Scorecard*. Ele serve não apenas para medir objetivos, mas também como ferramenta de apresentação de progresso desses objetivos. Quase como um “contrato” entre as partes responsáveis pelo atingimento de metas e objetivos nas empresas, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

Kaplan e Norton definiram, inicialmente, o *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração do desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica, mas ele também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Essa definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

Em linhas gerais, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento. Essas medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. Seu objetivo é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, o qual é alcançado por ações como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* possui uma série de componentes que servem como base para sua montagem e acompanhamento. Podemos citar entre seus componentes:

- **Mapa estratégico** – descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- **Objetivo estratégico** – o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

- **Indicador** – como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.
- **Meta** – o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- **Plano de ação** – programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

### 3.7.1 Perspectivas no *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros. É decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 1** – Perspectivas no *Balanced Scorecard*

<b>Financeiras</b>	Deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.
<b>Clientes</b>	Traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.
<b>Processos internos</b>	Análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das empresas colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados. O <i>Balanced Scorecard</i> considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 sintetiza as etapas de modelagem do *Balanced Scorecard*:

**Quadro 2** – Etapas de modelagem do *Balanced Scorecard*

<b>Etapa 1</b>	<b>Arquitetura do programa de medição:</b> o grande objetivo dessa etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro. Um segundo objetivo é resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro.
<b>Etapa 2</b>	<b>Inter-relacionamento de objetivos estratégicos:</b> as atividades dessa etapa implicam alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do <i>Balanced Scorecard</i> , correlacionando-as entre si. Nesse processo poderão ou não surgir lacunas no inter-relacionamento, que deverão ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico da organização.
<b>Etapa 3</b>	<b>Escolha e elaboração dos indicadores:</b> o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o <i>Balanced Scorecard</i> é a identificação dos indicadores que melhor comunicem o significado da estratégia. <small>(Continua)</small>

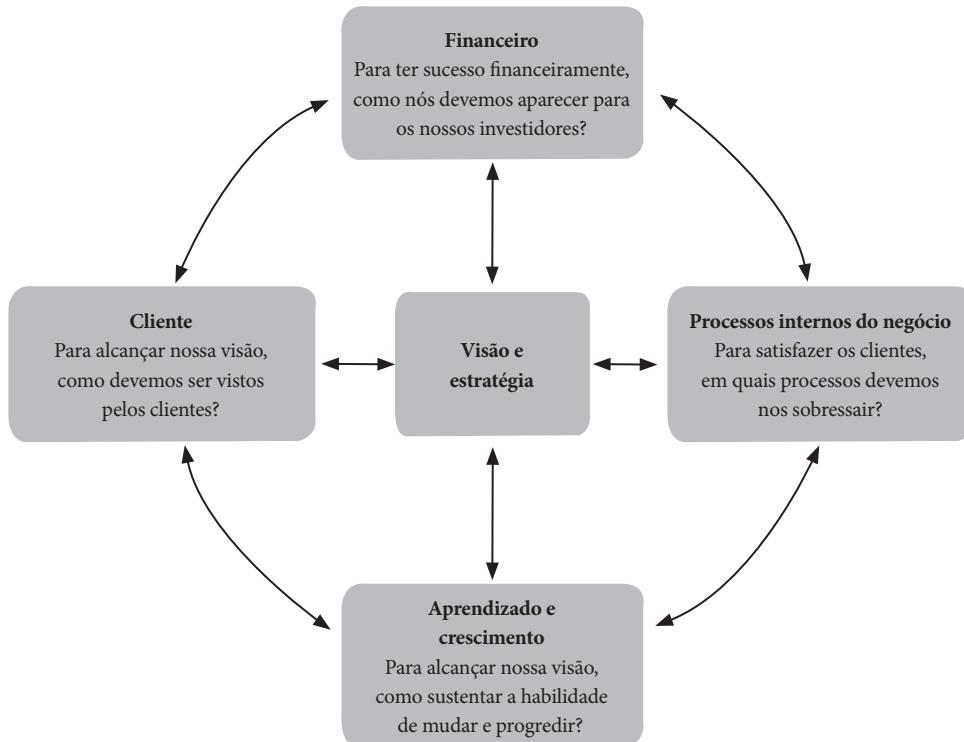
**Etapa 4**

**Elaboração do plano de implementação:** uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos definem-se metas, planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um projeto típico de formulação e implantação de um *Balanced Scorecard* pode durar 16 semanas, porém nem todo esse tempo é ocupado com as atividades dele. Grande parte do tempo é determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões. A Figura 3 resume os aspectos relacionados a visão e estratégia do *Balanced Scorecard*:

**Figura 3 – Visão e estratégia**



Fonte: Elaborada pelos autores.

### 3.8 Perguntas importantes

Listamos a seguir algumas perguntas importantes para a criação de um novo negócio.

#### 3.8.1 Quem serão os clientes?

Uma das perguntas mais óbvias que um empreendedor deve fazer antes de iniciar um negócio é: "Para quem eu irei vender?" Apesar de óbvia essa pergunta, ela nem sempre é feita e empreendedores são surpreendidos com situações inusitadas. A primeira é descobrir que não há clientes para seu produto ou serviço, após o lançamento do negócio. Essa descoberta é fatal.

Outra é descobrir que o público usuário de sua oferta é totalmente diferente daquele que você havia pensado e se preparado. Aqui o problema não é tão grande assim, mas o empreendedor irá incorrer em custos desnecessários para mudar seu negócio, custo esse que poderia ter sido evitado se ele tivesse descoberto seus clientes antes do lançamento.

Mas como descobrir os clientes de um negócio? A forma mais objetiva é perguntar aos potenciais clientes se eles comprariam sua oferta. Todo empreendedor tem uma ideia inicial do que irá ofertar e de quem irá comprá-la. A ideia é buscar entre conhecidos, pessoas que tenham o perfil de comprador e perguntar a eles se, dados determinada oferta, preço e condições, essas pessoas comprariam seu produto.

Outra forma é buscar informações em instituições de classes, como sindicatos patronais e associações. Muitas dessas instituições possuem pesquisas de mercado que demonstram a demanda para um determinado tipo de serviço ou produto.

A terceira forma é usar o que chamamos de teste de mercado. O teste de mercado comprehende no lançamento reduzido e controlado de uma determinada oferta com o intuito de descobrir qual o público-alvo para a mesma. Essa forma é utilizada em casos de produtos que não possuam similares no mercado ou que os clientes potenciais não conheçam e necessitem de um contato mais próximo com os produtos para poder opinar.

Independentemente da forma encontrada, nenhum empreendedor deve lançar seu negócio sem antes ter certeza que haverá um número considerado de clientes para sua oferta. Ignorar essa regra é dar chance para o azar.

### 3.8.2 Qual valor a empresa irá criar?

A forma mais fácil de sabermos se iremos criar valor para um determinado grupo de clientes é perguntarmos: como será a vida de nossos clientes depois de usar nossos produtos e/ou serviços? Se a resposta for um sonoro “bem melhor”, então devemos ir em frente. Mas “melhor” quanto?

Em *marketing*, o valor de um produto ou serviço é a expectativa do consumidor quanto aos seus benefícios em relação à quantia real paga pelo produto. Pode ser expresso pela equação:

---

$$\text{Valor} = \text{Benefícios}/\text{Preço} \text{ ou } \text{Valor} = \text{Benefícios}/\text{Expectativas}$$

---

Durante a compra, o consumidor percebe o valor do produto ou serviço avaliando os benefícios oferecidos pela empresa, na forma de produtos (bens e serviços) e o custo da transação (dinheiro, esforço, tempo). A comparação desses itens gera a percepção do valor total da compra. Uma variação dessa equação é a equação da satisfação, que pode ser expressa da seguinte forma:

---

$$\text{Satisfação} = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

---

O que essa equação nos diz é que a satisfação de um cliente está diretamente ligada à expectativa que ele tem da oferta e sua percepção, ou seja, se uma empresa promete mais do que entrega terá um baixo índice de satisfação. Portanto, mostrar exatamente o valor adicionado ou criado para seus clientes é primordial para um empreendimento.

Saber descrever os benefícios de uma oferta é uma tarefa, muitas vezes, complexa para alguns empreendedores, pois esses focam demasiadamente nas características da oferta em vez dos benefícios que ela traz.

O quadro a seguir mostra como deveriam ser as descrições de produtos com base em suas características e como deveriam ser com base em valor criado.

**Quadro 3 – Descrições de produtos**

Produto/serviço	Descrição baseada em características	Descrição baseada em valor criado
Carro	Motor 2.0 com 16 válvulas e 2 airbags	"Leva você mais rápido até seu destino de maneira mais segura"
Computador	Processador Intel Core i5 com 2.5GHz e 8GB de memória RAM	"Você realiza mais tarefas de maneira muito mais rápida"
Lavanderia	Lavagem a seco sem uso de produtos químicos	"Nós nunca estragamos sua roupa"

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

### 3.8.3 Qual a estratégia de saída dos sócios?

Muitos empreendedores acham que quem monta um negócio irá ficar com ele para sempre. Na verdade, uma das coisas mais comuns é a montagem de negócios que serão passados para frente ou mesmo incorporados por outras empresas como forma de recuperação do capital investido. Saber exatamente as opções de saída e em quais condições o empreendedor deve aceitá-las é uma tarefa que deve ser feita logo de início no empreendimento.

Prosperar exige longas horas de dedicação ao seu negócio, e o dia a dia de trabalho pode consumir todo o tempo de um empreendedor bem organizado. Com isso, estabelecer uma estratégia de saída, ou seja, planejar a busca de sócios ou a participação de terceiros no negócio ou, até mesmo vender a empresa é, frequentemente, adiado e tratado como último recurso. E isso é um grande erro.

Os proprietários acreditam que mais tarde haverá tempo suficiente para criar uma estratégia de saída. O problema é que, sem essa estratégia previamente definida, decisões impróprias podem ser tomadas, reduzindo o valor do negócio ou eliminando boas opções de saída.

Hoje, muitas empresas são construídas para serem vendidas, e os proprietários com esse enfoque têm uma preocupação constante com os reflexos do fator tempo no processo de saída. O melhor conselho é assegurar um ponto de equilíbrio entre o “agora mesmo” e o “mais tarde”.

O ideal é definir “qual é o meu sonho para esse negócio e como alcançar esse sonho?” Da mesma forma, podemos pensar: como a nossa família e nós, eventualmente, nos beneficiaremos desses anos de trabalho duro e de risco.

As opções, entre outras, incluem: dividir o negócio com os membros da família; abrir ao público ou ir ao mercado; franquear ou licenciar o negócio; vender aos empregados ou a um grupo privado; ser incorporado por um outro grupo.

A tendência natural de negócios no Brasil é ter um horizonte e um cenário em um curto espaço de tempo, como: de quanto será a próxima folha de pagamento? Quando será o próximo pagamento de imposto? Quando teremos o próximo cliente? Como vou fechar o próximo mês?

Entretanto, para ser bem-sucedido na sua decisão de saída, o proprietário necessita manter seu olho na disposição final da empresa. Se a meta final é uma oferta pública, ele terá que analisar condições diferentes daquelas que seriam consideradas caso fosse vender para um empresário ou para uma companhia de capital de risco.

Como em um jogo: tendo uma meta de saída preestabelecida, você e seus conselheiros serão muito mais eficientes em assegurar a estrutura adequada de seu negócio. E, certamente, o mesmo valerá muito mais, quando chegar a hora de venda.

### 3.8.4 Como elaborar um plano de negócios?

Uma grande ideia não serve de nada se não pode ser colocada no papel. Essa máxima da administração serve como filtro entre ideias e oportunidades. No caso de empreendimentos, o plano de negócios é o registro em papel do negócio.

Um plano de negócios é um documento escrito, de grande valor, que descreve os objetivos de um negócio e os seus respectivos passos necessários para a sua realização. Ao realizar um plano de negócios, obtém-se a oportunidade para pensar cuidadosamente sobre todos os detalhes do negócio antes de se gastar dinheiro em ideias incompletas. Ele poderá ser útil para decidir o futuro do negócio e a sua situação em relação ao mercado e o setor em que se insere.

Bancos e entidades financeiras observam de perto planos de negócios quando decidem se devem ou não conceder empréstimos. Um plano comercial contém os principais critérios usados por um empreendedor e seus funcionários para determinar o êxito. Além disso, é nele que o empreendedor se baseia para tomar decisões sobre o que fazer em primeiro lugar, em segundo lugar, ou nunca fazer.

Se o negócio for pequeno e baseado no próprio domicílio, algumas dessas sugestões podem não ser necessárias. Porém, o empreendedor deve desenvolver um plano que ao menos esboce metas, custos esperados, um plano de *marketing* e uma estratégia de saída. Um plano de negócios mostra como o empreendedor espera ter êxito e detalha os padrões usados para avaliar esse sucesso.

Listamos a seguir um guia simples com os aspectos fundamentais de um bom plano de negócios:

- esboço das metas e objetivos em um resumo executivo;
- breve relato de como o empreendedor iniciou a empresa;
- metas para a empresa;
- biografias da equipe gerencial;
- serviço ou produto oferecido;
- mercado potencial para seu serviço ou produto;

- estratégia de *marketing* para seu produto ou serviço;
- projeção financeira pelo período de três a cinco anos;
- estratégia de saída.

### 3.8.5 Qual será o acordo de gestão dos administradores?

Imagine a seguinte situação: você e seu sócio planejaram seu empreendimento corretamente desde o começo. Fizeram as análises precisas, desenvolveram o produto dentro dos parâmetros previstos e conseguiram criar algo de real valor. Lançaram a empresa e começaram a obter sucesso com o aumento das vendas. De repente, seu maior concorrente os aborda com uma oferta de compra. Você, certo da capacidade de crescimento de sua empresa com as próprias pernas, decide que não é um bom momento para vendê-la, mas para sua surpresa seu sócio acha que vocês devem vender, pois ele gostaria de realizar o lucro imediatamente. Você tenta argumentar e ele contra-argumenta. Vocês não chegam a um acordo. O desvio de foco começa a prejudicar o desempenho da empresa. As vendas caem.

A oferta de compra é retirada, mas a baixa nas vendas continua. O relacionamento com seu sócio não é mais o mesmo e seu negócio sofre profundas feridas da situação. Essa é uma situação mais do que comum em empresas nos dias de hoje e pode ser evitada, ou pelo menos, preparada com maior cuidado.

Diversas situações podem tirar o foco do negócio e, com isso, prejudicar sua *performance*: divergências de visões estratégicas, morte de um (ou mais) dos sócios, mudança de objetivos pessoais, oferta de compra hostil, questões jurídicas, entre outras. E o que fazer em situações como essas? Cada situação pede uma solução diferente, mas um ponto é crucial para que elas não prejudiquem demasiadamente o negócio: os sócios devem acordar previamente sobre o que fazer em cada uma delas e criar um contrato que os obrigue a seguir o acordo para que ninguém saia prejudicado.

Esse acordo, chamado de acordo de gestão, prevê diversas situações do gerenciamento do negócio e como cada uma será tratada pelos sócios e sua administração. Um sócio quer sair? Sem problemas, o processo de saída (e quanto, como e quando ele irá receber por sua parte) está detalhado no acordo. A empresa recebeu uma oferta de compra? O cálculo do preço, o que cada um irá receber, o processo de transição e outros detalhes estão descritos no acordo. O acordo de gestão evita que situações complicadas sejam tratadas de maneira não estruturada e com pouco espaço de tempo, fazendo com que as decisões tomadas não sejam as melhores para o negócio.

Uma lição que todo o empreendedor deve saber é que o negócio é sempre maior que ele e seus sócios e, portanto, deve ser preservado acima de tudo. O acordo prevê situações em momentos que a pressão da realidade destas não existe para pressionar os sócios, e suas decisões podem ser mais racionais e calculadas.

Um bom acordo de gestão permite que todos gerenciem o negócio sabendo que posições pessoais não irão influenciar a tomada de decisão e que os interesses dos acionistas serão sempre preservados.

Um bom acordo de gestão prevê situações como:

- substituição e saída de sócios;

- investimentos de excesso de lucros;
- venda da empresa;
- formação e eleição de conselho de administração;
- remuneração dos sócios e acionistas, tais como política de distribuição de dividendos;
- qualquer outra situação que possa requerer análises mais detalhadas, que possa ser influenciada por agendas pessoais e que deva ser tratada de forma isenta e premeditada.

Não é um hábito do empreendedor brasileiro criar um acordo de gestão, mas ele economiza tempo, dinheiro e evita dores de cabeça desnecessárias. Por isso, todo empreendedor deve dedicar tempo para criar um e fazer dele parte integrante do dia a dia da administração de seu negócio.

### 3.9 Órgãos de apoio ao empreendedor

Nenhum empreendedor consegue ter sucesso sem apoio. Apoio da família, amigos, sócios, parceiros de negócios, clientes e órgãos governamentais e não governamentais. Esses últimos são de extrema importância, pois permitem acesso à capital, infraestrutura, *know-how* e, muitas vezes, mercados a que um empreendedor por si só não teria acesso.

No Brasil existem diversos órgãos de apoio ao empreendedor, do mais genérico aos mais setoriais, dependendo da região, indústria e tamanho do empreendimento.

Para empreendimentos pequenos (pelo menos em seu início), o mais conhecido órgão de apoio ao empreendedor é o Sebrae, mas existem outros como incubadoras, parques tecnológicos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Instituto Endeavor. Vejamos cada um a seguir.

#### 3.9.1 Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) surgiu em 1972 como resultado de iniciativas pioneiras de diversas entidades que estimularam o empreendedorismo no país. Desde então, o Sebrae vem contribuindo significativamente para o desenvolvimento do Brasil, na medida em que dá suporte a um segmento responsável por 99,23% dos negócios do país e que gera 28,7 milhões de empregos: as micro e pequenas empresas.

De acordo com o Sebrae (2017), “no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões)”. Apoiando a abertura e a expansão dos pequenos negócios, o Sebrae transforma a vida das pessoas e contribui para o desenvolvimento sustentável das comunidades. Ou seja, é um serviço essencialmente cidadão e comprometido com a construção de um país melhor e uma sociedade mais justa e equilibrada.

Por se tratar de uma entidade privada de interesse público e que tem como principal receita a contribuição recolhida pelas empresas, o Sebrae tem uma missão clara e transparente de oferecer às micro e pequenas empresas condições necessárias para que possam sobreviver, prosperar e contribuirativamente para o crescimento do país por meio da geração de emprego e renda.

O conhecimento é o caminho para que os empreendedores continuem evoluindo e buscando oportunidades. Essa é a bandeira que o Sebrae carrega e perpetua. Por isso, o Sebrae desenvolveu uma série de produtos em diversos formatos que promovem a educação empreendedora e tornam a gestão dos pequenos negócios mais eficiente.

- **Cursos e palestras:** ministrados de modo presencial ou a distância (por internet, rádio ou TV).
- **Informação e consultoria:** orientação individualizada com relação à abertura de empresas, ou melhoria do negócio a partir de um diagnóstico empresarial.
- **Publicações:** livros, manuais, cartilhas e guias que acompanham o empreendedor nas várias fases de sua vida empresarial.
- **Promoção de eventos:** feiras e exposições que promovem a aproximação de empresas (compradoras, vendedoras e concorrentes), a geração de negócios, a troca de experiências e novas vivências para as micro e pequenas empresas.
- **Premiações:** incentivo e estímulo aos pequenos negócios. Uma forma de valorizar pessoas e divulgar as boas práticas. O Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor é um exemplo. Realizado a cada dois anos, valoriza os dirigentes públicos que adotam práticas de gestão municipal direcionadas ao desenvolvimento dos pequenos negócios. Também se destacam o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, que valoriza a presença crescente da mulher no universo empresarial, e o Prêmio Técnico Empreendedor, que em duas categorias, técnico e tecnológico, estimula a formação de jovens no campo da inovação e amplia a qualidade e competitividade da pequena empresa.

### 3.9.2 Incubadoras

Uma incubadora de empresas, ou apenas incubadora, é um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas, apoiando-as nas primeiras etapas de suas vidas.

As incubadoras universitárias de empresas têm como objetivo abrigar empresas inovadoras, frutos de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. Nelas, a universidade busca fornecer um ambiente propício ao desenvolvimento da empresa, dando assessoria empresarial, contábil, financeira e jurídica, além de dividir entre as várias empresas lá instaladas, os custos de recepção, telefonista, acesso à internet etc., formando um ambiente em que essas empresas selecionadas têm maior potencial de crescimento.

### 3.9.3 Parques tecnológicos

Um parque tecnológico é uma concentração geográfica de empresas e instituições associadas que criam um ambiente favorável à inovação, à medida que passam a compartilhar do mesmo ambiente, empresas, universidades, centros de pesquisa e investidores, que geram benefícios econômicos para seus participantes e comunidades devido a uma combinação de fatores como competição e colaboração entre seus participantes e instituições parceiras.

Mais da metade dos parques tecnológicos existentes no mundo foi criado na década de 1990 até a virada do século. Somente recentemente as políticas que fortalecem e promovem a integração entre a ciência, os governos e a iniciativa privada foram realmente reestruturadas criando um momento onde os parques tecnológicos podem ter grande importância no desenvolvimento do país.

O parque tecnológico é indutor de formação de um ou mais *clusters*<sup>1</sup> de produção (conjunto de produção). Os *clusters* podem crescer naturalmente ou como resultado de estratégias planejadas. O parque tecnológico sempre nasce de uma forma planejada e, portanto, oferece condições controladas de crescimento para os pequenos empreendedores.

### 3.9.4 BNDES

A missão do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) é promover o desenvolvimento do Brasil, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais, como a manutenção e geração de emprego. Para isso, desde a sua fundação, em 1952, o BNDES financia os grandes empreendimentos industriais e de infraestrutura, tendo marcante posição no apoio aos investimentos na agricultura, no comércio e serviço, nas micro, pequenas e médias empresas, e aos investimentos sociais, direcionados para a educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e ambiental e transporte coletivo de massa.

Suas linhas de apoio contemplam financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais.

As linhas de apoio financeiro e os programas do BNDES atendem às necessidades de investimentos das empresas de qualquer porte e setor estabelecidas no país. A parceria com instituições financeiras, com agências estabelecidas em todo o país, permite a disseminação do crédito, possibilitando um maior acesso aos recursos do BNDES.

### 3.9.5 Instituto Empreender Endeavor

O Instituto Empreender Endeavor foi criado por meio de uma parceria com a Endeavor Initiative Inc., organização internacional sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo em países em desenvolvimento.

Com sede em Nova Iorque, a Endeavor Initiative Inc. foi criada em 1997 por um grupo de ex-alunos da Universidade de Harvard que, tendo trabalhado em mercados emergentes, identificou a inexistência de uma cultura de incentivo ao desenvolvimento de novos negócios e de programas que efetivamente apoiasssem empreendedores.

---

<sup>1</sup> Computadores que trabalham em conjunto, como se fossem um só, para realizar tarefas pesadas de processamento de dados.

Acreditando que a mentalidade empreendedora, que tanto beneficiou os Estados Unidos na última década, pudesse ser replicada com sucesso em países em desenvolvimento, os fundadores da Endeavor iniciaram sua operação na Argentina e no Chile, em outubro de 1997.

Atualmente, a Endeavor opera por meio de parcerias na África do Sul, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Uruguai e Turquia. Apesar de manterem a missão e princípios, cada unidade possui administração independente, sendo mantida por empresários e parceiros locais.

A Endeavor Brasil iniciou suas atividades em junho de 2000, com o desafio de não só adaptar os programas que vêm sendo implantados com sucesso em outros países à realidade do empreendedor brasileiro, mas também de desenvolver programas que orientem empreendedores, contribuindo para o desenvolvimento de uma forte cultura empreendedora no país.

O instituto, sem fins lucrativos, tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do apoio a empreendedores inovadores e do incentivo à cultura empreendedora, gerando postos de trabalho e renda.

A criação de negócios inovadores e baseados em oportunidade é um dos fatores de prosperidade de um país. A existência de empreendedores dispostos a realizar grandes sonhos é fundamental para o desenvolvimento econômico.

A Endeavor existe para transformar o Brasil, identificando e dando apoio a empreendedores de alto impacto. Empreendedores de alto impacto têm grandes ideias e planos ambiciosos. Eles possuem o potencial para criar empresas prósperas que empregam centenas, até mesmo milhares de pessoas, e geram milhões em receitas, impostos e salários.

O Instituto concentra-se nesses empreendedores, ajudando-os a romper as barreiras que dificultam o desenvolvimento de negócios por meio de um modelo único de atuação. Com a orientação da Endeavor, tornam-se exemplos a serem seguidos, incentivam os demais a inovar e geram crescimento sustentável.

Para cumprir sua missão, a Endeavor no Brasil atua em duas frentes:

- **Geração de exemplos:** com objetivo de criar exemplos inspiradores de empreendedores de sucesso para a sociedade brasileira, a Endeavor seleciona e dá apoio personalizado a empreendedores inovadores e de alto potencial, são os Empreendedores Endeavor.
- **Disseminação de conhecimento:** a Endeavor compartilha as lições aprendidas com o público em geral, em seu portal na internet, no livro *Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto* e pela realização dos workshops semanais gratuitos e de prêmios para empreendedores.

## Atividades

1. O que é *brainstorming*?
2. O que é missão?
3. Qual é a diferença entre objetivos e metas?
4. O que é e para que serve o plano de negócios?

## Referências

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. *BNDES – o banco nacional do desenvolvimento*. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>>. Acesso em: 2 maio 2018.

BUZAN, T. *Mapas mentais e sua elaboração*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2005.

ENDEAVOR BRASIL. *Empreendedorismo para empreendedores*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 2 maio 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Pequenos negócios em números*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 2 maio 2018.

\_\_\_\_\_. *Portal Sebrae*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 2 maio 2018.



## Aquisições de empresas<sup>1</sup>

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

A aquisição de empresas prontas é uma das opções viáveis de empreendedorismo. No entanto, como fazer isso sem correr riscos desnecessários e pagando um preço justo?

Muitas vezes um empreendedor se vê diante das seguintes questões: O que queremos e o que podemos ser? Vale a pena entrar em novos segmentos ou aumentar o *market share* comprando concorrentes? Neste capítulo, veremos aspectos acerca desses questionamentos.

### 4.1 Quando comprar em vez de montar um negócio?

Sempre que um empreendedor pensa em iniciar um negócio, a primeira coisa que vem em sua mente é montar o negócio do zero. Mas cada vez mais empreendedores estão descobrindo que comprar algo pronto, muitas vezes, é mais viável e barato do que montar do zero.

Alguns fatores como capacidade de gestão, necessidade de capital e tempo tornam-se limitadores do crescimento. Por sua vez, as opções estão condicionadas pela globalização da concorrência, padrões de produtividade e competitividade, evoluções tecnológicas, necessidade de ganhos de escala para compensar margens baixas ou declinantes, maior consolidação setorial e exigência por transparência e aderência a princípios de governança corporativa.

Por outro lado, a velocidade obtida por crescimento orgânico da empresa pode não ser suficiente para preservar ou conquistar uma posição competitiva no mercado. Assim, surgem como importantes mecanismos a serem considerados, as operações de fusão, aquisição ou alianças estratégicas.

São diversos os motivos – além dos já mencionados acima – para a aquisição de um negócio em vez de sua montagem do zero. Entre esses podemos citar:

- **prazo:** o tempo necessário para se montar um novo negócio é muito longo para a estratégia do empreendedor;
- **custos:** o custo de montagem de um novo negócio é, na maioria das vezes, muito maior do que a compra de um negócio em andamento;
- **estratégico:** a compra de uma empresa estabelecida daria ao empreendedor uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes;
- **tático:** o mercado é restrito e o lançamento de uma nova empresa poderia diluir os ganhos de todas as empresas, inclusive do novo empreendedor.

Mas como saber se um negócio é mais viável após sua aquisição? Como comprar uma empresa e diminuir os riscos de tal operação? Quais os passos a serem seguidos na aquisição de um negócio pronto?

---

<sup>1</sup> Capítulo escrito em parceria com o professor Ruy Amado Moura.

Na consolidação da estratégia de aquisição deve-se alcançar três objetivos: adicionar valor ao acionista, agregar *market share* e ganhos de sinergias.

Nesse sentido vale lembrar o ditado: “A percepção é forte e os sinais visíveis são fracos. Na estratégia é importante ver coisas distantes como se estivessem próximas e as coisas próximas como se estivessem distantes.”

#### 4.1.1 As fases de uma aquisição

Se pudermos dar uma sugestão ao empreendedor que pretende comprar uma empresa: que ele contrate os serviços de uma empresa ou consultor especializado na aquisição de empresas. Além do processo ser complexo e detalhado, ele demanda fatores psicológicos que apenas um intermediário pode lidar. Um exemplo disso é o envolvimento emocional que pode acabar surgindo entre o empreendedor que compra e o que vende, impactando o preço final ou até mesmo o negócio como um todo. É comum encontrar empresários que desenvolvem um fator emocional muito grande com as suas empresas como se elas fossem suas próprias vidas. Os compradores encaram a aquisição de uma empresa com muita objetividade. Um “corpo externo”, como um consultor, é imune a esse tipo de coisa, pois seu papel é garantir que o processo seja o mais justo e transparente possível, empregando as mais modernas técnicas disponíveis na avaliação, compra e transição do negócio. Não subestime essa sugestão.

A avaliação de compra de um negócio é dividida, basicamente, em quatro fases: **preparação, abordagem, negociação e execução**.

Na **fase de preparação** define-se a estratégia da compra, envolvendo os aspectos mais relevantes, incluindo critérios, parâmetros e expectativas da aquisição, como tipo e tamanho do negócio, perfil do mercado que ela atua, condições financeiras em que o negócio se encontra, entre outras.

Ainda na fase de preparação, depois de definido o que se quer comprar, o empreendedor e seus consultores devem elaborar estudo de pesquisa sobre o setor, seus pontos fortes e fracos, e respectivo posicionamento em relação aos demais setores da economia, em particular da cadeia produtiva. Faz parte desse estudo a análise da concorrência e das empresas consideradas referenciais (*benchmarks*<sup>2</sup>), incluindo enfoque em relação às multinacionais que estão atuando no setor, mapeando na medida do possível seus planos de investimentos.

Logo em seguida parte-se para a **fase da abordagem**. Utilizando-se de técnicas de abordagem e prospecção são feitos contatos de alto nível com potenciais vendedores e, depois de identificado o efetivo interesse, são abordadas algumas das características da oportunidade sem, ainda, ser revelada a identidade dos compradores/investidores. Após a evolução dos entendimentos, toma-se a iniciativa de se obter um acordo de confidencialidade das partes.

O acordo de confidencialidade ou NDA (*Non Disclosure Agreement*) permite que ambas as partes se protejam e evitem divulgar informações mútuas que possam prejudicar as partes. Basicamente, o acordo proíbe a divulgação de informações sem a prévia autorização das partes.

---

2 Processo pelo qual uma empresa adota os melhores desempenhos de uma concorrente com o objetivo de melhorar seu próprio desempenho.

Em seguida, são iniciadas as atividades relacionadas com o processo de aquisição que envolve: coleta de informações preliminares a respeito das atividades da empresa, seleção de candidatos, visita às instalações, análise das informações e pesquisa, eventual proposta de aquisição, negociações, acordo de princípios ou memorando de entendimentos. Esse acordo, muitas vezes chamado de MOU (*Memorandum of Understanding*), descreve os princípios que compõem o acordo de compra/venda de uma empresa. Ele lista as partes, seus entendimentos sobre definições do negócio, deveres e direitos, bem como prazos. Com isso, as partes saberão exatamente do que estão falando durante o processo negocial.

Com o memorando de entendimentos assinado, inicia-se o processo de *due diligence*, auditoria. Essa é uma das fases mais delicadas da venda de um negócio. O investidor/comprador/empreendedor e seus auditores, advogados e outros peritos (como engenheiros, por exemplo) recolherão informações adicionais, examinarão registros e discutirão vários aspectos com os executivos da empresa que está sendo adquirida. É importante a compreensão quanto às exigências do vendedor sobre a confidencialidade nesse estágio, a fim de evitar desgastes com o mercado em geral (clientes, concorrentes, fornecedores, imprensa etc.).

Terminada essa fase, passa-se para a **negociação** final. A criatividade nas alternativas de negociações é decisiva para o bom andamento da transação. A busca da melhor estratégia minimiza as incertezas. Os princípios gerais de negociação são similares aos que existem para os vendedores, ou seja, sempre que propuser algo, o empreendedor deve pensar se ele mesmo aceitaria tal condição. Assim, aumentam suas chances de aceite da proposta, caso obtenha uma resposta positiva a essa indagação.

Por fim, na **execução** ocorre o fechamento do negócio; contrato de compra; estruturação financeira – incluindo opções de financiamento; revisão dos documentos finais e fechamento do negócio.

## 4.2 Avaliando um negócio

Quanto vale um negócio? Normalmente a definição do preço, a exemplo de qualquer negócio, vale o que o comprador está disposto a pagar, que é influenciado, por sua vez, pelas suas necessidades e perspectivas pessoais. O valor é impactado tanto pelo fator risco quanto pela capacidade do negócio de gerar rentabilidade estável que atenda aos parâmetros de retorno de investimento do comprador.

A definição do valor da empresa é fator-chave e tem como objetivo estimar uma faixa de referência que representa o valor potencial em função da expectativa de geração de resultados futuros e irá servir de base no decorrer das negociações.

Para o comprador o que interessa é determinar o valor máximo que pode ser pago por uma empresa. Para o vendedor o que interessa é determinar o valor mínimo aceitável para negociá-la.

A importância da avaliação de empresas não se limita à sua utilização para aquisições. Assume grande importância também para os seguintes casos:

- compradores apurarem seu valor e fixarem preço;
- vendedores saberem quanto podem pedir, sócios que querem sair;
- sócios que querem entrar;
- análise de oportunidades de novos negócios ou mesmo da viabilidade de novas empresas;
- formação de parcerias e *joint-ventures*<sup>3</sup>.

Além desses fatores, pode-se destacar:

- aquisição de empresas por seus diretores e gerentes *management buyout*<sup>4</sup>;
- aquisição de empresas financiadas mediante empréstimos garantidos com os próprios ativos da empresa-alvo *leveraged buyout*<sup>5</sup>;
- aquisição de carteira de clientes e linhas de negócios;
- avaliação do desempenho econômico e financeiro de unidades de negócios, departamentos e produtos, entre outros, com a finalidade de determinação de valor agregado ao foco de negócio dos empreendedores;
- compra e venda de ações e de participações minoritárias;
- liquidação judicial;
- abertura ou fechamento de capital.

Uma avaliação imparcial é a melhor garantia da precisão dos valores em uma negociação. Muitas vezes, as expectativas de valor dos empresários são irrealistas e incorporam apegos emocionais que superestimam as projeções. E é nesse momento, entre o otimismo dos vendedores e o conservadorismo do comprador, que o realismo e a ausência de envolvimento emocional e independência dos consultores contribuem para determinação do valor justo do negócio.

Os modelos de avaliação normalmente escolhidos pelos empreendedores-investidores para serem utilizados nos processos de aquisição de empresas são aqueles que aplicam técnicas baseadas no desconto de fluxo futuro de benefícios. A premissa básica é que a empresa tem valor quando possui capacidade de geração de riqueza ao longo do horizonte estabelecido no processo de avaliação. Como se tratam de fluxos futuros de caixa, deve-se buscar superar, na medida do possível, as dificuldades relacionadas às projeções, por meio da utilização de técnicas adequadas.

Tais modelos são essencialmente quantitativos, entretanto, o processo de avaliação contempla muitos aspectos subjetivos embasados em premissas da modelagem. Nenhum método, contudo, fornece um valor preciso e único e sim uma estimativa ou faixa de valores. O valor de uma empresa depende de diversos fatores que ela não pode controlar ou influenciar, sendo que os principais são: quem está avaliando (se sob a ótica do comprador, vendedor ou de um analista “neutro”), suas preferências, valores, interesses, objetivos pessoais, o contexto em que avaliação está sendo feita (momento histórico, econômico, político, social, pessoal etc.).

---

3 *Joint-venture*: alianças estratégicas temporárias por um objetivo comercial comum.

4 *Management buyout*: aquisição de uma empresa por parte de seus gestores.

5 *Leveraged buyout*: aquisição de uma empresa usando dinheiro emprestado para atender o custo de aquisição.

O processo de aquisição precisa contemporizar forças opostas. O comprador quer preços menores, o vendedor, maiores. Às vezes, o comprador tem intenções que não revela, porque se o fizesse, o preço subiria, sobretudo as relacionadas:

- **aos mercados:** interno – o comprador pode estar querendo uma fatia adicional do mercado interno, seja para ampliação de *market share*<sup>6</sup>, seja para absorção de novos nichos ainda não operados; externo – dar velocidade de penetração em determinados mercados ainda não desenvolvidos;
- **à tecnologia:** às vezes, a aquisição pode estar sendo feita com objetivo de adquirir uma tecnologia que a empresa ainda não possui;
- **à concorrência:** há casos em que a empresa é comprada para ser fechada, ou seja, se deseja em verdade eliminar parte da concorrência;
- **à globalização:** com esse fenômeno, cada vez mais as multinacionais estão pensando em mercados globais e nos pontos fortes e fracos de cada um deles, procurando otimizar seus lucros.

Em negociações que envolvem o valor dos Ativos de uma empresa é recomendável contar com respectivos laudos de avaliação. O laudo apresenta de forma clara o valor justo de mercado dos bens avaliados, marca, patente, ou outro Ativo qualquer.

#### 4.2.1 Métodos de avaliação

As metodologias mais utilizadas para avaliar uma empresa são: método contábil/patrimonial; método do fluxo de caixa descontado; múltiplos de faturamento e outros. Vemos cada um a seguir:

##### 4.2.1.1 Abordagem patrimonial

O valor patrimonial da empresa é o valor total de mercado do seu Ativo menos o valor total de mercado de suas dívidas (Passivo Circulante e Exigível no longo prazo). Importante notar que o valor do Patrimônio Líquido de uma empresa revela muito mais o acúmulo de lucros e investimentos passados do que a capacidade de geração de resultados futuros.

##### 4.2.1.2 Fluxo de caixa descontado

Os modelos mais difundidos de avaliação de Ativos de empresas defendem que o valor de uma empresa é igual ao valor presente dos fluxos de caixa esperados no futuro.

A alternativa mais comum utilizada para o cálculo de seu valor considera dois aspectos: uma parte explícita onde são detalhados todos os componentes que geram o fluxo a cada período. O prazo dessa estimativa envolve um horizonte de tempo em que é possível fazer previsões confiáveis acerca do comportamento da empresa e do ambiente competitivo onde ela está inserida.

Além desses critérios, é importante que a empresa adquira estabilidade operacional em suas margens e no seu crescimento; um valor residual (ou contínuo) onde são feitas premissas acerca do

---

6 *Market share*: grau de participação de uma empresa no mercado em relação às vendas de um determinado produto.

crescimento do fluxo e do custo de capital estimado a partir da previsão explícita. Assim, para os modelos baseados em fluxos descontados, o valor em um instante de tempo ( $t$ ) é o somatório dos valores presentes dos fluxos futuros descontados por uma taxa que representa a taxa de retorno requerida.

Vale mencionar a necessidade de avaliar se os investimentos são suficientes para suportar o crescimento das receitas projetadas. No caso de expansão ou modernização das atividades operacionais deve contemplar também as respectivas fontes de financiamento.

Quanto ao horizonte de projeção dos fluxos de caixa são tradicionalmente utilizados, no caso de pequenas empresas, dois a três anos, e nos demais de sete a dez anos, ou mais dependendo de algumas características do setor. São as seguintes variáveis de maior influência no horizonte de avaliação de um projeto:

- **risco do empreendimento:** quanto maior o risco menor é o horizonte;
- **período transiente:** quanto maior o período de instabilidade dos fluxos de caixa, maior é o horizonte do projeto;
- **vida útil limitada:** quando a vida útil do projeto é delimitada; por exemplo, prazo de concessão do empreendimento

#### 4.2.1.3 Múltiplos e outros

Os modelos de avaliação baseados em múltiplos têm como base a especificação de um Ativo tomando por base o valor de mercado de Ativos semelhantes. Esse método é muito difundido devido à sua facilidade de aplicação. Sua fundamentação é intuitiva e se baseia na eficiência dos indicadores financeiros em representar o valor de uma empresa.

Nos modelos baseados em lucros, embora esses modelos sejam classificados como baseados em lucro, a definição de lucro é abrangente: lucro é o fluxo de caixa depois da reposição dos Ativos depreciados. Esses modelos podem ser divididos conforme o objetivo da avaliação: o capital próprio (Patrimônio Líquido), ou então, o valor total da empresa.

Em alguns casos, em função do porte e/ou segmento de atuação da empresa, existem alguns índices médios que são comuns:

- duas a cinco vezes o fluxo de caixa anual;
- uma percentagem das vendas anuais (25% a 100%);
- um valor justo de mercado em termos de bens, máquinas e equipamentos e inventário, acrescidos de um ano de fluxo de caixa.

Um adequado assessoramento na avaliação da empresa requer uma correta combinação de análises, conhecimentos e experiências profissionais. O resultado dessa fase é a produção do que chamamos de laudo de avaliação.

O laudo de avaliação conterá um sumário executivo que contemplará, resumidamente, pelo menos, as seguintes informações: principais informações e conclusões do laudo de avaliação, critérios adotados e as principais premissas utilizadas, o método de avaliação escolhido, a taxa de

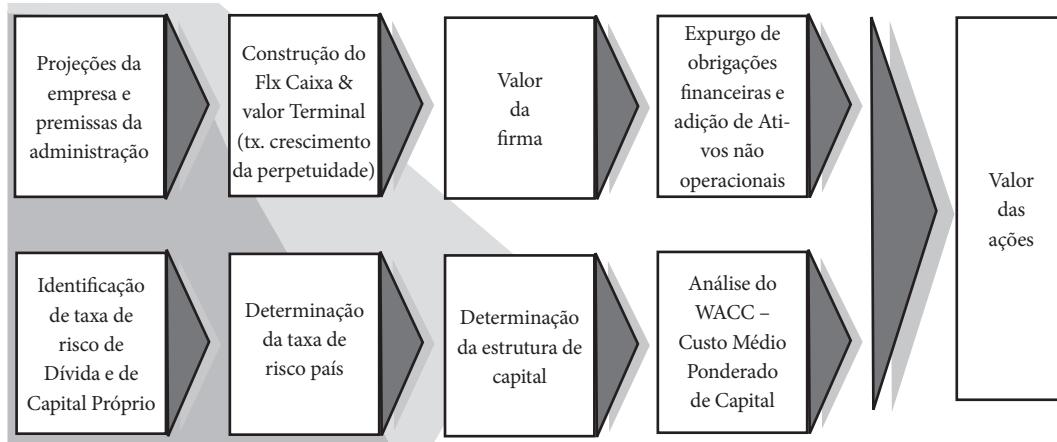
desconto utilizada (se for o caso), o valor ou intervalo de valor apurado em cada uma das metodologias de avaliação utilizadas (com apresentação de quadro comparativo dos valores apurados), indicação do critério de avaliação, dentre os constantes do laudo, que for considerado pelo avaliador como o mais adequado na definição do preço justo (se for o caso) e as razões pelas quais tal critério foi escolhido.

O laudo também deve comportar um breve histórico da empresa (identificação do negócio, principais ramos de atividades, estratégia competitiva, informações históricas e desempenho histórico), a descrição sumária do mercado de atuação, isto é, o crescimento do mercado em que atua, a participação nesse mercado e os principais produtos e clientes; uma breve análise do setor onde a empresa atua, as premissas macroeconômicas utilizadas na elaboração do laudo e projetos de investimentos relevantes que tenham sido considerados na avaliação, com indicação dos valores envolvidos e do impacto financeiro.

Além disso, o laudo deverá indicar o valor da companhia com base nos critérios: preço médio ponderado de cotação das ações da companhia (discriminando os preços das ações), valor do Patrimônio Líquido por ação da companhia, valor econômico da companhia avaliada, com indicação, inclusive, do valor por ação, calculado por, pelo menos, uma das metodologias seguintes:

- **Fluxo de caixa descontado (FCD)**, que pode ser ilustrado da seguinte maneira:

**Figura 1 – Metodologia de elaboração do FCD**



Fonte: Elaborada pelos autores.

- **Múltiplos de mercado e múltiplos de transação comparáveis**: conforme se entender fundamentalmente mais adequado ao caso da companhia, de modo a avaliá-la corretamente.
- **Avaliação por múltiplos**: estima o valor de um Ativo pela comparação com os preços de Ativos “comparáveis” em relação a variáveis comuns como lucros, fluxos de caixa, valor patrimonial ou vendas.

Os múltiplos podem, ainda, ser classificados conforme o quadro a seguir:

**Quadro 1 – Tipos de múltiplos**

<b>Múltiplos dos lucros</b>	Múltiplos do lucro líquido (razão entre o preço da ação e o lucro)
	Múltiplos dos lucros operacionais (razão entre o valor da firma e o EBITDA <sup>7</sup> ou EBIT <sup>8</sup> )
	Múltiplos do fluxo de caixa
<b>Múltiplos do valor patrimonial</b>	Múltiplos do valor patrimonial (contábil): razão entre o preço e valor patrimonial;
	Múltiplos do Ativo contábil: razão entre o valor de mercado da empresa e valor contábil dos Ativos.
<b>Múltiplos de vendas</b>	Preço/vendas;
	Valor de mercado da empresa/vendas.
<b>Múltiplos de mercado</b>	Preço/m <sup>2</sup>
	Preço/assinante
	Preço/Mwh.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro critério de avaliação escolhido pelo avaliador geralmente aceito no ramo de atividade da companhia avaliada, previsto em lei ou aceito pela CVM5, para a definição do preço justo ou intervalo de valor, se for o caso, e não abrangido anteriormente.

Como forma de esclarecimento ao comprador, o laudo deverá ainda conter a descrição dos critérios de avaliação e dos elementos de comparação adotados, acompanhados de uma análise da aplicabilidade de cada um dos critérios; a indicação da data de confecção do laudo; o critério de avaliação, dentre os constantes do laudo, que for considerado pelo avaliador como o mais adequado na definição do preço justo ou intervalo de valor; e na hipótese de a avaliação em uma faixa de valores mínimo e máximo, a justificativa para tal intervalo, que não poderá ultrapassar 10%, tendo como base o maior valor.

#### 4.2.1.4 Valor econômico pela regra do fluxo de caixa descontado

Para o cálculo do valor econômico pelo critério do fluxo de caixa descontado, o laudo de avaliação deverá contemplar as fontes, os fundamentos, as justificativas das informações e dos dados apresentados, indicação das equações utilizadas para o cálculo do custo do capital, bem como as planilhas de cálculo e projeções utilizadas na avaliação por valor econômico, com destaque para as premissas utilizadas e justificativas.

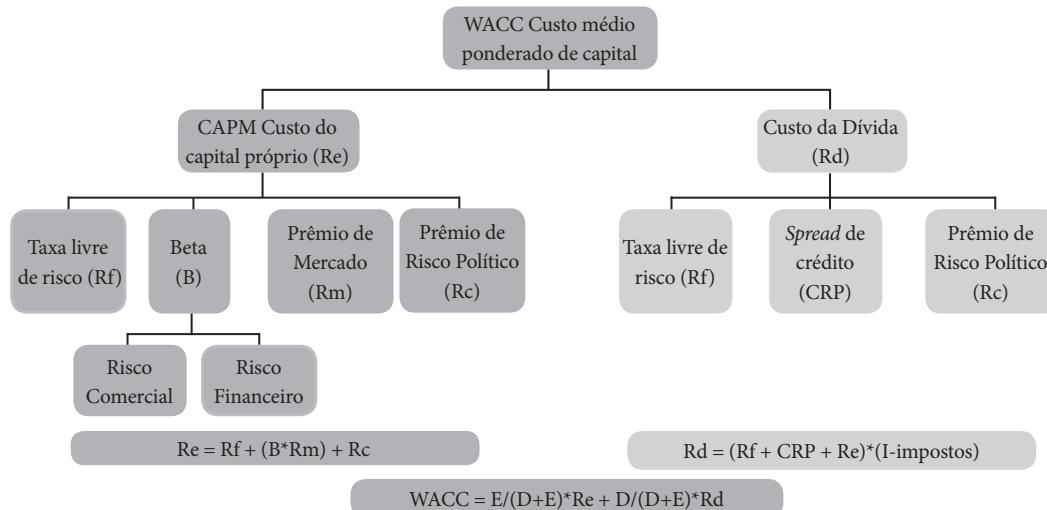
Deverão ser explicitadas as premissas e a metodologia de cálculo para a fixação da taxa de desconto utilizada, ser considerados os ajustes feitos por outros Ativos e Passivos não capturados pelo fluxo de caixa operacional, incluindo dívida financeira, contingências, posição de caixa, Ativos e Passivos não operacionais, entre outros, cujos valores deverão ser fundamentados. Além disso, deverão ser indicados os pressupostos para a determinação do valor residual, calculado por meio do método da perpetuidade do fluxo de caixa, por múltiplos ou por outro critério de avaliação.

7 EBITDA: sigla em inglês para Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

8 EBIT: mesmo que EBITDA, mas sem depreciação e amortização.

Uma vez feito isso, deverá constar o cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital ou WACC. O Custo Médio Ponderado de Capital – CMPC – é obtido pelo custo de cada fonte de capital ponderado por sua respectiva participação na estrutura de financiamento da empresa. A Figura 2 mostra as etapas do cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital ou WACC:

**Figura 2 – Custo Médio Ponderado de Capital ou WACC**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A explanação detalhada do WACC está fora do escopo desse livro, mas ela define a taxa de desconto que irá se aplicar ao fluxo de caixa da empresa sendo avaliada levando-se em consideração sua estrutura financeira (se possui dívidas ou não).

#### 4.2.1.5 Valor do Patrimônio Líquido avaliado a preços de mercado

O valor do Patrimônio Líquido avaliado a preços de mercado deve ser apurado tomando por base a venda ou a liquidação dos Ativos e exigíveis separadamente nas seguintes condições:

- o **valor de mercado** deve corresponder ao valor expresso em caixa ou equivalente ao qual a propriedade (ou qualquer outro Ativo ou Passivo) poderia ser trocada entre um propenso comprador e um propenso vendedor, com razoável conhecimento de ambos e inexistindo compulsão para compra ou venda por um ou por ambos;
- o **valor dos Ativos** deve ser avaliado em referência aos preços de mercado sob condições de liquidação ordenada, ou de “equivalentes correntes de caixa”, ou seja, não deve ser considerado o valor de liquidação em condições de venda forçada, a qualquer custo.

O laudo discriminará os itens do Ativo e do Passivo calculados em condição de negociação com devedores e credores e conterá a justificativa e memórias de cálculo para cada item tangível e intangível, monetário e não monetário, que poderão ser agrupados somente em condições de semelhança e relevância do item.

As seguintes bases de avaliação devem ser observadas nas diferentes classes de itens:

- **Ativos monetários:** caixa, equivalentes de caixa e créditos a receber, avaliados pelo valor justo, ou seja, o valor pelo qual um Ativo poderia ser negociado entre partes independentes e interessadas, conhecedoras do assunto e dispostas a negociar, numa transação

normal, sem favorecimentos e com isenção de outros interesses. Caso não seja possível identificar o mercado, esses itens podem, como segunda alternativa, ser avaliados pelo cálculo do valor presente dos recebimentos que reflete as atuais avaliações do mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e os riscos específicos.

- **Ativos não monetários:** terrenos, edificações, propriedades, máquinas, instalações além de intangíveis, como marcas e patentes, pelo valor provável de realização.
- **Passivos monetários:** dívidas, débitos a pagar, avaliados pelo valor justo, conforme definido anteriormente.
- **Contingências:** ações contra o estado sobre questões tributárias e outras questões judiciais, avaliados segundo o desfecho mais provável.

A demonstração do valor de Patrimônio Líquido a preços de mercado discriminará de maneira dedutiva os Ativos e exigíveis, restando o Patrimônio Líquido a preços de mercado que, dividido pelo número de ações, indicará o Patrimônio Líquido a preços de mercado por ação.

#### 4.2.1.6 Valor econômico pelo critério dos múltiplos

Para o cálculo do valor econômico pela regra dos múltiplos, devem se indicar os múltiplos de mercado utilizados, os critérios e as fontes para a comparação, justificando a metodologia utilizada e apresentando as planilhas de cálculo; apresentar operações similares no mercado de empresas do mesmo segmento, citando fontes, dados e datas das transações comparáveis, além dos critérios que demonstrem a pertinência da comparação; e apresentar o valor médio e a mediana dos valores resultantes da amostra utilizada de múltiplos de mercado e de transações comparáveis, fazendo-se os ajustes necessários para calculá-los, quando for o caso.

### 4.3 O processo de aquisição

Uma vez definido o modelo de avaliação e especificação de um negócio, o empreendedor deve certificar-se de que as premissas apresentadas pelo vendedor são embasadas em fatos e na realidade. Para que isso aconteça é necessária uma pequena auditoria no negócio a ser adquirido, a chamada *due diligence*.

#### 4.3.1 Due diligence

A *due diligence* consiste na revisão e análise de informações e documentos da empresa a ser adquirida, visando a verificação da sua situação. Em decorrência da legislação brasileira, as operações de fusões e aquisições de empresas, aquisições de participações societárias, linhas de negócios, marcas, Ativos etc. podem ser afetados significativamente no seu valor econômico.

Nesse sentido, é decisivo para prevenir riscos saber como apurar as contingências societária, tributária, trabalhista, ambiental, propriedade industrial/intelectual e aumentar a segurança nas negociações.

A abrangência dos resultados de uma *due diligence* é um assunto polêmico. Contudo, algumas características como porte da empresa, seus antecedentes no mercado, o setor de atuação, já são alguns indicativos da amplitude da mesma. Os relatórios de *due diligence* devem destacar a análise dos riscos societários, tributário, trabalhista, ambiental, propriedade industrial e/ ou intelectual. Inclui, com particular destaque, a classificação dos passivos existentes e das possíveis contingências para definição de valores envolvidos, formas de garantia e limites de indenização.

#### 4.3.1.1 Procedimentos e questões para preparação de uma *due diligence*

A preparação prévia das providências necessárias para realização da *due diligence*, tanto do lado do vendedor como do lado do comprador, torna a tarefa menos complexa. Assim, alguns pontos podem contribuir para esse objetivo:

- **Declaração de intenção do comprador:** dependendo do caso, as regras da *due diligence* podem ser estabelecidas tanto no acordo preliminar de compra quanto na carta de intenções ou mesmo no próprio acordo de confidencialidade. O documento indica as normas e temas estratégicos importantes, tanto para o potencial vendedor quanto para o comprador, bem como aborda aspectos como confidencialidade, direitos de preferência no negócio, entre outros. Sendo um acordo que formata uma negociação que se dará entre as partes, não existe como enumerar com precisão o que deve constar nesse documento. O bom senso das partes é o que prevalece.
- **Envio de checklist ou diagnóstico básico preliminar:** documento que tem por objetivo listar as informações que deverão ser disponibilizadas pela empresa-alvo.  
Após o recebimento do *checklist*, inicia-se a fase mais árdua da *due diligence*, que envolve a revisão das informações passadas pela empresa-alvo, bem como a pesquisa e coleta de dados complementares. Pode ser efetuado por meio da consulta em bases de dados públicas, da análise dos documentos entregues pela empresa-alvo, entre outros. Os documentos podem ser disponibilizados em local determinado, que no jargão negocial é conhecido como *data room*, uma opção que garante maiores cuidados quanto ao sigilo e segurança dos documentos.
- **Consolidação das informações:** após a análise dos dados coletados pelas equipes, um extenso relatório é preparado, nos moldes solicitados pela contratante do serviço e seguindo os padrões adotados pelos responsáveis.
- **Emissão do relatório final de *due diligence*:** esse relatório poderá ser utilizado pelo encomendante diretamente na mesa de negociações, ou ser criteriosamente analisado pelo mesmo ao avaliar a viabilidade da transação. A partir daí, caberá a ambas as partes continuar as negociações até a assinatura de um acordo final.

O *timing* de uma *due diligence* também é muito importante. Geralmente, a empresa-alvo fará o máximo para que o procedimento seja encerrado com toda brevidade, de modo que não implique um atraso no fechamento do negócio (fase também conhecida como *closing*). Do outro lado, o encomendante da *due diligence* quer se precaver o máximo possível, e tentará iniciar os trabalhos antes mesmo de assinar uma eventual carta de intenções. Em alguns casos, ele utilizará

a *due diligence* até mesmo para ganhar tempo e decidir sobre o negócio, não se importando com a eventual pressa da empresa-alvo.

Uma *due diligence* pode conter até cinco grandes áreas dependendo do tamanho e tipo de negócio. Essas áreas são: **societária, tributária, trabalhista, ambiental e propriedade industrial e/ou intelectual**. No quadro a seguir verifica-se aspectos de cada uma.

**Quadro 2 – Due diligence**

<b>Due diligence societária</b>	A <i>due diligence</i> no aspecto contratual das empresas leva em consideração os cuidados a serem tomados na esfera da documentação societária e respectivas contingências contratuais. Atos societários (protocolo, justificação, laudo de avaliação, ata da assembleia, alteração contratual, arquivamento na junta comercial), cronograma de eventos.
<b>Due diligence tributária</b>	O impacto da <i>due diligence</i> nos aspectos tributários das empresas, levando em consideração os cuidados a serem tomados na esfera tributária; investigação da situação fiscal, tributos diretos e indiretos, contingências tributárias. Responsabilidade tributária dos sucessores, lucro inflacionário, reserva de reavaliação, prejuízo fiscal e base negativa da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), mudança de controle societário e de ramo de atividade, tratamento de ágio e deságio; <i>Due diligence</i> como fonte de planejamento tributário; Mensuração de Passivos e Ativos fiscais contabilizados; Identificação de Passivos e Ativos fiscais não contabilizados; Recuperação de créditos fiscais; Estruturação da operação de compra e venda.
<b>Due diligence trabalhista</b>	A <i>due diligence</i> nas questões trabalhistas tem por objetivo proporcionar visão detalhada sobre as questões trabalhistas identificadas permitindo-se mensurar e mitigar as contingências levantadas. Assume particular importância a responsabilidade que o adquirente passa a responder, solidária ou subsidiariamente em relação ao vendedor, por quaisquer contingências trabalhistas ou previdenciárias, relacionadas ao negócio adquirido, independentemente de se referirem a períodos anteriores à data da aquisição.
<b>Due diligence ambiental</b>	Mediante a identificação, análise e mensuração de riscos e passivos ambientais minimizam-se os custos e as perdas potenciais envolvidas. Identificação e análise de passivos ambientais a partir dos dados colhidos no processo da <i>due diligence</i> ambiental, de acordo com a finalidade e extensão da auditoria, com destaque para: requisitos legais de funcionamento e de clientes; tratamento e disposição de resíduos; risco associado à imagem; passivos ambientais; planos de emergências; eficiência no uso dos recursos energia, matéria-prima, água, ar; pré-reciclagem e reutilização; fornecedores. Leva em consideração a remediação de áreas contaminadas, responsabilidades ambientais, efeitos de eventuais Termos de Ajustamento de Conduta envolvendo o saneamento de Passivos ambientais, mensuração do valor econômico dos passivos ambientais etc.
<b>Due diligence propriedade intelectual e/ou industrial</b>	Os principais pontos avaliados em uma <i>due diligence</i> de propriedade industrial e/ou intelectual levam em conta o interesse do contratante e das contingências encontradas. Envolve a identificação e análise dos Ativos de propriedade industrial e/ou intelectual da empresa-alvo de uma fusão, aquisição ou outro tipo de negociação e tem por escopo: marcas e nomes comerciais; patentes; bens sujeitos à proteção autoral; segredos de negócio e <i>know-how</i> (conhecimento de como fazer algo); análise de contratos de licença e outros acordos; análise de pendências judiciais de propriedade industrial; política de proteção dos seus Ativos intangíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.4 Negociando

Passadas as etapas anteriores, chega-se agora na fase mais crucial, a da negociação, fase que, se for bem cumprida, levará ao sucesso da operação. Essa etapa exige muito bom senso, flexibilidade e habilidade tática, isso é, uma constante avaliação da situação atual e das alternativas para prosseguir a negociação. A criatividade nas alternativas, caso a caso, é decisiva para o bom andamento da transação.

Qualquer negociação é sempre um processo complexo e, se bem-feita, deixa de ser redundante e de longo prazo, para alcançar resultados objetivos e práticos de curto prazo.

Os consultores ajudarão a planejar a estrutura do negócio e evitar os inconvenientes que advêm no decorrer das negociações, contribuindo para criar uma atmosfera colaborativa, priorizando os objetivos e destacando os ganhos reais.

Deve-se considerar que há sempre pelo menos três partes envolvidas na transação: o empreendedor-investidor, o vendedor e o governo, indiretamente pelos aspectos tributários e de defesa da concorrência, questões de antitruste. A forma da transação, sua estrutura e forma de pagamento, assim como seu cronograma, são afetados pelos impostos tanto para o empreendedor-investidor quanto para o vendedor. Frequentemente, o planejamento tributário – nesse caso a forma de efetuar a operação legalmente minimizando a carga tributária – é decisivo para se encontrar um ponto de equilíbrio entre o preço pedido pelo vendedor e a avaliação de quanto vale a oportunidade para o investidor e sua capacidade de pagamento.

## 4.5 Contratos

Uma vez definidas todas as condições de compra passam-se para a fase de confecção de contratos para a celebração do acordo. Contratos de aquisição variam de acordo com o tipo de empresa, seu tamanho, indústria e mercados. Entretanto, um modelo de aquisição é mais comum entre pequenos e médios empresários: a aquisição de “fundo de comércio”. É baseado nesse modelo que elaboraremos um pouco mais sobre as formas contratuais do negócio a ser adquirido.

A fim de aproveitar a clientela formada, os estoques existentes e outros fatores importantes que podem impulsionar o futuro negócio, independentemente do ramo de atividade escolhido, o empreendedor poderá adquirir as cotas sociais de uma empresa em funcionamento (tratando-se de sociedade limitada) ou então somente o “fundo de comércio”, isto é, o estabelecimento em que atuava uma empresa que tenha se mudado de endereço ou encerrado as atividades nos órgãos de registro público.

Nesse último caso, o empreendedor deverá constituir uma nova empresa (sucessora) para atuar no mesmo local daquela (sucedida) para a qual se procedeu o encerramento ou a mudança de endereço.

No caso de compra de estabelecimento, as partes (comprador e vendedor das cotas sociais) devem celebrar contrato acessório denominado “Instrumento Particular de Cessão e Transferência de Cotas Sociais” da empresa.

Em seguida, precisam providenciar a imediata alteração do Contrato Social (contrato principal) e inscrevê-lo no órgão de registro público de empresas (Junta Comercial do Estado). É muito importante que o contrato acessório reúna o máximo de informações sobre o negócio que está sendo realizado, especialmente quanto à situação patrimonial e contábil da empresa. Anexar o laudo de avaliação pode ser uma boa prática para evitar dores de cabeça. A esse documento poderá ser anexado um balanço especial demonstrativo de Ativo e Passivo, contendo ainda, de forma discriminada, todos os bens pertencentes à empresa, entre outras informações importantes, tais como valor das cotas, forma de pagamento, multa por atraso nos pagamentos, juros etc.

Para elaboração desse contrato é fundamental contar com a assessoria de um advogado e de um contador. Os passos para a execução do negócio são:

- retirada dos sócios cedentes (pessoas que estão vendendo as cotas sociais) e ingresso dos sócios cessionários (compradores das cotas sociais);
- alteração do Contrato Social e registro na Junta Comercial do Estado.

Antes de qualquer assinatura de contrato e fechamento definitivo do negócio, deve-se observar o resultado obtido pela *due diligence* tributária que listará uma série de certidões que explicam as condições da empresa que está sendo adquirida. Tais certidões compreendem, mas não se limitam à(ao):

- Certidão de Tributos Federais (Receita Federal);
- Certidão Negativa do INSS;
- Certificado de Regularidade do FGTS;
- Certidão de Tributos Estaduais (Secretaria da Fazenda do Estado);
- Certidão de Tributos Municipais;
- Certidão de Ações Cíveis;
- Certidão de Protestos;
- Certidão de Execuções;
- Certidão de Ações Trabalhistas;
- Certidões Criminais dos sócios;
- Certidão de Inteiro Teor, expedida pela Junta Comercial do Estado.

Solicite informações complementares aos seguintes órgãos: Serasa, Procon, bancos com o qual a empresa trabalha, fornecedores da empresa. Além disso, tome essas demais providências:

- verifique a regularização do imóvel na prefeitura, referente a zoneamento, habite-se, alvará de funcionamento, Corpo de Bombeiros, Cadan, Auto de Verificação de Segurança etc.;
- confira a regularização da empresa junto à Vigilância Sanitária, Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e demais órgãos, a que a atividade esteja sujeita quanto a controle de registro e/ ou fiscalização;
- consulte o sindicato representativo.

Além dos contratos de praxe, há ainda uma série de outros contratos que podem ser assinados entre as partes para que haja uma maior garantia do sucesso da aquisição, como Contrato de Não Competição – em que o vendedor se compromete a não competir com o comprador por um período determinado de tempo; Contrato de Cessão de Direitos – em que o vendedor cede os direitos de determinados Ativos não tangíveis para o comprador, tais como direitos autorais e de propriedade intelectual; Contrato de Confidencialidade – em que as partes se comprometem a não divulgar nenhuma informação referente ao negócio etc.

O empreendedor deve sempre ter em mente que o processo de aquisição de uma empresa é complexo, mas propõe ganhos reais e bem-definidos.

## 4.6 Plano de transição

Após o processo de aquisição, devem ser avaliados os impactos nos negócios da empresa a partir de um plano de continuidade de negócios – ou plano de transição – que incorpore as estratégias, mobilização dos recursos e sinergias envolvidas.

O segredo para garantir a continuidade consiste na compreensão do mesmo, na determinação dos processos críticos para manter o negócio e a identificação de todos os elementos cruciais para esses processos, mapeando potenciais riscos, sua aceitação, atenuação ou transferências.

### 4.6.1 Fatores comuns identificados no sucesso e no fracasso de uma aquisição

Como em qualquer empreendimento, desafios e surpresas sempre ocorrem e podem levar ao sucesso ou ao fracasso. No caso de aquisições, são listados a seguir os fatores que mais se destacaram para o sucesso ou fracasso.

**Quadro 3 – Sucesso x fracasso**

Sucesso	Fracasso
Existirem afinidades de valores	Estratégia difusa ou não apropriada de aquisição
Empatia entre os executivos	Objetivos da aquisição inadequados e/ou critérios equivocados na escolha do alvo
Preparar a integração com base em um diagnóstico do perfil cultural	<i>Due diligence</i> superficial
Modelo de gestão conjunta	Excesso de otimismo em relação às sinergias
Perceber como um processo integrado	Superavaliação do projeto
Definir meios de avaliação e remuneração	Muita dedicação na pré-aquisição e pouca no planejamento da transação e integração da pós-aquisição
Supor divergências e saber como arbitrá-las	Subestimar as dificuldades de integração de culturas distintas
Prever como cada um pode sair do negócio	Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração
Identificar desde o início onde e como os ganhos serão alcançados	Falta de liderança reconhecida, visível e acessível

(Continua)

Sucesso	Fracasso
Prioridade para a integração das áreas que geram ganhos rápidos, e depois as tarefas mais convencionais	Falta de comunicação clara com os públicos internos e externos
	Pouca atenção às carteiras de clientes existentes para se dedicar mais às novas oportunidades mapeadas
	Postergação da tomada de decisões por não estarem definidas as responsabilidades na fase pós-aquisição
	Conflitos internos
	Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda de pessoal-chave
	Má gestão do processo pós-aquisição

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Atividades

1. Quais são os principais motivos para adquirir uma empresa em vez de montar uma do zero?
2. Quais os métodos mais conhecidos de avaliação de empresas?
3. Para que serve a *due diligence*?
4. Cite três fatores de fracasso de uma aquisição.

## Referências

BRUSH, C. G.; GREENE P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/71d8/eb506906d2176c6d90653f20d76179ebbd16.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2018.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2018.

## Plano de negócios<sup>1</sup>

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Neste capítulo, veremos como planejar um negócio para evitar riscos. Quanto de dinheiro precisar? Quais os mercados a serem conquistados?

### 5.1 O que é um plano de negócios?

Um plano de negócios é um documento escrito, de grande valor, que descreve os objetivos de um negócio e os respectivos passos necessários para a sua realização. O plano terá diversas aplicações, mas entre suas principais atribuições, estão:

- análise dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio;
- avaliação com profundidade do mercado e definição de estratégias de *marketing* para os produtos e serviços;
- análise do desempenho financeiro do negócio e a capacidade da empresa de geração de riqueza ao longo do horizonte, estabelecido no processo por meio da utilização de técnicas adequadas e avaliação de alternativas de investimentos e retorno sobre o capital investido.

O plano é uma importante ferramenta de negociação e ajuda a levantar recursos, pois a maior parte dos financiadores ou investidores não investirá em uma empresa sem antes ver o seu plano de negócio. O plano pode ser usado como uma ferramenta de negociação e contribui para aprovação de empréstimos nos bancos e acesso a linhas de financiamento.

A apresentação do plano de negócio leva em consideração, na sua formatação, o público a que se destina, cabendo destacar:

- **parceiros:** para definição de estratégias e discussão sobre formas de interação entre as partes;
- **bancos:** para pleitos de financiamentos de equipamentos e instalações, capital de giro, modernização, expansão da empresa etc.;
- **investidores:** entidades de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento etc.;
- **fornecedores:** para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamentos;
- **a própria empresa:** para comunicação, interna, da gerência com o conselho de administração e com os empregados (comprometimento mútuo de metas e resultados);
- **clientes:** para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;

---

<sup>1</sup> Capítulo escrito em parceria com os professores Ruy Amado Moura e José Carlos Assis Dornelas.

- **sócios**: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade;
- **mantenedores de incubadoras**: iniciação de empresas, com condições operacionais facilitadas, mantidas por instituições de classe, centros de pesquisas, órgãos governamentais.

Torna-se evidente que um plano de negócios não é só necessário para o lançamento de um novo negócio e para a sua análise de viabilidade, também poderá ser útil para a reorganização do negócio, obtenção de crédito ou financiamento, atrair novos sócios ou até mesmo parceiros e investidores. Muitos dos bancos, hoje em dia, exigem esse documento para a atribuição de empréstimos.

## 5.2 Por que fazer o plano de negócios?

O exercício de planejamento tem um componente didático de imbatível alcance, uma vez que obriga a reflexão sobre os pontos vitais do empreendimento, são requeridos conhecimentos sobre o negócio e o contexto mercadológico, percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos técnicos e legais em diversas áreas, e de vencer barreiras no relacionamento interpessoal. A iniciativa, a criatividade e a capacidade de vencer obstáculos são requisitos fundamentais.

A taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada. As causas desse desaparecimento precoce podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço, colocando seus idealizadores em situações financeiras indesejáveis, acompanhadas do sentimento do fracasso pessoal enquanto empreendedores.

Alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, bons comerciantes, mas, entre eles, alguns ignoram tudo sobre o mercado, sobre gestão financeira ou administrativa, sobre o ambiente socioeconômico ou sobre os aspectos legais e fiscais. Outros não estudaram seriamente a viabilidade econômica de seus projetos e outros, ainda, não consolidaram condições prévias ao sucesso do empreendimento.

Você quer ser um desses empreendedores temporários? Ou você quer empreender para permanecer e expandir seu negócio? Se for essa a sua escolha, você está consciente de que o tempo utilizado antes de lançar o seu empreendimento representa tempo economizado, riscos e problemas evitados depois da criação do seu negócio.

A tarefa de escrever um plano de negócios não é fácil, principalmente se o empreendedor nunca escreveu um e não tem a menor ideia de como começar.

O propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que ele pode trazer para uma empresa. Por meio dessa ferramenta de gestão, o empreendedor consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e a concorrência.

Com o plano de negócios, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que ele atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de *marketing* para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, o empreendedor terá um poderoso guia que norteará

todas as ações de sua empresa. Como se nota, o plano de negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado periodicamente.

A cultura de planejamento é fortemente difundida em países como os Estados Unidos, onde o plano de negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia a dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

No Brasil, muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, Finep, Fapesp, CNP etc.) estão exigindo o plano de negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades etc. O plano de negócios está, cada vez mais, tornando-se parte do empreendimento. Por essa razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um plano de negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe.

O plano de negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio, de maneira mais concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos para o seu plano de negócios estão listados a seguir:

- **incubadoras de empresas:** com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- **sócios potenciais:** para estabelecer acordos e direção;
- **parceiros:** para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- **bancos:** para outorgar financiamentos;
- **intermediários:** pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- **investidores:** empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados;
- **gerentes de marketing:** para desenvolver planos de *marketing*;
- **executivos de alto nível:** para aprovar e alocar recursos;
- **fornecedores:** para outorgar crédito para compra de mercadorias, matéria-prima;
- **pessoas talentosas:** que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- **a própria empresa:** para comunicação interna com os empregados;
- **os clientes em potencial:** para vender o produto/serviço.

### 5.3 Como fazer um plano de negócios

Em um plano de negócios existem oito importantes etapas. Essas etapas dizem respeito ao levantamento das informações que depois serão formatadas de acordo com o modelo do plano de negócios. Quanto mais se subdividirem essas etapas, maior será o controle e o escalonamento da evolução do projeto.

#### 5.3.1 Etapa 1: identificar o negócio

Essa fase poderá parecer simples, mas na realidade muitas das pessoas que pretendem construir um novo negócio não conseguem transcrevê-lo para um documento, transmitindo suas ideias.

Nesse passo, é descrito detalhadamente o tipo de negócio, os objetivos pretendidos e motivadores, referindo o que torna o negócio único e atrativo, fazendo a descrição do produto ou do serviço fornecido e seus benefícios. Relatar as missões e metas a serem atingidas também é bastante importante.

É necessário decidir qual a forma jurídica que vai assumir a futura empresa, como por exemplo: empresário em nome individual, sociedade por cotas, sociedade anônima, cooperativa ou outras.

Nesse ponto é importante que o empreendedor tenha a noção que necessita de competências para assegurar todas as funções do negócio: gestão geral, contabilidade e finanças, comunicação, vendas, *marketing*, gestão pessoal etc. No caso de não possuir competências em todas as áreas, deverá indicar quais os seus colaboradores e o seu grau de envolvimento no projeto (sócios, empregados, empresas em *outsourcing*<sup>2</sup> etc.)

### 5.3.2 Etapa 2: análise externa

Essa poderá ser a etapa mais importante de todo o processo. É a etapa que poderá decidir o sucesso ou o insucesso de todo o projeto. Por isso, é necessário ponderar sobre todos os aspectos e no final avaliar se o nosso negócio se torna viável. Essa fase caracteriza-se pelo estudo do mercado e seus setores. Será necessário ter em conta quatro aspectos.

**Quadro 1 – Aspectos de análise externa**

<b>Análise da concorrência</b>	Com o lançamento do negócio no mercado é muito importante fazer o estudo da concorrência. Para tanto, identificam-se quais os principais concorrentes, recolhendo as suas características, pontos fortes, fracos, estratégias dominantes e quais os pontos em que se diferenciam em relação ao nosso negócio. Com a concorrência em jogo, torna-se necessário definir quais os nossos pontos fracos e pontos fortes, com o intuito de sabermos contra-atacar possíveis ataques desta.
<b>Análise dos consumidores</b>	É preciso identificar quais os tipos de clientes que o negócio quer abranger. Usando, se possível, dados estatísticos, é necessário saber quais os gostos e expectativas esperadas pelos clientes, com o intuito de se construir uma estratégia de <i>marketing</i> . Nesses dados dos clientes é importante saber quais os seus gostos, zonas de residência, seus costumes, seus fatores econômicos e os fatores de influência.
<b>Análise de mercado</b>	É preciso saber quais os fornecedores que satisfazem as necessidades do negócio e estudar a legislação sobre o setor. É necessário saber quais os recursos disponíveis e se são adequados. É necessário e muito importante procurar oportunidades inexploradas, isto é, novas visões de negócio. Um elemento a estudar nessa fase é o <i>franchise</i> e, para tal, há que ter em conta a localização do negócio. É importante estudar a localização do negócio; qual o melhor meio em que se enquadra, se localiza junto a fornecedores ou junto de alguma fonte de recursos e se transmite solidez aos clientes.
<b>Análise de imagem</b>	Um elemento a ser levado em consideração é a imagem que será transmitida aos clientes e para tal é necessário estudar os meios de publicidade adequados e qual a sua abrangência (ter um bom produto, mas não fazer publicidade é como não ter negócio). Outro aspecto necessário a ser estudado é o tipo de atendimento aos clientes, necessário para atender a demanda desejada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2 *Outsourcing*: terceirização.

### 5.3.3 Etapa 3: plano de investimento e financiamento

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano de negócios. Porém, após alguma prática e um perfeito entendimento dos objetivos do negócio, a parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas ainda sim, de maneira um pouco trabalhosa.

O que não se deve fazer é a adequação do plano aos dados financeiros do mesmo e sim o contrário, pois as metas e objetivos de negócio, bem como a estratégia e projeção de vendas é que geram as planilhas financeiras do plano de negócios.

Os principais demonstrativos que devem ser apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Por meio desses, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retornos financeiros. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo *payback*<sup>3</sup>, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).

As decisões empresariais são tomadas com base na combinação de informações quantitativas, qualitativas e experenciais, que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e proprietários. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar a sua avaliação e correção.

No Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e de incerteza, o acompanhamento sistemático das finanças de uma atividade é o que permite a tomada de decisões acertadas.

Finalmente, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefinirlas se necessário.

### 5.3.4 Etapa 4: análise de risco

No final dessa etapa e com os elementos todos estudados, torna-se importante decidir se o projeto ainda é viável ou se é necessário reformular a ideia de novo. Para tanto, é necessário avaliar a estrutura de custos do negócio, o possível crescimento da concorrência ou da indústria e a viabilidade do modelo escolhido.

### 5.3.5 Etapa 5: plano de exploração

Nessa etapa trata-se de definir todos os aspectos referentes aos lucros e vendas do nosso produto ou serviço. É necessário saber qual a margem de lucro necessária para o desenvolvimento do projeto. Por isso, torna-se fundamental conseguir fazer previsões das vendas do negócio, tornando

---

<sup>3</sup> Prazo *payback*: prazo de retorno de investimento.

possível aferir a sua viabilidade econômica. Inicialmente, enquanto o empreendedor não possui mercado, essa margem de lucro terá que ser pequena, de modo a conseguir clientes da concorrência. Concorrência esta que já possui mercado (*market share*).

Nessa etapa poderá englobar-se o plano de *marketing*. Para tal, o empreendedor tem de construir uma estratégia de *marketing* que direcione os esforços para a sobrevivência e a competitividade da empresa no mercado. É ainda necessário definir a política de preços e métodos de vendas aplicados, e os métodos de propaganda e de promoção. Um erro muito comum a respeito da promoção de produtos é que muitas pessoas pensam que o produto promove a si próprio. Todos os meios de promoção do produto devem ter frases elucidativas, simples e atrativas para o público.

### 5.3.6 Etapa 6: Fontes de financiamento

Esse ponto poderá ser uns dos pilares do negócio, para tal, é necessário saber quais as fontes de financiamento e quais os tipos de financiamento que o empreendedor tem à sua disponibilidade: empréstimos bancários, *leasing*, capital de risco, ajudas estatais ao investimento e por meios próprios. O modo preferencial de financiar seria por conta própria, mas, suportar essa carga financeira será muito difícil. Se a opção for por subsídios do Estado é necessário ter em conta a demora na liberação dos mesmos. Em relação aos bancos o caso pode ser mais difícil, uma vez que banco só empresta dinheiro a quem não precisa!

### 5.3.7 Etapa 7: plano de tesouraria

Conhecidas as receitas e os custos, analisam-se os fluxos de entrada e saída de dinheiro, prevendo os montantes correspondentes a recebimentos e pagamentos. O orçamento de tesouraria permite ao empresário saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as suas dívidas. Nesse ponto é necessário fazer referência aos seguintes indicadores econômicos-financeiros:

- **prazo médio de pagamento (PMP)**: período, em média, que decorre entre a compra e o pagamento;
- **prazo médio de recebimento (PMR)**: período, em média, que decorre entre a venda e o recebimento;
- **estoque médio**: tempo médio de estoque de matérias-primas e/ou mercadorias, desde o momento da sua compra até ao momento em que são vendidas ao cliente.

É fácil de visualizar que para um melhor desempenho do negócio o PMP seja ampliado, o PMR seja curto e o estoque médio também seja curto. É óbvio que em empresas de serviço, essa etapa deverá ser alterada no que diz respeito ao estoque médio, devendo ser contemplado na análise de rentabilidade do projeto.

### 5.3.8 Etapa 8: rentabilidade do projeto

O ponto a ser levado em conta para a rentabilidade de um projeto é o pessoal empregado. Para que um projeto tenha rentabilidade é necessário que os empregados estejam confiantes no negócio, que tenham boas condições de trabalhos e se sintam uma peça fundamental do negócio.

Por vezes, até os próprios empregados poderão trazer inovações ao projeto que melhorem a sua competitividade. Em geral, a rentabilidade do projeto poderá ser observada pela riqueza criada pelo próprio projeto.

Em suma, gerir ou lançar um negócio de sucesso exige muito mais do que parece. É necessário dedicação, persistência e agilidade.

## 5.4 Principais características de um plano de negócios

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas.

É importante ressaltar que o plano de negócios:

- deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (o empreendedor deve evitar, sempre que possível, termos técnicos, siglas etc.);
- será um guia durante a implantação da empresa – além do empreendedor, pessoas de diferentes especialidades e com objetivos diversos poderão tê-lo como referência;
- poderá ser um meio de obtenção de financiamentos;
- deverá ser um instrumento hábil para a atração de parceiros para o negócio;
- será o instrumento de “negociação” interna e externa visando à implantação do negócio.

Cada seção do plano de negócios visa fornecer informações a respeito do negócio, como o mesmo será gerido, quais os recursos necessários e o retorno esperado. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do plano de negócios.

**Quadro 2** – Seções do plano de negócio

<b>Capa</b>	A capa é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é o primeiro elemento que é visualizado por quem o lê. Ela deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
<b>Índice</b>	O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra.
<b>Sumário executivo</b>	O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. É por meio dele que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu plano de negócios.
<b>Planejamento estratégico do negócio</b>	A seção de planejamento estratégico é onde o empreendedor define os rumos de empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.
<b>Descrição da empresa</b>	Nesta seção, o empreendedor deve descrever a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.
<b>Produtos e serviços</b>	Nessa seção do plano de negócios, o empreendedor deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

(Continua)

<b>Análise de mercado</b>	Na seção de análise de mercado, o empreendedor deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos de negócio etc.
<b>Plano de marketing</b>	O plano de <i>marketing</i> apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos, aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.
<b>Plano financeiro</b>	A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que produto), de sucesso do negócio. Deve conter itens como: fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.
<b>Anexos</b>	Essa seção deve conter todas as informações que o empreendedor julgar relevantes para o melhor entendimento de seu plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos <i>curriculum vitae</i> dos sócios da empresa. O empreendedor poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que realizou, material de divulgação do negócio, <i>folders</i> , catálogos, estatutos, Contrato Social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, entre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócios. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo que deverá lê-lo. Se o leitor for um gerente de banco ou investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, essa direcionará sua leitura nos motivos de sua solicitação, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, esse atentará para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, atentará para a saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio. Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do plano de negócios dependem de qual será o seu público-alvo.

A seguir encontra-se uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um plano de negócios.

- **Plano de negócios completo:** é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar a visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais o material anexo.
- **Plano de negócios resumido:** é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Devem mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente, pode variar de 10 a 15 páginas.
- **Plano de negócios operacional:** é muito importante ser utilizado internamente na sua empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser

variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independentemente do tamanho e tipo do plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas.

## 5.5 Planejando

Alguns aspectos devem ser cuidadosamente considerados e analisados na elaboração de um plano de negócios, como: identificar uma necessidade, provar a vantagem competitiva, definir o foco, ser realista, mapear o mercado, analisar as conjecturas, expor todos os riscos no plano, ter um plano B e apresentar o negócio para as pessoas certas. Veremos cada um desses aspectos a seguir.

### 5.5.1 Identificar uma necessidade

Só uma boa ideia não é suficiente para garantir o êxito do projeto. Um dos maiores mitos de quem quer implementar um negócio é que basta uma boa ideia para abrir um empreendimento, bem como se constituir uma cooperativa e ganhar muito dinheiro. Engano. Você não vai ser o primeiro nem o último a achar que a sua ideia é a melhor de todas, a mais inovadora, revolucionária e inédita.

Ideias surgem aos montes todos os dias, mas boas oportunidades de empreendimentos não. O importante é aproveitar uma ideia aparentemente sedutora e saber como colocá-la em prática. Há uma grande distância a ser percorrida entre imaginar um avião supersônico e fazê-lo decolar. O que conta não é ser o primeiro a ter uma ideia, mas ser o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que os outros o façam.

### 5.5.2 Provar a vantagem competitiva

É preciso provar por que o empreendimento é especial. Para chamar atenção para o projeto, entre tantos que existem por aí, o empreendedor deve provar sua vantagem competitiva, um jargão corporativo que significa: a ideia é melhor que as outras ou traz uma abordagem nova para algo que já existe. O que os patrocinadores ou potenciais associados querem é visualizar o retorno social e econômico do empreendimento. O empreendedor deve mostrar se a proposta vai atingir os diferentes objetivos.

### 5.5.3 Definir o foco

Foco é fundamental. É preciso saber exatamente o que o empreendedor quer fazer. Se os membros de um negócio não sabem para onde querem ir, será difícil encontrar quem queira seguir-los. Um bom plano de negócios vai direto ao ponto e permite que até um leigo perceba o valor daquilo que está sendo proposto.

### 5.5.4 Ser realista

Dosar o otimismo. Não adianta fazer um plano de negócios com números recheados de entusiasmo, completamente fora da realidade. O planejamento deve ser realista, com metas palpáveis,

baseadas em dados confiáveis e conhecimento de causa. Não adianta escrever que o retorno será mirabolante e que virá da noite para o dia. Assim, até a melhor ideia do mundo perde a credibilidade. Não adianta prometer o que não se pode fazer. As pessoas têm discernimento para perceber o que é realizável ou não.

### 5.5.5 Mapear o mercado

O mercado é anterior ao capitalismo e não perdoa deslizes. É preciso sonhar acordado, com a cabeça nas nuvens e os pés no chão.

O mercado e a concorrência dão mais pistas do que se imagina. Os concorrentes falam. E as informações que eles podem passar são preciosas. O empreendedor deve fazer um mapeamento do mercado: como os competidores atuam, qual sua política de preços, de distribuição, métodos gerenciais, estratégia de *marketing*, quem lidera, por que e, principalmente, identifique os pontos fracos dessa turma. Assim, você poderá enxergar as brechas em que atuar, e conquistar uma fatia do mercado. E como levantar essas informações? Testar o serviço com o cliente é o primeiro passo para conhecer as falhas. Informações importantes também podem ser dadas por fornecedores e distribuidores ou por relatórios setoriais de consultorias e entidades empresariais.

### 5.5.6 Analisar as conjecturas

O empreendedor não deve fazer do seu plano um exercício de futurologia. O plano de negócios é um exercício de conjecturas, mas não deve ser baseado em “achismo” e no “opiniático”. Todo mundo sabe que é impossível prever o futuro com 100% de acerto, mas o ideal é que se aproxime o máximo possível da realidade. Deve-se antecipar os problemas ainda na elaboração e mostrar o plano para pessoas do ramo e de confiança para saber se o que foi colocado no papel dá ideia de uma empresa, como se ela já funcionasse e estivesse sendo definida, e não apenas uma sequência de ideias, que mais lembram um trabalho acadêmico do que o plano de implantação de um negócio.

### 5.5.7 Expor todos os riscos no plano

O risco é inerente ao mundo dos negócios. Uma série de dificuldades surge inevitavelmente na trajetória de qualquer empresa. Estar preparado para enfrentar os problemas já é uma grande coisa. Assim, é preciso expor todos os riscos no plano de negócios. O empreendedor deve tentar dimensionar onde o empreendimento poderá falhar, trabalhar com vários cenários macroeconômicos e analisar todos os pontos fortes e fracos antes de qualquer decisão. Esse é um importante sinal de que o empreendedor conhece o terreno em que está pisando.

### 5.5.8 Ter um plano B

O negócio pode precisar de mais dinheiro do que se imagina. Um dos maiores erros dos pequenos empreendedores é não saber quantificar quanto vai custar o empreendimento. Por isso, recomenda-se ter um plano B para o caso de as coisas não andarem tão bem quanto o previsto.

### 5.5.9 Apresentar o negócio para as pessoas certas

O empreendedor deve saber apresentar o seu empreendimento para as pessoas certas. O plano está pronto. Foi feito, refeito, revisado e avaliado por pessoas experientes, que entendem do ramo. E agora, para quem apresentar seu cartão de visitas? Para fornecedores, clientes, eventuais associados e patrocinadores. Nessa categoria, a lista é imensa: bancos, fundos governamentais, incubadoras, programas do governo brasileiro e estrangeiros. Boas opções são os programas de governo, como o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), Sebrae, Programa Brasil Empreendedor, Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e BNDES.

## 5.6 Plano de *marketing* e vendas

### 5.6.1 Estratégia de *marketing*

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

- produto (posicionamento);
- preço;
- praça (canais de distribuição);
- propaganda;
- promoção.

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

#### 5.6.1.1 Produto (posicionamento)

O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem a empresa e seu produto em relação à concorrência. Nessa etapa, é realizado o planejamento do produto que contempla toda a especificação incluindo funcionalidades, cores, tamanho até definições de embalagens que fazem parte do produto.

Muitas vezes, essas definições estão correlacionadas com o posicionamento estratégico da empresa, que dependendo desse posicionamento, a empresa comercializará produtos com especificações diferentes.

#### 5.6.1.2 Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de *marketing*, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado-alvo. Ao considerar o preço a ser praticado,

é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção e mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor e está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.

Faça as seguintes perguntas:

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

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de *status quo*. As que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor moeda. As estratégias que visam metas de vendas incluem o estabelecimento de metas de volume de venda e são, geralmente, utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de *status quo* são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, em que o preço é um fator concorrencial determinante.

Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são descontos e cupons de desconto. Os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, por meio de jornais ou oferecidos nos pontos de venda. Eles são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, por meio do preenchimento deles.

Há ainda os descontos em vendas a prazo, utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito. Por exemplo: um típico desconto pode ser 5/10; 30, o que significa que o consumidor pode obter um 5% de desconto se o pagamento é feito dentro de 10 dias, mas normalmente o pagamento é para ser feito em 30 dias.

#### 5.6.1.3 Praça (canais de distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: por meio de vendas diretas e vendas indiretas.

- **Venda direta:** é a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos por meio de sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição. Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e

desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outros pode ser desvantajoso terceirizá-la.

- **Venda indireta:** é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

#### 5.6.1.4 Propaganda

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, por meio da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, *outdoors*, internet, *displays* em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade de a mensagem chegar ao mercado em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto, o empreendedor deve avaliar se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

#### 5.6.1.5 Promoção

A promoção é um estímulo ao *marketing*, utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. Seu propósito é poder dizer ao público que a empresa tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são: informar, persuadir e lembrar.

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem: aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do seu negócio, identificação de vantagens competitivas e preparação de terreno para vendas futuras.

#### 5.6.1.6 Venda pessoal

É conhecida como venda pessoa a pessoa. A principal vantagem da venda pessoal é a de permitir uma comunicação em duas vias entre representante de vendas e o cliente.

#### 5.6.1.7 Promoção de vendas

É a técnica de vendas que inclui outros tipos de promoção, como apresentação de vídeo, demonstrações, brindes etc. O sucesso não depende somente da maneira como se promove o negócio, também da mensagem promocional.

#### 5.6.1.8 Publicidade

Publicidade é a informação sobre o produto, a empresa ou serviço. Não necessariamente corresponde à uma mensagem direta para o consumidor potencial. Geralmente, a publicidade não é um serviço pago diretamente pela aparição indireta de diferentes meios publicitários ou eventos a um público que não necessariamente faz parte do mercado-alvo, mas pode de alguma maneira ficar informado sobre a existência dos seus produtos.

### 5.6.1.9 Projeção de vendas

A projeção de vendas deve ter como base a análise de mercado e a estratégia de *marketing* da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando ela influí nas vendas, como empresas que vendem enfeites natalinos. Portanto, uma forma de se efetuar projeções de vendas é por meio de projeções mensais, em termos de volume e os preços praticados.

## 5.7 Operações

São detalhes operacionais relevantes: localização, tamanho das instalações e respectivas justificativas, descrição dos equipamentos e *layout* das instalações operacionais, fluxograma de processos, disponibilidade de mão de obra operacional e habilidades necessárias, acessibilidade de materiais, proximidade de canais de distribuição, necessidades adicionais para o futuro, terceirizações e respectiva justificativa, necessidades especiais de logística, instalações compatíveis com as taxas de crescimento previstas, planos de contingências para os fornecedores, capacidade instalada compatível com a previsão de demanda.

## 5.8 Plano financeiro

Nessa seção, todos os dados reunidos até agora são traduzidos em números e demonstra-se a viabilidade do projeto por meio de indicadores técnicos com os respectivos demonstrativos. Deve-se explicar a procedência dos números, não deixando dúvidas para quem estiver analisando o plano.

Nesse sentido, o plano deve conter:

- recursos (investimentos) necessários para o projeto; uso dos recursos e fontes desses;
- previsão de receita para cinco anos (em função da previsão de vendas definida);
- previsão de custos variáveis para a receita estimada (cinco anos);
- previsão de custos fixos para a estrutura necessária para produção ou prestação dos serviços (cinco anos);
- quantificação dos recursos humanos e seus custos (cinco anos);
- Demonstrativo de Resultados (receitas – custos variáveis – custos fixos = resultado);
- análise de resultado (lucratividade, rentabilidade, *payback*, ponto de equilíbrio, valor atual líquido, taxa interna de retorno);
- índices financeiros: custo/m<sup>2</sup>, custo/posto de trabalho gerado etc.; indicadores a serem utilizados para monitoramento.

A seguir, disponibilizamos um modelo de plano de negócios.

---

## Sumário executivo

---

### A empresa

---

- Missão, visão e valores.
  - História da empresa.
  - Vantagens competitivas da empresa: equipe gerencial e pessoas-chave, localização geográfica da empresa, diferenciais no processo produtivo, diferenciais no atendimento às necessidades dos clientes.
  - Histórico de *performance* financeira.
  - Proprietários/acionistas.
- 

### Análise de mercado

---

- **Análise setorial:** descrição, tamanho, características e tendências.
  - **Mercado-alvo:** segmentação, tamanho, participação no mercado atual e projeção, preços e margens (bruto), principais tendências, principais aliados e parceiros, mercados secundários.
  - **Estudos de mercado:** clientes potenciais, reações dos clientes-alvo, grau de satisfação, sensibilidade ao preço.
  - **Concorrência:** identificação de concorrentes, forças, fraquezas, relevância perante a concorrência, barreiras à entrada no mercado, provável reação à entrada.
  - **Restrições regulatórias:** exigências regulatórias dos clientes ou do governo, prováveis alterações na regulamentação, aspectos políticos.
  - **Estratégia de marketing e vendas:** promoção e publicidade, plano, potenciais aliados, cronograma de atividades.
- 

### O produto/serviço

---

- **Descrição:** benefícios ou propriedades, necessidades atendidas, vantagens competitivas, estágio atual.
  - **Ciclo de vida do produto:** descrição, fatores.
  - **Propriedade intelectual:** patentes, riscos, proteção.
  - **Atividades de pesquisa e desenvolvimento:** atividades atuais, atividades futuras, orçamentos, P&D da concorrência.
- 

### Operações

---

- Infraestrutura.
  - Recursos humanos.
  - Logística.
  - Principais fornecedores, gestão de Ativos, insumos críticos, alianças com fornecedores.
  - Análise de custo das mercadorias vendidas.
  - Escalabilidade.
-

## 5.9 Impactos sociais e ambientais

### 5.9.1. Pessoal-chave e recursos humanos

- **Pessoal-chave:** posições e responsabilidades, experiências e habilidades, pacote de remuneração, diretoria, assessoria externa.
- **Recursos humanos:** filosofia e estilo de gestão, organograma, pacotes de salários e benefícios, obrigações trabalhistas, pacotes e métodos de incentivo, políticas de promoção, projeções, políticas.

### 5.9.2. Demonstrativos financeiros projetados

- Premissas: necessidades de capital, pessoal, custos de *marketing* e vendas, investimentos em infraestrutura, inventários e contas a pagar, contas a receber, encargos de dívida.
- Resultados projetados.
- Balanço projetado.
- Fluxo de caixa projetado.
- Indicadores financeiros e comparações.
- Orçamentos e fluxos de caixa mensais.
- Cenários financeiros e análise do ponto de equilíbrio.
- Sistemas e controles financeiros: sistemas de informação financeiras e administrativas, relações com bancos e financiadores, controles financeiros, gestão de fluxo de caixa, auditorias e relatórios.

### 5.9.3 Financiamento

- Investimentos e financiamentos até o presente: detalhes de propriedade, evolução do financiamento.
- Acordos entre acionistas.
- Objetivos do financiamento: condições e cronograma, uso dos recursos, mudança da propriedade, exigências futuras de financiamento.
- Benefícios do investimento.

## Atividades

1. Quais as principais atribuições de um plano de negócios?
2. Quais as etapas de confecção de um plano de negócios?
3. Quais as principais características de um plano de negócios?
4. Quais os principais aspectos a serem levados em consideração quando da confecção de um plano de negócios?

## Referências

BRUSH, C. G.; GREENE P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.

DOLABELA, F. *Empreendedorismo: a viagem do sonho*. Brasília: AED, 2002.

\_\_\_\_\_. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.



## Oportunidades e financiamentos

Evandro Paes dos Reis  
 Álvaro Cardoso Armond

Não basta ter uma boa ideia: ela precisa ser uma oportunidade de negócio e o dinheiro necessário para fazê-la acontecer precisa estar disponível. Neste capítulo, discutiremos sobre oportunidades e financiamentos para concretizar essas oportunidades.

### 6.1 Ideias *versus* oportunidades

Vamos deixar claro: se você tem uma grande ideia, ela não vale nada (do ponto de vista de negócios) se ela não for uma oportunidade. E qual a diferença?

Muitos empreendedores acham que basta ter uma grande ideia para imediatamente “chover” dinheiro de investidores em seu projeto e que ela não deve ser dita para ninguém. Não é bem assim. Todas as pessoas normais têm constantemente ideias. Pelo menos umas 20 por dia. Sejam ideias para melhorar sua vida, ideias para se divertir ou ideias para montar negócios.

Ideias nada mais são que projeções de cenários em nossa mente a respeito de alguma coisa. Uma oportunidade é a validação desses cenários contra condições de mercado e a certificação de que elas podem gerar retorno financeiro aos seus executores. Veja que usamos a palavra *executores*, pois o mais importante não é ter uma ideia, mas saber transformá-la em oportunidade e isso somente é possível por meio de uma execução de tarefas bem definidas (um plano de negócios).

Para que o raciocínio fique mais claro, imagine uma conversa entre dois amigos: Jorge, um empreendedor, e Rafael, um consultor:

---

Rafael: – Puxa, Jorge, o pior não é o trânsito dessa cidade, é saber que quando chego ao meu destino não tem lugar para eu estacionar.

Jorge: – Nem me fale, Rafael. A coisa está feia. Ontem mesmo tive que ficar 30 minutos dando voltas no quarteirão até achar uma vaga.

Rafael: – Pois é. Se ao menos pudéssemos usar o transporte coletivo, mas é duro andar de ônibus. Sempre lotado e atrasado. Assim não dá. Temos que vir de carro mesmo.

Jorge: – Seria bom se pudéssemos não nos preocupar em estacionar o carro.

Rafael: – Seria mesmo.

Jorge: – Rafael, tive uma ideia. E se a gente criasse um serviço de *valet* por telefone? A pessoa liga para nós, avisa onde vai estar e nós mandamos um motorista para ficar tomando conta do carro durante a ausência da pessoa. O motorista poderia estacionar o carro ou ficar rodando com ele, caso não houvesse lugar. Quando a pessoa retornasse, o carro seria devolvido para ela. Assim ela não precisaria se preocupar em estacionar.

Rafael: – Jorge, parece-me uma grande ideia. Isso seria viável?

---

O que Jorge acabou de descrever ao seu amigo Rafael pode parecer uma grande ideia, mas não necessariamente é uma oportunidade de negócios. Isso porque ainda não se sabe os custos envolvidos (quanto cada pessoa irá pagar? Se for muito caro é melhor ir de táxi, pois apresenta os mesmos benefícios, por exemplo. Quanto será o custo operacional do empreendimento? Quais regiões terão mais demanda? E assim por diante), as implicações legais (e se o motorista atropelar alguém com o carro de um cliente? E se sofrer um acidente?), os cenários possíveis (e se o cliente não retornar? Outra pessoa poderá receber o carro em nome do proprietário?) e quanto de dinheiro daria em retorno após o devido investimento (custo que ainda não foi definido).

A diferença básica entre uma ideia e uma oportunidade de negócio é que na oportunidade estão claras as premissas, o retorno, o investimento e o valor que a ideia irá criar aos seus potenciais compradores. Em outras palavras, oportunidade é uma ideia validada por conceitos de empreendedorismo, economia, finanças, *marketing*, vendas, jurídico etc. Por isso não é fácil transformar uma ideia em negócio. E para que isso se torne realidade é necessária uma criteriosa avaliação: se a oportunidade é boa (atende os desejos de retorno dos investidores/empreendedores) ou se é apenas um assunto pitoresco para contar aos amigos.

## 6.2 Avaliando uma oportunidade

Saber se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto ou serviço para a empresa etc.

Antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas – definição do processo de produção, identificação de necessidades de recursos financeiros e pessoais, ou seja, antes da concepção de um plano de negócios completo –, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. Resumindo: o empreendedor não deve colocar a “carroça na frente dos bois” e deve focar na oportunidade correta. Mas, como identificar e selecionar a melhor oportunidade? Qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

- Qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?

- Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?
- Quais os riscos envolvidos na implementação da ideia e após?

Há diversas formas de abordamos essas perguntas. Respondê-las diretamente apenas mostrará um dos lados desse quebra-cabeças. É necessária uma abordagem mais estruturada para a análise da oportunidade. Um dos métodos mais usados para essa análise é o que chamamos de análise SWOT. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Em português ficaria estranho, pois a sigla seria FOFA, portanto, preferimos a sigla SWOT.

Essa análise de cenário se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

As **forças** e as **fraquezas** são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as **oportunidades** e as **ameaças** são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O **ambiente interno** pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o **ambiente externo** está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de modo a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais etc. Essa análise deve levar em conta não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade dessas tendências se tornarem eventos reais. Desnecessário dizer que se deve dar mais atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as ameaças reais e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento à clientela etc. A lista é imensa, deve-se conhecer bem a organização de modo a lembrar-se apenas das forças e fraquezas relevantes.

Em seguida, deve-se criar uma escala onde cada uma dessas variáveis é avaliada em relação aos objetivos da organização. Costuma-se classificá-la como: força importante, força sem importância, neutralidade, fraqueza importante ou fraqueza sem importância. Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias de *marketing* e receber orçamento. O quadro a seguir sintetiza essa questão:

**Quadro 1 – Pontos fracos e fortes**

Predominância de pontos fracos pontos fortes			Ambiente interno		
			Pontos fracos	Pontos fortes	
Ambiente externo	Predominância de: Ameaças	Sobrevivência	Manutenção		
		Crescimento	Desenvolvimento		
Oportunidades					

Fonte: Elaborado pelos autores.

Caso haja necessidade de uma análise mais profunda, podemos utilizar de técnicas mais avançadas para a tomada de decisão. Essas técnicas permitem ao empreendedor diminuir suas dúvidas, consequentemente diminuindo seus riscos caso deseje progredir com o negócio. Entre as técnicas mais avançadas, podemos citar a simulação Monte Carlo.

### 6.3 Simulação Monte Carlo

A simulação Monte Carlo é uma técnica que usa geração de números aleatórios para simular a realidade. Os benefícios do modelo de simulação são:

- entendimento da probabilidade de resultados específicos;
- a habilidade de ser preciso e testar as variáveis direcionais dentro do modelo;
- flexibilidade;
- tabelas resumidas e relatórios claros.

Um dos problemas associados com os modelos de planilhas tradicionais é que, para variáveis que são incertas, você é forçado a fornecer um único valor estimado. Por exemplo, você entra com um valor de 10% para o crescimento de vendas do ano 2017 mesmo pensando que pode variar entre 0 e 20%. Se você quiser examinar o efeito do crescimento de 20% nas vendas, pode mudar a variável e rever os resultados. De qualquer forma, essa análise manual “*what if*” se torna tediosa com múltiplas variáveis incertas.

Em vez disso, a maioria dos gerentes opta pelo melhor caso, o pior caso, e a maioria das avaliações de casos, na qual ainda falta algum senso de ocorrência de probabilidade.

Com a ferramenta de análise de Monte Carlo, é possível substituir cada variável incerta por uma distribuição, a função que representa um faixa de valores e maior probabilidade da ocorrência, a função que representa a habilidade de substituir cada variável incerta com a distribuição de probabilidade, a função que representa uma faixa de valores e o mais provável de ocorrência sobre aquela faixa. No exemplo acima, é possível usar uma distribuição normal (a clássica curva do sino) para o crescimento das vendas com uma faixa de 0% a 20% e um valor médio de 10%. No efeito,

pode-se descrever o crescimento das vendas como mais provável ou perto de 10%, com um decréscimo com possibilidade de aproximar-se de 0% a 20%.

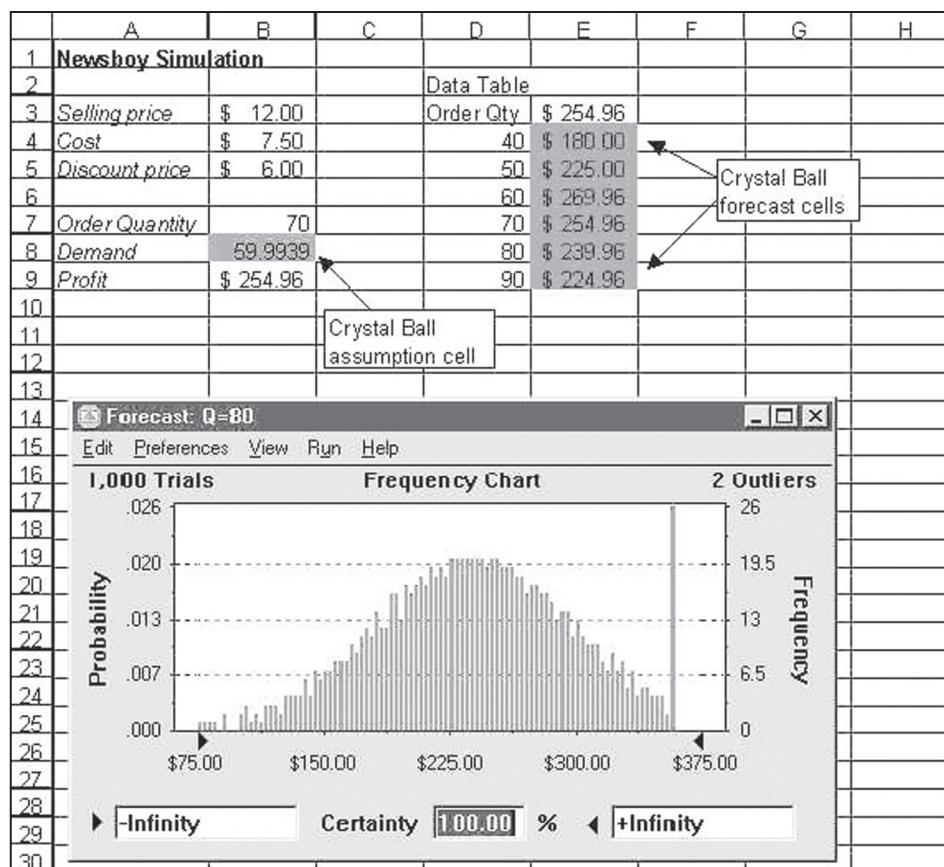
A simulação de Monte Carlo usa essas distribuições, referido como “parâmetros” para automatizar o complexo processo *what if* e gerar os valores aleatórios realísticos. Em vez do modelo de um único resultado, você pode rapidamente gerar milhares de cenários possíveis, ver os resultados estatísticos e avaliar seu risco (por exemplo, em 95% dos 1.000 cenários, seu lucro líquido somente excede 10%). Devido ao fato da ferramenta de análise impactar a habilidade de quantificar seu risco, esse pode ser uma ferramenta crucial para uma negociação de sucesso.

Uma forma<sup>1</sup> de uso de simulação Monte Carlo é por meio de *plug-ins* para o Microsoft Excel e o Microsoft Project, sendo o primeiro muito usado pela indústria financeira e petrolífera. O mais famoso *plug-in* Excel para simulação Monte Carlo é o Crystal Ball.

O Crystal Ball calcula automaticamente milhares de casos, mantendo a entrada de dados e os resultados de cálculos como cenários individuais. A análise desses cenários revela a escala de resultados possíveis, sua probabilidade de ocorrer, qual entrada tem um efeito maior em seu modelo e onde você deve focar seus esforços.

Nas figuras a seguir, podemos verificar o uso do Crystal Ball com Excel.

**Figura 1** – Simulação para definir preço de um determinado produto

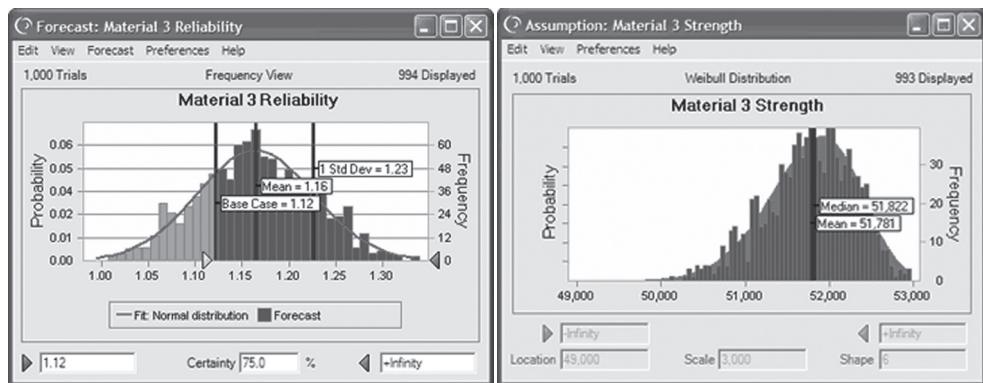


Fonte: EVANS, 2000.

<sup>1</sup> Há outros *plugins* para a utilização, no entanto, o Crystal Ball é considerado um dos mais eficientes. Para saber mais, acesse: <<https://www.oracle.com/applications/crystalball/index.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Na Figura 1 foi utilizada a simulação para definir o preço para um determinado produto de acordo com a demanda. A simulação indicou uma grande concentração entre US\$ 200.00 e US\$ 250.00, dando a entender que as quantidades entre 60 e 70 são as melhores para a empresa.

**Figura 2 – Análise de resistência do material**

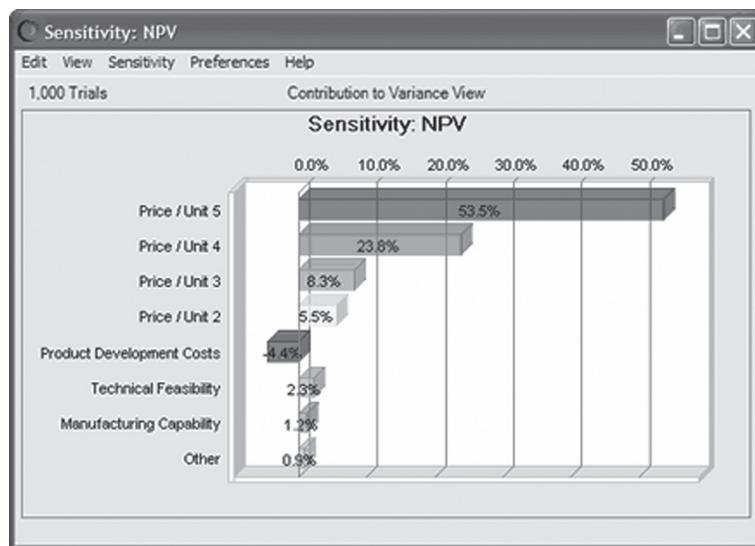


Fonte: EVANS, 2000.

Na Figura 2, está sendo feita uma análise da resistência do material, demonstrando que ele estará em 75% dos casos acima do índice mínimo exigido de 1.12.

Já na Figura 3, a simulação apontou o preço/unidade 5 como o mais importante e os custos de desenvolvimento de produto como os menos importantes.

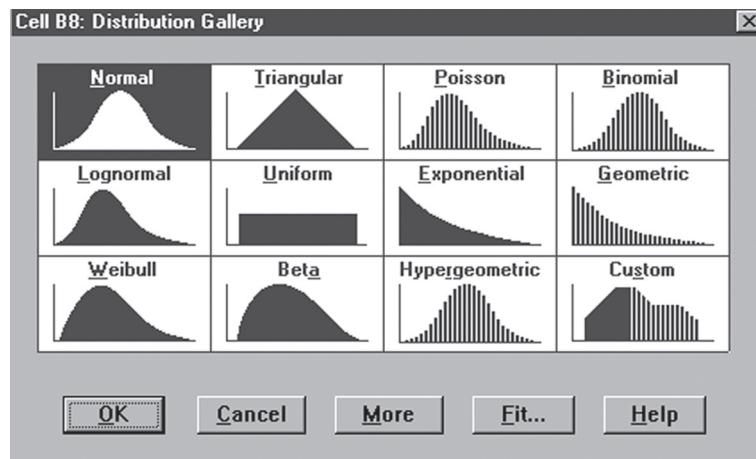
**Figura 3 – Preço/unidade e custos de desenvolvimento de produto**



Fonte: EVANS, 2000.

Por meio da simulação Monte Carlo, o empreendedor pode prever situações com bases em modelos estatísticos e evitar surpresas quando do investimento em um novo negócio.

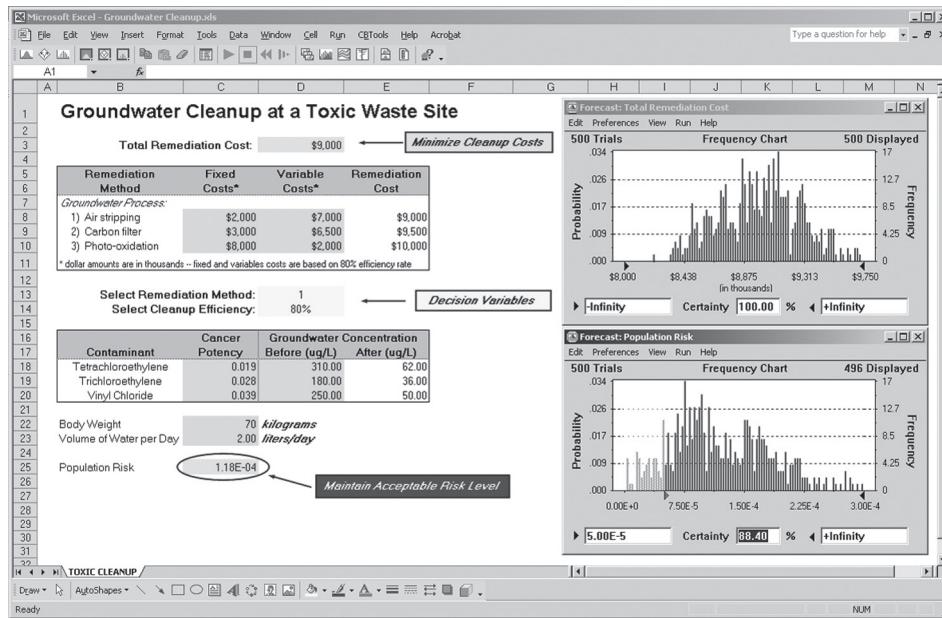
O primeiro passo na simulação é definir quais as variáveis que serão analisadas. Uma vez feito isso é necessário informar ao Crystal Ball qual a forma dessa variação (qual sua distribuição) e os parâmetros limites dela.

**Figura 4 – Variáveis de análise**

Fonte: EVANS, 2000.

Uma vez feita essa distribuição deverá ser informada a quantidade de interações, ou seja, quantos cenários o Crystal Ball irá simular. Inicialmente esse valor é definido em 500, mas facilmente são empregados 5 ou 10 mil, por isso são necessárias máquinas poderosas para rodar o Crystal Ball.

Uma vez feito isso, basta rodar os cenários. Passados alguns minutos (em alguns casos, muitos), o Crystal Ball apresenta o resultado em forma de curva de distribuição estatística.

**Figura 5 – Resultados**

Fonte: EVANS, 2000.

Como em todas as ferramentas de tomada de decisão, o mais importante é a interpretação do resultado e sua aplicação no cenário de negócios analisado. Portanto, deve-se ter cuidado e sempre buscar olhar os resultados no contexto avaliado.

## 6.4 Obtendo financiamento

Uma vez analisada a ideia, visto que ela realmente é uma oportunidade boa, inicia-se a parte mais trabalhosa (mas nem sempre a mais difícil) de um empreendimento: obter financiamento para transformá-lo em um negócio.

Não há negócio sem investimento. Começar um negócio sem o capital necessário é altamente arriscado e um dos maiores motivos da mortalidade de empresas no mundo. Portanto, todo tempo gasto em obter o capital necessário é tempo investido em evitar problemas graves no futuro.

O primeiro passo que deve ser dado é a definição de quanto de dinheiro o empreendimento irá necessitar. Não importa se for um empreendimento novo ou uma expansão de um empreendimento já existente. É necessário responder duas perguntas básicas: quanto dinheiro o negócio precisa e qual será seu uso?

Essas respostas serão respondidas após a confecção de um plano de negócios e um planejamento financeiro. Sem saber quanto dinheiro você precisa, não há como buscá-lo. E sem saber para que ele servirá, não há como obtê-lo.

A necessidade de financiamento de um negócio se dá por diversos motivos: criação, expansão, redução (sim, muitas vezes para reduzir um negócio é preciso de dinheiro), pagamento de dívidas, pesquisa ou mesmo sua manutenção.

Para cada necessidade há um ou mais tipos diferentes de fontes de financiamento, desde a mais óbvia (dinheiro próprio) até as mais sofisticadas, como captação de dinheiro no mercado de capitais, o chamado *Initial Public Offering* (IPO).

### 6.4.1 Capital próprio

A forma de financiamento mais utilizada para pequenos negócios é o capital próprio. Muitas vezes ex-funcionários usam parte (ou a totalidade) de suas reservas, advindas de anos de economia, para montar seu próprio negócio.

Essa modalidade de financiamento, apesar de óbvia, é a mais perigosa e deve ser cautelosamente analisada. Sugere-se que essa seja a última opção quando do lançamento de um novo negócio e a primeira quando da expansão de um negócio já em andamento.

Essa aparente dicotomia se explica pela própria natureza do empreendedorismo. Ao idealizar um negócio, preparar um plano e provar que há uma oportunidade, se o empreendedor não for capaz de obter ofertas de financiamento para seu negócio, há algo errado. Isso porque há uma máxima no mercado que diz: “para bons negócios sempre há capital.” Ao usar o capital de terceiros o empreendedor diminui seus riscos e divide suas responsabilidades. É uma ilusão achar que um empreendimento pode ser feito do zero sem ajuda. Portanto, qual a razão por não começar com o financiamento?

Muitos empreendedores ignoram esse ponto e muitas vezes acabam tendo problemas. Isso porque eles usam todas as suas reservas que acabam antes do ideal, deixando o negócio e o empreendedor em “maus lençóis”. O pensamento comum é que, ao usar o capital próprio, o empreendedor

pode fazer o negócio do jeito que ele quiser e manter para si o controle, obtendo sozinho o retorno desse investimento. Apesar de parecer uma proposta tentadora, ela tende a ser mais uma armadilha do que uma oportunidade.

Somente em casos nos quais várias condições sejam atendidas é que o empreendedor deve iniciar um negócio com seu próprio dinheiro, mantendo total controle sobre o investimento. E quais são essas condições?

O montante a ser investido pelo empreendedor não deve representar perda material para ele caso o negócio não dê certo, ou seja, se o dinheiro investido for perdido, o empreendedor não sofrerá tantas penalidades. Uma boa dica é não utilizar mais do que 20 ou 30% de suas reservas. Essa regra deve ser seguida à risca com pena de grandes problemas em um horizonte bem próximo. Além disso, o montante deve cobrir todo o investimento para a criação, planejamento, desenvolvimento, lançamento e operação do negócio. No caso de recursos para operação, ele deve ser suficiente por pelo menos dois anos.

O empreendedor deve ser disciplinado para evitar desvios exagerados no plano traçado, principalmente no plano financeiro. É muito comum empreendedores serem ludibriados pelo fato de já terem investido algum dinheiro, não terem obtido o resultado esperado e insistirem investindo mais dinheiro ainda, ignorando o plano inicial. É o que chamamos de síndrome do dinheiro perdido, ou *sunk cost*.

O *sunk cost* é um dinheiro que foi investido e não há mais como recuperar, não importando quanto dinheiro mais se invista. Um exemplo disso é ter pintado o escritório de uma cor e decidir mudar. O dinheiro gasto com as tintas não tem mais retorno após o uso. Um empreendedor deve estar atento ao seu negócio e perceber se ele ainda tem condições de receber seus investimentos para que não haja ampliação das perdas.

Como se pode perceber, essas condições não são fáceis de encontrar em empreendedores (a não ser os ricos, mas a motivação desses para novos negócios passa além do ganho financeiro, portanto a regra é mais flexível), por isso a necessidade de meios alternativos de financiamento.

Em relação a negócios em andamento, a regra é um pouco diferente. As premissas acima continuam valendo, mas a captação de recursos externos não significa necessariamente perda de controle ou mesmo de percentual da empresa.

#### **6.4.2 Capital de amigos e família**

Em muitas situações o empreendedor não tem o capital inicial para lançar seu negócio nem o crédito bancário necessário para fazê-lo. Diante dessas situações, como proceder? Desistir do sonho? Deixar passar uma grande oportunidade? Longe disso. Nesse momento entram os amigos e a família.

Por mais paradoxo que isso possa parecer, envolver amigos em negócios é mais comum do que se imagina. Uma grande quantidade de empreendimentos são criados por amigos que costumam fazer negócios juntos. As empresas familiares representam sua grande maioria no Brasil, não importando seu tamanho.

Há diversas formas de obter financiamento de amigos e da família. A mais óbvia, já mencionada, é transformando-os em sócios. Mas essa nem sempre é uma opção, pois o empreendedor nem sempre quer “misturar” as coisas ou os amigos ou parentes não têm aptidão (ou vontade) para entrar em seu negócio.

A segunda opção é fazer empréstimos. Apesar de simples entendimento, essa opção é muitas vezes fruto de problemas, resultando em situações complicadas que transcendem o negócio, como discussões em família, perda da amizade ou até mesmo as duas combinadas com a perda do dinheiro e do negócio.

Essas situações são causadas em sua maioria pela falta de formalidade e profissionalismo que o pedido e recebimento do empréstimo se dão. É um grande erro achar que por serem amigos ou parentes a palavra basta. A palavra falada sofre de um problema crônico: o que você diz não foi necessariamente o que a pessoa do outro lado entendeu.

Por isso, ao pedir um empréstimo para amigos ou parentes, o empreendedor deve seguir algumas regras básicas para limitar (veja que aqui não usamos a palavra evitar) eventuais situações problemáticas e de desconforto.

Primeiramente apresente de maneira formal o plano de negócios com ênfase no plano financeiro como se estivesse falando com um estranho. Explique os ganhos, mas também os riscos, principalmente os riscos. Justifique como irá usar o dinheiro e o retorno esperado e como irá pagar o capital principal e sua eventual remuneração. Deixe tudo muito claro e repita quantas vezes forem necessárias.

Uma vez compreendido o negócio e dado o aceito para o empréstimo, deve ser feito um contrato entre as partes elencando todos os detalhes abordados na apresentação e, principalmente, a forma de pagamento, os juros (se houver) e demais condições. Pense em tudo que pode dar errado e procure documentar alternativas. Busque o consenso e solicite ajuda de um advogado. Cuidado para não exagerar nas formalidades e exigências, pois caso contrário os problemas podem surgir mesmo antes de o empréstimo sair.

Assinado o contrato e recebido o dinheiro, siga uma regra sagrada: honre os compromissos de pagamento em dia (isso vale para qualquer credor, mas tem um caráter especial quando se diz respeito à família e amigos). Jamais atrasse seus pagamentos. Assim estará não somente mantendo algo que demora anos para se construir (um relacionamento), mas manterá a porta aberta para eventuais novos empréstimos, caso sejam necessários.

Uma outra opção que pode ser usada no caso de financiamento por amigos e familiares é transformá-los em acionistas de seu negócio sem que necessariamente sejam sócios executivos nem credores de empréstimos. Esses casos não são tão comuns no Brasil, mas já começamos a ver isso se expandir. Basicamente, o empreendedor recebe o dinheiro necessário em troca de ações de sua empresa. O financiador conta com o crescimento de seu negócio e que no futuro possa vender sua participação por várias vezes o capital investido.

Essa modalidade pressupõe que seu negócio irá crescer e prosperar e que o dinheiro investido pelos amigos e parentes irá crescer junto. Aqui valem as mesmas precauções dos empréstimos: quanto mais claro e formal o negócio, menor o risco de conflitos por falta de entendimento mútuo.

### 6.4.3 Angel investors

E nos casos em que o empreendedor não possui nem capital, nem amigos, nem parentes dispostos a financiar seu novo negócio? O que fazer? Há algumas opções, com mais ou menos benefícios de acordo com o tipo, o tamanho e a estratégia do negócio.

Uma forma é o que chamamos de *angel investment*, feito pelo *angel investor*. O *angel investor* é alguém que acredita no projeto, vislumbra retorno econômico, aporta os recursos para lançar o empreendimento e está disposto a correr riscos enquanto aguarda ganhos financeiros com o crescimento da empresa.

Os *angel investors* podem ser:

- Pessoas físicas que investem em negócios esperando retorno maior do que aquele geralmente obtido em investimentos tradicionais. Um *angel investor* tem especial interesse pelo negócio escolhido e constitui a ligação entre os estágios de autofinanciamento e aquele em que o negócio precisa do nível de financiamento que só um capitalista de risco pode oferecer.
- Investidores não institucionais que em geral financiam os empreendedores que estão entre o estágio de concepção do negócio e a sua implementação, com aportes de até US\$ 1 milhão. Em troca do seu capital e dedicação ao empreendimento, os *angel investors* requerem uma participação societária na empresa em que estão investindo e podem vir a assumir uma posição no conselho de administração, mas, na maioria das vezes, seu envolvimento, apesar de ativo, é mais informal.

O retorno sobre o investimento dos *angel investors* é resultado da valorização da empresa à medida que essa se desenvolve.

### 6.4.4 Contratos de clientes e fornecedores

A melhor forma de financiar um negócio é por meio do capital que ele mesmo gera. A definição de um bom negócio tem relação direta com o fluxo de caixa positivo que ele gera. Portanto, ter contratos que suportem a criação ou expansão de um negócio é o sonho de qualquer empreendedor.

Mas esse modelo também apresenta seus riscos, isso porque o empreendedor deve apenas investir aquilo que lhe sobre como lucro (ou parte) em coisas que não digam respeito diretamente ao contrato em questão.

Muitas vezes o empreendedor recebe o dinheiro e tem a falsa percepção de que tem mais dinheiro do que realmente tem, pois se esquece dos custos envolvidos na entrega das obrigações do contrato. Quando percebe isso pode ser tarde demais e um problema duplo foi criado: a falta de dinheiro e a obrigação da entrega das obrigações do contrato. Portanto, novamente, a recomendação para ter um controle rígido das finanças e, nesse caso, principalmente do cumprimento do contrato, é primordial.

### 6.4.5 Bancos

Em algumas sociedades, bancos são vistos com certa ressalva, no entanto, eles são grandes fomentadores do empreendedorismo no mundo todo. Sem bancos não haveria empreendedorismo, pois eles foram criados exatamente para profissionalizar a gestão e criação de capital, sementes de qualquer empreendimento.

Esse tipo de financiamento é concedido em função do perfil do empreendedor, dos seus recursos pessoais e das garantias apresentadas (fiança, hipoteca, entre outros). Os bancos costumam também exigir demonstrações de capacidade para pagamento do empréstimo: experiência de gestão, demonstrações e projeções financeiras, planos de negócios etc.

A opção pelos empréstimos bancários acarreta encargos suplementares para o empreendedor. Em última análise, esse tipo de financiamento tem como vantagem o incentivo a um maior rigor na gestão e no desenvolvimento da nova atividade. O crédito bancário é uma modalidade de financiamento adequada se a empresa está moderadamente endividada e manifesta boa capacidade de gerar fluxo de caixa.

Esse tipo de financiamento é aconselhável para empresas já instaladas, com uma situação estável e com vontade de expandir. De fato, empresas muito jovens terão dificuldades em que lhes sejam concedidos créditos. Porém, mesmo que se consiga, as condições desses empréstimos nunca serão muito vantajosas para o empreendedor. A vantagem desse sistema de financiamento é, sem dúvida, a possibilidade de desenvolver ou expandir uma atividade sem ceder parte do controle da empresa.

As possibilidades de financiamento por meio de empréstimos bancários não se esgotam no empréstimo clássico. Podemos aqui apontar como possíveis opções a linha de crédito, a *factoring* e o *leasing*.

As linhas de crédito devem ser utilizadas em períodos de insuficiência temporária de fundos monetários. São empréstimos bancários flexíveis em que a empresa tem fundos disponíveis segundo as suas necessidades, de acordo com um plano preestabelecido.

A *factoring* consiste na cedência dos créditos da empresa a uma sociedade especializada que se responsabilizará pela cobrança desse crédito. A *factoring* adianta uma parcela do valor desse crédito à empresa, recebendo em troca uma comissão. Esse método tem a vantagem de a empresa poder realizar os seus créditos sem estar dependente do prazo de pagamento dos clientes. Tem a desvantagem do custo associado, que reduz a rentabilidade das vendas.

Finalmente, o *leasing* é uma espécie de “aluguel” de um determinado bem (regra geral, bens de equipamento). Esse tipo de financiamento é recomendado para a aquisição de bens considerados não estratégicos para a empresa ou cuja utilização se limita a certo período.

### 6.4.6 Capital de risco

O capital de risco é disponibilizado por sociedades de investimentos dedicadas à gestão profissional do capital aplicado pelos financiadores por meio do seu investimento em *startups*. Geralmente, essas sociedades tomam partes minoritárias e temporárias no capital da empresa, mas

exigem taxas de rentabilidade muito elevadas (potencial de lucro na ordem dos 40%, crescimento da atividade na ordem dos 20%, retorno entre os 50% e os 70%).

Nesse tipo de financiamento, o empreendedor também partilha o controle da empresa com terceiros, trata-se de uma forma de financiamento interessante, na medida em que o empreendedor não só assegura os fundos necessários como garante um parceiro de capital que irá partilhar o risco com o empresário.

#### 6.4.7 Oferta Pública Inicial (IPO)

A Oferta Pública Inicial, mais conhecida como IPO, tem sua sigla formada pelas primeiras letras das palavras inglesas *Initial Public Offering*, que significa a oferta pública das ações. Trata-se da primeira oferta de ações de uma empresa, isto é, quando ela abre seu capital e passa a vender ações na Bolsa de Valores, no caso do Brasil, na Bovespa.

O termo se popularizou no final da década de 1990, quando houve o *boom* da internet. Nos últimos tempos a expressão tem estampado páginas de jornal, informando IPOs de diversas empresas nacionais e multinacionais.

Quando as empresas abrem capitais, elas transferem aos investidores parte do seu controle acionário (caso o aplicador tenha adquirido Ações Ordinárias, do contrário, ele só terá preferência na distribuição de proventos, não participando da tomada de decisões). Em troca, as companhias abertas recebem dinheiro para seus investimentos e se financiam, podendo, então, expandir seus negócios.

Ao comprar ações, o investidor espera receber dividendo ou juro sobre capital próprio, ou seja, parte dos lucros da empresa. Ele espera também que o preço das ações se valorize, fazendo sua aplicação auferir lucros. Porém, como qualquer investimento, ao comprar ações, o investidor não tem garantia de *performance*. Isso significa que, da mesma forma que o papel pode valorizar-se, ele também pode depreciar-se.

Para comprar ações das empresas, o investidor precisa estar cadastrado em uma corretora autorizada pela Bovespa, que irá intermediar as negociações. Durante o período de reserva, o investidor poderá entrar em contato com a corretora e solicitar a compra. O preço dos papéis, no entanto, será fixado somente na véspera da IPO, após o encerramento do período de reserva.

Quando ocorre o encerramento do período de reserva, o investidor não pode mais desistir do negócio. Por isso, é muito importante ter certeza da participação na oferta pública antes de solicitar sua compra. No dia da IPO, é verificada a demanda pelas ações e, caso seja superior à oferta, poderão ser feitas limitações ao pedido de compra. O custo que o investidor terá com a operação irá restringir-se ao valor das ações, pois a comissão de corretagem é paga pela empresa.

No entanto, esse processo de venda de ações implica em um conjunto de gastos elevados de avaliação da empresa, causa pressão no sentido de remunerar rapidamente os acionistas e, a qualquer momento, qualquer acionista pode conseguir reunir uma maioria de capital e “tomar o controle” da gestão da empresa.

#### 6.4.8 Microcrédito

Criado no final dos anos 1970, o conceito de microcrédito nasceu em Bangladesh com Muhammad Yunus e o Grameen Bank, que lhe rendeu o Prêmio Nobel da Paz em 2006.

O microcrédito é um empréstimo de valor muito baixo oferecido a desempregados, pequenos empresários e outras pessoas vivendo na pobreza cuja condição impede o acesso a bancos e aos meios tradicionais de financiamento, por não possuírem bens que possam oferecer em garantia e/ou histórico de créditos.

Esse novo conceito de crédito possibilitou, com grande sucesso, o desenvolvimento de projetos de pequenas empresas e “autoemprego”, o que proporcionou às pessoas que tiveram acesso ao crédito possibilidade de gerar renda e, em muitos casos, melhorar sua condição de vida e sair da condição de pobreza.

Existem várias espécies de microcréditos, que se dividem basicamente em dois tipos principais: o tipo original, tal como concebido por Muhammad Yunus, que se destina a reduzir a pobreza e o tipo comercial, modelo adotado no Brasil. Esse último é um instrumento de financiamento para microempresas e empresários informais.

#### 6.4.9 Programas do governo brasileiro

Existem diversos programas de financiamento e apoio ao empreendedor, variando de acordo com o tamanho da empresa. Para empreendimentos maiores, a mais conhecida forma de apoio ao empreendedorismo se dá por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Apesar de as linhas de apoio financeiro e os programas do BNDES atenderem às necessidades de investimentos das empresas de qualquer porte e setor, estabelecidas no país, suas demandas são tão complexas que apenas poucas empresas pequenas conseguem obter recursos do mesmo.

Suas linhas de apoio contemplam financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais.

Para empresas menores, podemos citar o programa de microcrédito, como um dos mais usados. A primeira experiência do microcrédito no Brasil ocorreu em 1973 com o projeto UNO, em Recife. Outras experiências foram feitas na década de 1980, mas foi somente após a estabilização da monetária, ocorrida em 1994 com o Plano Real, que a iniciativa ganhou fôlego.

Em 1997-1998 bancos federais passaram a atuar com o microcrédito, sendo a maior e mais conhecida experiência a do projeto Crediamigo, do Banco do Nordeste do Brasil. Mais de uma dezena de programas de microcrédito foram implantados no Brasil desde 1987 e, em 2003, a Caixa Econômica Federal iniciou suas operações no microcrédito com o programa Caixa Aqui e em 2004 o Banco do Brasil inaugurou o programa BB Crédito Pronto.

O modelo de atuação no microcrédito que predomina no Brasil é o chamado *modelo empresarial*, no qual o foco são pequenos empreendedores já estabelecidos. Até 1999 as ONGs foram as entidades mais atuantes no microcrédito em nosso país. A partir de 1999 várias medidas legais foram criadas para regulamentar e incentivar o uso do microcrédito no Brasil. Em 25 de junho de 2003 o presidente Luiz Inácio Lula da Silva editou a Medida Provisória 122 (convertida na Lei n. 10.735, de 11 de setembro de 2003) que criou um programa federal de microcrédito, tendo o Conselho Monetário Nacional (CMN) como seu órgão regulador. O CMN determinou a todos os bancos comerciais, inclusive à Caixa Econômica Federal e ao Banco do Brasil que, a partir de outubro de 2003, passassem a destinar 2% de seus depósitos à vista para operações de microcrédito.

Alguns outros programas governamentais de financiamento ao empreendedor:

- **Finaciadora de Estudos e Projetos (Finep)**: a Finep é uma empresa vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e tem como missão promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do país. Os financiamentos e ações da Finep são voltados para as seguintes finalidades: realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos, aumento da qualidade e do valor agregado de produtos e serviços para o mercado nacional visando a melhoria da qualidade de vida da população e a substituição competitiva de importações, incremento da competitividade de produtos, processos e serviços para o mercado internacional, visando o aumento das exportações; promoção da inclusão social e da redução das disparidades regionais; e valorização da capacidade científica e tecnológica instalada e dos recursos naturais do Brasil.
- **Fundações de amparo à pesquisa**: como Fapesp (São Paulo), Fapemig (Minas Gerais), Faperj (Rio de Janeiro), Fapeal (Alagoas), Fapepi (Piauí) e Fapergs (Rio Grande do Sul). Essas fundações têm como objetivo incentivar e subsidiar a pesquisa nos Estados, especialmente a desenvolvida nas universidades, com autonomia garantida por lei. O empreendedor submete seu plano para avaliação e, se aprovado, recebe um apoio da fundação. Todas as propostas encaminhadas, enquadradas em quaisquer de seus programas, são avaliadas quanto ao mérito científico ou tecnológico e quanto à sua adequação às normas e critérios de prioridade da mesma. Essa avaliação é feita por pares, assessores escolhidos entre cientistas de reconhecida competência, de acordo com a natureza e a área do conhecimento em que se insere cada projeto. As fundações têm, assim, uma vasta rede de assessores voluntários, a maioria pesquisadores em atividade no estado, enquanto algumas centenas estão espalhados pelo Brasil e exterior. O apoio se dá por meio de bolsas que se destinam a estudantes de graduação, por meio de bolsas de iniciação científica, e a estudantes de pós-graduação, com bolsas de mestrado, doutorado e pós-doutorado, além de capital inicial para viabilização do negócio.

#### 6.4.10 Financiamento indireto

Nem sempre o empreendedor recebe capital na forma de dinheiro para o lançamento de seu negócio. Como em muitas vezes, o dinheiro inicial é usado para a montagem da infraestrutura necessária para o desenvolvimento do negócio, ele pode ser substituído por essa mesma infraestrutura já pronta, onde contará com todos os recursos necessários para dar os primeiros passos. Duas formas se destacam nessa modalidade de financiamento indireto: as incubadoras e as universidades, com seus centros de pesquisas.

Uma incubadora de empresas, ou apenas incubadora, é um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas, apoiando-as nas primeiras etapas de suas vidas.

As incubadoras universitárias de empresas têm como objetivo abrigar empresas inovadoras frutos de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. Nelas, a universidade busca fornecer um ambiente propício ao desenvolvimento da empresa, dando assessoria empresarial, contábil, financeira e jurídica, além de dividir entre as várias empresas lá instaladas os custos de recepção, telefonista, acesso à internet etc., formando um ambiente em que essas empresas selecionadas têm maior potencial de crescimento.

## Atividades

1. Qual é a diferença básica entre ideia e oportunidade?
2. Cite três aspectos sob os quais uma ideia deve ser analisada para verificarmos se ela é uma boa oportunidade.
3. O que são os *angel investors*?
4. O que é microcrédito?

## Referências

BB – Banco do Brasil. *Microcrédito produtivo orientado*. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais/microcredito-produtivo-orientado#](http://www.bb.com.br/pbb/sustentabilidade/negocios-sociais/microcredito-produtivo-orientado#/)>. Acesso em: 4 maio 2018.

BC – Banco Central do Brasil. *Entenda o CMN*. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/Pre/CMN/Entenda%20o%20CMN.asp>>. Acesso em: 4 maio 2018.

BNB – Banco do Nordeste do Brasil. *Crediamigo*. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/crediamigo>>. Acesso em: 4 maio 2018.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. *Financiamentos*. Disponível em: <<https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia>>. Acesso em: 4 maio 2018.

BRASIL. Medida provisória n. 122, de 25 de junho de 2003. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jun. 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2003/122.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2003/122.htm)>. Acesso em: 4 maio 2018.

BRASIL. Lei n. 10.735, de 11 de setembro de 2003. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 set. 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.735.htm)>. Acesso em: 4 maio 2018.

EVANS, J. R. Spreadsheets as a Tool for Teaching Simulation. *Transactions on education*, vol. 1, n. 1, set., 2000.

FAPEMIG – Fundação de amparo à pesquisa do Estado de Minas Gerais. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.fapemig.br/institucional>>. Acesso em: 4 maio 2018.

FAPEPI – Fundação de amparo à pesquisa do Estado do Piauí. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.fapepi.pi.gov.br/Institucional/>>. Acesso em: 4 maio 2018.

FAPERGS – Fundação de amparo à pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul. *Quem somos*. Disponível em: <<http://fapergs.rs.gov.br/quem-somos>>. Acesso em: 4 maio 2018.

FAPERJ – Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro. *Institucional*. Disponível em: <<http://www.faperj.br/?id=2.4.6>>. Acesso em: 4 maio 2018.

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. *A instituição*. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/sobre/>>. Acesso em: 4 maio 2018.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. *Sobre a Finep*. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>>. Acesso em: 4 maio 2018.

ORACLE. *Crystal Ball*. Disponível em: <<https://www.oracle.com/applications/crystalball/index.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.



# Empreendedorismo corporativo<sup>1</sup>

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Para empreender é necessário ser empresário? Como empreender em empresas em que as regras são rígidas e dificultam a tomada de risco? Neste capítulo abordaremos sobre o empreendedorismo e as principais questões relacionadas a essa temática.

## 7.1 O que é empreendedorismo corporativo?

Ao entender todas as características do que é empreendedorismo, alguém pode pensar: por que isso interessaria às empresas?

Segundo Álvaro Armond, uma situação tem sido claramente recorrente. A cada início de semestre Armond pergunta a seus alunos: “por que vocês escolheram o curso de Empreendedorismo?”. A compilação das respostas traz, invariavelmente, o mesmo resultado:

- poucos estão interessados em iniciar um negócio próprio o mais rapidamente possível;
- um número maior pretende empreender em algum outro momento da vida, preferivelmente após alguma experiência trabalhando para uma grande empresa;
- e, a maioria esmagadora deles nunca pensou em ter um negócio próprio, mas escolheu a disciplina porque sabe que “espírito empreendedor” é hoje um requisito definitivo para quem pretende ter uma carreira de sucesso no mundo corporativo.

Essa mistura de interesses e objetivos é que acaba determinando o perfil instrucional do ensino do empreendedorismo: a busca permanente de um delicado equilíbrio entre a temática e a abordagem voltadas para o empreendedorismo de *startup* e as questões e metodologias orientadas para o empreendedorismo corporativo.

O **empreendedorismo corporativo**, ou seja, o empreendedorismo praticado dentro das organizações, conhecido também como *intrapreneurship* (em português intraempreendedorismo), não é na verdade um fenômeno recente. Pelo contrário, nos últimos 100 anos diversas empresas tiveram no comportamento empreendedor e na consequente geração de inovações a base para o sucesso. A Minnesota Mining & Manufacturing, conhecida como 3M, é um exemplo incontestável disso.

Mas, por que então esse tema passou a despertar tanto interesse no mundo empresarial mais recentemente, a ponto de orientar a escolha de meus alunos pelo curso de Empreendedorismo? Obviamente, a resposta não é simples e o fenômeno não pode ser explicado com base em uma única fonte ou interpretação, mas parece não haver dúvidas de que essa “corrida ao espírito empreendedor” é fortemente influenciada pelo dramático aumento da competição em todos os ramos de atividade empresarial.

---

<sup>1</sup> Capítulo escrito em parceria com Eduardo Bom Ângelo.

Em virtude desse acirramento da concorrência, algumas organizações perceberam que é necessário mudar. Até hoje, elas normalmente perseguiram o sucesso por meio do estabelecimento de vantagens competitivas baseadas, por exemplo, em custos baixos, qualidade do produto ou excelência em atendimento. Com certeza, esses são fatores estratégicos importantes, que são e continuarão sendo fundamentais para um posicionamento mercadológico vitorioso.

No entanto, embora importantes, essas vantagens competitivas não são mais suficientes. A velocidade das mudanças tecnológicas, a imprevisibilidade do cenário econômico, o aumento do nível de exigência dos mercados, enfim, todo esse quadro resultante do que se convencionou chamar globalização, estão produzindo um ambiente onde a vantagem competitiva que realmente vai fazer diferença é uma só: a capacidade de gerar novas vantagens competitivas de maneira sistemática e contínua.

É aí que surge o comportamento empreendedor. Profissionais com iniciativa, visionários, sem medo de tentar e que aprendem com os erros, determinados, criativos, ousados e capazes de mobilizar recursos e implementar novos negócios dentro do ambiente corporativo, são a única forma de se estabelecer essa vantagem competitiva definitiva.

Mas, não se deve subestimar a magnitude do desafio de se criar um ambiente onde o empreendedorismo corporativo possa florescer. Os obstáculos são muitos e complexos, vão desde o comprometimento da alta direção até os sistemas e políticas de avaliação e reconhecimento dos profissionais, passando pelas questões relacionadas ao financiamento dos novos projetos.

O desafio exige foco, determinação e liderança. Mas para conquistar e manter um posicionamento consistente e de destaque na arena competitiva, uma empresa não pode deixar de estimular a inovação e usar efetivamente o comportamento empreendedor de seus colaboradores. O empreendedorismo corporativo é hoje o caminho certo para as organizações que vão chegar ao futuro.

## 7.2 Quem é o empreendedor corporativo?

A figura do empreendedor é, ainda hoje, associada românticamente ao navegador solitário ou ao desbravador de florestas, que se valem de seus próprios recursos, talentos e contatos para atingir determinado objetivo. Ao longo da história, os empreendedores têm sido vistos como loucos ou Quixotes, criaturas imprudentes que perseguem sonhos impossíveis.

Há uma linha tênue entre a mente de um empreendedor e a de um louco. O sonho do empreendedor é quase uma loucura, e quase sempre isolado. Quando você vê algo novo, sua visão, geralmente, não é compartilhada pelos outros. A diferença entre um louco e um empreendedor bem-sucedido é que este pode convencer os outros a compartilhar sua visão. Essa é a força fundamental para empreender.

A história, no entanto, mostra que esses intrépidos “irresponsáveis” foram os próceres que tiraram os homens dos galhos das árvores e os conduziram às estações espaciais. Como já mencionamos, o viajante veneziano Marco Polo foi um desses pioneiros, capaz de unir culturas, difundir o conhecimento e estabelecer as bases para o comércio globalizado. O apóstolo

Paulo de Tarso (c. 5-67 d.C.) também é um exemplo, ao disseminar competentemente os ensinamentos de Jesus em terras estrangeiras. Entre os descobridores, temos Cristóvão Colombo (1451-1506) e seus comandados.

Um exame mais minucioso dos fatos, no entanto, mostra que os três eram, na verdade, também empreendedores corporativos – uma categoria particular de empreendedor, como veremos a seguir. Marco Polo viveu por 17 anos na corte do imperador Kublai Khan (1215-1294), onde desenvolveu importantes atividades administrativas. Definiu novas rotas comerciais, conquistou mercados e organizou os negócios de uma grande “corporação transnacional”.

Paulo estabeleceu alguns dos pilares do cristianismo. Como dedicado parceiro de Pedro, sua obra de catequese foi fundamental para consolidar uma importante “instituição”: a Igreja. Colombo insere-se nesse fantástico time ao compor uma parceria empresarial com a Espanha. A serviço dos reis católicos assumiu a missão de estabelecer relações comerciais com a Índia, o que poderia recuperar a economia espanhola. Em 12 de outubro de 1492, desembarcou em uma das ilhas Bahamas. Tomou, sim, posse do lugar, mas em nome de Castela.

O ato de empreender, portanto, tem praticamente a idade do homem. Iniciou-se provavelmente quando um pedaço de osso foi transformado em arma e ferramenta. O empreendedorismo corporativo, no entanto, mesmo presente em momentos cruciais da história das civilizações, é ainda tema novo e um tabu para a maior parte das modernas corporações. Foi disseminado na década de 1980 pelo consultor em administração Gilfford Pinchot III, autor de *Intrapreneuring* (1985).

Há cerca de 15 anos, os dicionários passaram a apresentar o termo *intrapreneur*, designativo da pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo. Para isso, esse indivíduo introduzirá inovações e assumirá riscos. O uso da palavra e de seus derivativos tornou-se corrente em várias línguas, o que confirma a importância desse conceito na nova ordem mundial.

### 7.3 Aplicando empreendedorismo a empresas estabelecidas

Empreender, também por meio de instituições já consolidadas, impõe-se hoje como necessidade estratégica e demonstração de sensatez. Em um mundo mutante e ultracompetitivo, as exigências do mercado devem ser acompanhadas de uma conduta proativa, caracterizada pela busca permanente do aproveitamento de oportunidades. Aquilo que hoje é apenas “mais um produto” ou “um setor secundário” pode rapidamente se converter na escora que manterá a empresa em pé nos próximos anos.

Para parcela significativa dos empresários, os empreendedores internos são “agitadores” e “subversivos”, gente inquieta e permanentemente insatisfeita. Talvez tenham razão. Normalmente, esses indivíduos possuem as seguintes características:

- jamais se contentam apenas em executar projetos propostos ou definidos por seus superiores hierárquicos;
- normalmente, oferecem sugestões sobre oportunidades que jamais foram consideradas por seus colegas e chefes;

- normalmente inteligentes e racionais, parecem não temer riscos e adoram desafios;
- são criativos e comprometidos com a inovação.

Trazem em suas biografias indícios dessa tendência. São aqueles que desde cedo se apresentavam para organizar as quermesses da escola ou que vendiam pipas para os garotos do bairro. Com certeza, esse admirável processo de subversão é fundamental à sobrevivência das corporações nos novos cenários concorrenenciais.

Segundo Schumpeter (1985), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. O conceito-base em questão é o de destruição criativa.

Trata-se do impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando melhores produtos, novos mercados e oferecendo alternativas aos métodos menos eficientes e mais caros. De acordo com o pensador, as novas tecnologias evidenciam o despropósito dos sistemas de produção vigentes e os substituem. O processo não tem fim. A criatividade permite sempre a geração de um produto melhor e mais barato.

De certo, o empreendedor corporativo deve pautar-se sempre pela busca da inovação, ainda que precise compatibilizar os interesses gerais da corporação, de acionistas e de investidores. Dessa forma, não basta que seja competente, entusiasmado, ativo e preparado. Também é preciso que seja racional, flexível, tolerante e persistente. Deve assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no outro, modificando contextos dentro e fora da empresa. No ambiente externo, será o responsável por procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios. No ambiente interno, terá como atribuições mobilizar pessoas, aproveitar inteligentemente recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os mecanismos produtivos já existentes, modificar hábitos e regularmente prestar contas de suas iniciativas.

Enfim, o empreendedor corporativo precisa atuar também com diplomacia e administrar interesses eventualmente divergentes. Deve ser um *expert* em relacionamentos e precisa cultivar a humildade para aprender permanentemente.

Do ponto de vista técnico, o empreendedor corporativo deve conhecer a fundo a corporação na qual trabalha. Precisa reconhecer seus processos, a cultura gerencial, as práticas na área de recursos humanos, as características dos mercados de inserção e ter uma noção clara dos fluxos de caixa. Nem sempre é fácil radiografar com minúcia uma grande empresa. Na verdade, o gigantismo tem levado companhias tradicionais a naufragar. A alternativa tem sido a adoção de medidas de descentralização administrativa, nem sempre eficazes. Muitas vezes, uma empresa lenta e antiquada é fragmentada em unidades de negócios menores. Imagina-se, assim, que se alcançou a salvação da lavoura. No entanto, com frequência, essas novas divisões continuam incapazes de enfrentar os desafios da nova onda produtiva. A questão não se resolve apenas nos organogramas, mas na mudança efetiva das mentalidades.

Portanto, o empreendedor corporativo tem um complicadíssimo desafio à frente de uma nova célula de negócios: deve impedir que seja contaminada pelos velhos e nocivos hábitos de gestão vigentes na empresa-mãe e, ao mesmo tempo, manter a coesão interna, mantendo as diretrizes e

compromissos gerais da organização. Em suma, ao empreendedor convencional basicamente interessa agradar clientes e consumidor. O empreendedor corporativo precisa também ganhar credibilidade entre diretores e acionistas e garantir a manutenção do ânimo dos integrantes da equipe. Mais que qualquer um na empresa, é cobrado em suas ações e sua sobrevivência depende de bons resultados.

Para as corporações estabilizadas, o empreendedorismo corporativo representa uma oportunidade de recuperar a juventude e o vigor dos negócios recém-iniciados. Em uma época em que organismos empresariais nascem e morrem tão rapidamente, é necessário que sangue novo seja constantemente injetado em suas veias. Abdicar dessa política de renovação significa fragilizar-se e expor-se às intempéries da economia. Mais do que pela ineficiência, as empresas hoje morrem pela obsolescência, em processos rápidos e devastadores. O “obsoleto” aqui pode se referir a produtos ou a modelos de gestão.

Dessa forma, correr riscos em empreendimentos torna-se ironicamente uma vacina contra o vírus da obsolescência. Valem aqui os ditados populares “quem não arrisca já perdeu” e “quem não faz poeira come poeira”. Hoje, administrar seriamente uma empresa deve consistir em uma série de ações que permitam torná-la ágil, competitiva e apta a assimilar as mudanças súbitas no cenário político e econômico. Assim, são necessários sistemas que confirmam poder de decisão aos profissionais realmente capazes de prever percalços e desenhar novos caminhos para a organização.

Em uma empresa moderna, todos, da faxineira ao presidente, têm de gerar valor. Todos têm de possuir a clara noção de que são minicentros de custos. E essa noção tem vínculo direto com a empregabilidade de cada um. Dessa forma, é necessário um espírito renovador que estimule iniciativas em todos os departamentos da empresa. Para manter a competitividade, é fundamental modificar a relação do indivíduo com a empresa:

- é dever de todos zelar pela qualidade dos produtos e pela imagem da organização;
- é dever de todos produzir mais e viabilizar alternativas para a redução de custos.

Oferecer bons produtos e serviços não é apenas um dever para com o empregador, mas um compromisso pessoal e ético com a sociedade. Eficiência e disposição inovadora são fundamentais. Essa nova noção de responsabilidade tende sempre a se disseminar pelas equipes, incentivando-as no desenvolvimento de novos projetos.

Nas sociedades altamente tecnológicas nas quais a era industrial já cedeu lugar à era digital, é preciso que as empresas renovem suas culturas. Em uma época de processos cotidianos interativos e dinâmicos, é difícil imaginar que as pessoas se submetam livremente à repetição. Em uma época de diversificação de costumes, custa acreditar que as pessoas de talento abdiquem da invenção. É preciso, portanto, que exista a capacidade de implementar um novo modelo na vida corporativa, capaz de filtrar e absorver as contribuições do espírito criativo.

Essa nova atitude depende de sistemas de trabalho que libertem as pessoas do controle “policial” e truculento das hierarquias. Esse mecanismo arrogante e prepotente de manutenção do poder tem historicamente exterminado o talento criativo de jovens talentos. A experimentação, ao contrário, tem propiciado enormes benefícios à humanidade.

Desse exercício de aplicação do conhecimento surgiram, por exemplo, o telefone, a lâmpada elétrica e o avião. No âmbito estrito das empresas, nasceram os programas que tornaram o computador amigável e nos permitem usar interativamente a internet. O incentivo ao empreendimento resulta, na maior parte das vezes, não somente em lucro para a empresa, mas em riqueza coletiva.

A ideia básica é a de que as empresas podem se valer de talentos para buscar negócios e desenvolver novos e lucrativos produtos. Na verdade, não bastam as boas intenções. É fundamental montar um cardápio de ações para os homens e mulheres que se apresentam como voluntários para essas fascinantes tarefas. O fomento de iniciativas dessa natureza se materializa por meio de necessárias regras que possam balizar atitudes, estipular metas e definir os foros decisórios.

## 7.4 O empreendedor corporativo no Brasil

Apesar de não ser substancialmente diferente do observado em outros países, o empreendedorismo corporativo no Brasil ainda é um conceito novo e tem suas particularidades. Esse é um país em que os juros são altos e os tributos excessivos. Só isso seria suficiente para desanimar qualquer homem de negócios. No entanto, apesar das dificuldades, ao longo do tempo, nossa economia teima em crescer, nossa indústria insiste em se manter competitiva e há sempre alguém disposto a assumir o risco do progresso. O ideograma chinês para crise é o mesmo para a oportunidade. Nada mais justo. Quem passa pela crise e resiste sai dela fortalecido. Quem nasce na crise tem chances maiores de obter os conhecimentos necessários à sobrevivência.

Talvez seja o nosso caso. Entre uma crise e outra, nossa democracia permitiu a alternância de poder e a ascensão de novos personagens à ribalta política. Com eles, apresenta-se um renovado conjunto de ideias e proposições. Não há dúvida de que os ventos sopram a favor de novas ações empreendedoras. Os tempos são de estímulo às atividades produtivas e de um novo pacto entre os atores sociais. São eles: o governo, o empresariado, os investidores e os trabalhadores. Sem dúvida, ainda padecemos do fardo burocrático, da dificuldade de acesso a investimentos e da falta de proteção aos direitos de propriedade intelectual. No entanto, contamos com um mercado consumidor em crescimento, uma base industrial razoável, além de considerável oferta de mão de obra qualificada. O brasileiro, por natureza, tem facilidade de adaptação e aprende com rapidez.

No que toca ao plano político, há razões para se acreditar em uma mudança de rumos: especular menos e produzir mais. Grosso modo, para financiar seus projetos sociais, o governo precisa estimular a produção e aquecer o consumo. Só assim poderá arrecadar mais e capacitar-se a eliminar a pobreza e oferecer educação e saúde a todos os brasileiros. Portanto, a função do empreendedor corporativo reveste-se de especial importância. Além de concretizar suas aspirações pessoais no campo do trabalho, esse profissional funcionará como dinamizador das empresas e como agente local da transformação macroeconômica. Combinam-se, portanto, **necessidade e oportunidade**.

Drucker destacou a competitividade brasileira no novo cenário mundial. Segundo ele, o país prima pela versatilidade e adaptabilidade, o que o credencia para aproveitar as novas oportunidades nesse cenário de formação de blocos comerciais e de fortalecimento de economias emergentes.

O teórico ressaltou que estamos mais adaptados a situações como *joint-ventures*, parcerias e empreendedorismo do que muitos países europeus.

Nesse sentido, vale lembrar o que Pinchot afirma sobre as virtudes múltiplas e necessárias do intrapreneurismo. Segundo ele, não se trata somente de aumentar o nível de inovação e de produtividade nas organizações. Trata-se de um modo de organizar empresas, de modo que o trabalho volte a ser uma expressão da contribuição da pessoa à sociedade, sentencia. A liberdade empreendedora deve aproximar as empresas dos reais problemas do cotidiano.

Os experimentos devem resultar em soluções para as dificuldades do capitalismo, especialmente no que tange a questões urgentes como preservação ambiental, distribuição de renda, educação, saúde e formação de profissionais e geração de empregos. Aquilo que hoje se apresenta como obstáculo ao crescimento econômico pode se transformar justamente no objeto das ações empresariais no futuro. Trabalhar na eliminação desses problemas crônicos representa um exercício da cidadania e, ao mesmo tempo, uma chance de estabelecimento de novos negócios.

## 7.5 Desenvolvendo ambientes propícios ao empreendedorismo corporativo

Imagine-se na seguinte situação: você é uma presidente de uma grande empresa de tecnologia, muito antes da revolução dos computadores pessoais. O telefone toca e sua secretária o avisa do promissor apontamento em sua agenda: uma reunião com o conselho de desenvolvimento de novos produtos.

Desavisado do que irá acontecer nos próximos 20 anos, você dirige-se para a reunião mais preocupado com a do próximo mês, com o conselho de administração, pois os números não estão dentro da expectativa, apesar de estarem bem.

Na primeira apresentação um grupo de jovens engenheiros apresenta um protótipo de computador que poderia ser fabricado por US\$ 25 mil, composto de uma tela plana, teclado e uma central de processamento. Sua capacidade de processamento é reduzida em comparação aos computadores empresariais, daí seu preço menor. Um dos diretores dispara:

- 
- “Por que uma empresa iria querer um computador com capacidade de processamento reduzida?”.
  - “Bem, a ideia não é vender para empresas e sim para pessoas comuns”, diz um dos engenheiros.
  - “E por que uma pessoa comum quer uma máquina dessas que custa seu salário anual?”, pergunta você.

- “Bem, chefe, achamos que algum dia as pessoas irão querer processar as despesas pessoais usando uma máquina dessas, escrever e programar”, diz um dos colaboradores.
  - “Se uma pessoa gastar US\$ 25 mil em uma máquina dessas não sobrará dinheiro nenhum para despesas, portanto elas não precisarão controlar nada”, comenta um diretor.
  - “Acho que o mercado não está pronto para isso. Vamos abortar o projeto”, sentencia você para alívio dos demais diretores.
- 

O próximo grupo traz uma coisa mais estranha ainda aos seus olhos: um dispositivo ligado ao computador que permite que o usuário controle os movimentos de uma seta que aparece em um monitor e com cliques dê comandos a esse computador. A princípio essa ideia parece divertida, mas o fato de a pessoa ter que tirar a mão do teclado para acionar esse dispositivo, chamado de *mouse* pelo grupo, devido sua aparência, fez o grupo achar difícil sua adoção e o cancelamento do projeto também foi sentenciado. Outro grupo elaborou uma placa de rede, que permite que os computadores se liguem entre si e compartilhem informações. Novamente rejeitado. Outro projeto, agora de *software*, um sistema que dividia a tela em janelas e permitia que os usuários rodassem um programa diferente em cada uma delas. Muito caro para desenvolver. E mais outro. E nada de projeto aprovado.

O tempo passou, sua reunião com o conselho foi ruim, você perdeu o emprego, os jovens engenheiros deixaram sua empresa e fundaram chamadas Apple, Intel, 3Com etc. e licenciaram suas ideias para outras empresas como Microsoft, HP, IBM, entre tantas. Todos ficaram bilionários e você caiu no esquecimento.

Pois bem, o que pode parecer uma ficção, não é. O episódio acima realmente aconteceu, obviamente não da forma descrita, mas o conceito foi o mesmo e o resultado também.

A empresa em questão chamava-se, na época, Xerox, e possuía o melhor centro de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia computacional do mundo, o Palo Alto Research Center. Desse centro saíram os conceitos e protótipos do microcomputador, *mouse*, interface gráfica (que originou o Windows), impressora a laser, rede *Ethernet*, entre outras dezenas de invenções que hoje sabemos revolucionárias. Essa saga toda está descrita no livro *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*, Michael A. Hiltzik,

Mas o que levou a Xerox deixar passar as principais invenções do século XX bem à sua frente e não fazer nada? Simples, a falta de um ambiente propício ao empreendedorismo. Apesar de possuir um centro de pesquisa de última geração, a Xerox não possuía os ingredientes necessários para transformar suas ideias em oportunidades de negócios.

Ter boas ideias não basta, elas devem ser transformadas em oportunidades e vantagens competitivas para a empresa. E como uma empresa pode evitar a armadilha da Xerox? Um ambiente propício ao empreendedorismo corporativo precisa atender aos seguintes requisitos:

- novas ideias estimuladas;
- tolerância a erros;
- recursos financeiros;
- equipes multidisciplinares;
- não pressionar em relação a prazos;
- adesão ao empreendedorismo voluntária;
- remuneração apropriada;
- apoio do *big boss*<sup>2</sup>.

Como podemos observar, as condições são diversas e, em muitos casos, difíceis de serem implementadas e/ou encontradas nas empresas. Por isso que nem todas as empresas utilizam-se dos conceitos de empreendedorismo corporativo, e por esse mesmo motivo, serão engolidas pelos seus concorrentes, cedo ou tarde.

### 7.5.1 Novas ideias estimuladas

Ter ideias faz parte da natureza humana. Mas ter ideias que possam ser transformadas em negócio requer um arcabouço de pensamento, ações e validações bem definidos para que elas possam ser transformadas em oportunidades. Entretanto, os limites que devem ser definidos para esse arcabouço não devem ser baseados nos modelos de negócios atuais, nem em questões políticas, geográficas e, principalmente, financeiras de curto prazo.

Os empreendedores devem ser capazes de desafiar o *status quo* da empresa para seu próprio bem, criando situações que podem levar a empresa a assumir posições de liderança e representatividade, jamais atingidas por ela.

Um dos grandes problemas enfrentados pelos empreendedores corporativos é o acesso de “agendas” políticas e empresariais que limitam sua atuação e evitam que possam usar todo o seu potencial. Uma empresa que tenta montar um núcleo de empreendedorismo corporativo e aplica a esse as mesmas regras limitadoras do seu negócio tradicional está jogando dinheiro e tempo fora. Isso porque as agendas tendem a ser maiores que os poderes dos empreendedores e os amigos acabam fazendo “mais do mesmo”, ou seja, adequando-se ao ambiente e não buscando soluções inovadoras (o chamado pensamento fora da caixa ou *outside the box thinking*).

### 7.5.2 Tolerância a erros

Do que adianta a liberdade de atuação se os empreendedores temem a punição por erros e fracassos? É aquela velha história, “você pode fazer tudo o que quiser desde que seja aquilo que eu quero, senão, será punido.” Realmente um ambiente propício à criação de novas ideias e busca de novos empreendimentos.

Tolerar o fracasso e erros não é simplesmente dar “tapinha nas costas” e dizer que está tudo bem, que nada irá acontecer. É ter um processo estruturado para entendimento dos erros e suas

---

2 *Big boss*: gestor.

causas (e consequências) para que eles não sejam repetidos e as lições que trazem possam servir de benefícios no futuro.

Muitas empresas relacionam tolerância ao fracasso com anarquia, com o “pode fazer o que quiser que nada irá acontecer”, e outros. Mas isso não poderia estar mais longe da verdade. O erro só pode ser tolerado se foi causado por ações responsáveis, concretas e claras em busca do aperfeiçoamento, da nova oportunidade. E as válvulas de segurança devem estar prontas para serem acionadas em caso de maior mal.

Por isso, há uma tendência das empresas que se utilizam do conceito de empreendedorismo corporativo, de separar as operações do dia a dia das operações de empreendedorismo. Se o projeto novo explodir ele não levará a fábrica junto e, consequentemente, a geradora de renda que sustenta os empreendimentos.

Outra forma de criar um ambiente tolerante ao erro é premiar os empreendedores que erraram e, por meio de seus erros, puderam gerar ganhos para seus investidores. A história do *Post It*, cujo folclore indica que foi na verdade uma falha do engenheiro Spencer Silver, da 3M, reaproveitado de forma brilhante por Arthur Fry, que viu no fracasso do companheiro uma grande oportunidade para segurar as partituras em seus ensaios na igreja. Hoje o *Post It* gera milhões de dólares em vendas à 3M, Spencer Silver foi premiado antes desse fenômeno e Arthur Fry entrou para a história dos negócios corporativos.

### 7.5.3 Recursos financeiros

Uma coisa muito comum em empresas que gostam de adotar a última moda do momento sem compromisso é de não disponibilizar os recursos necessários para que os empreendedores possam atingir suas metas. Saber quais os recursos necessários e como serão disponibilizados aos empreendedores é de extrema importância para o projeto de empreendedorismo corporativo.

O processo de financiamento desses projetos segue o mesmo ritual dos projetos de empreendedorismo de *startup*: análise da oportunidade, confecção do plano de negócios e obtenção de recursos por meio dos mais diversos tipos de captação.

Na verdade, muitas empresas levam o assunto de captação de recursos muito a sério, chegando ao ponto de criar organizações especialmente responsáveis por isso, como é o caso dos fundos de investimentos de grandes empresas. Essas empresas seguem critérios rígidos do mercado de capitais para obtenção de recursos para seus projetos, evitando assim conflito de interesses com a operação do dia a dia do grupo. Isso garante recursos aos empreendedores e protege a empresa-mãe de eventuais riscos.

### 7.5.4 Equipes multidisciplinares

Não há a menor possibilidade de uma empresa ter sucesso em iniciativas de intraempreendedorismo se a equipe responsável pela sua implementação não tiver representatividade política e técnica. Isso se deve ao fato de que são necessários diversos conhecimentos em todas as áreas da empresa para que eventuais projetos prosperem. Deixar um pequeno grupo isolado fingindo que

está transformando a empresa ou buscando novas oportunidades apenas para satisfazer egos mais inflados, é um erro corporativo (aliás muito presente).

As equipes de empreendedorismo corporativo devem ser multidisciplinares, facilitando o entendimento de todo o ferramental corporativo disponível para o grupo e ao mesmo tempo agilizando sua tomada de decisão.

Os membros das equipes devem entender que seu papel nesse cenário de empreendedorismo é de catalisador e não de defensor das políticas do “não” e “isso vai contra as normas da empresa”. Esse é um ponto difícil das pessoas entenderem devido à sua inércia em posições executivas e sua adequação ao modelo de remuneração das empresas que premiam, em geral, os pragmáticos.

### 7.5.5 Sem pressão de prazos

“Quero isso para ontem!”. Quem nunca escutou essa frase, seja dirigido a si próprio ou a um companheiro de trabalho? Pois bem, como não existe *hoje* na cabeça dos visionários e empreendedores, só o *amanhã*, eles não entendem o *ontem*. Não adianta pressionar por prazos em um ambiente onde o objetivo é buscar inovações e oportunidades de empreendimento. Isso porque o relógio do tempo não funciona na mesma velocidade quando estamos falando de observar o amanhã para criá-lo hoje.

As empresas que decidirem por projetos de empreendedorismo interno devem ter em mente que não podem fazer dessa iniciativa uma extensão do seu departamento de P&D nem do de vendas. Colocar a pressão por prazos na já complexa equação de um empreendimento corporativo é como exigir que uma criança de cinco anos saiba interpretar o contrato prestação de serviços que sua escola tem com seus pais. Ele até pode, mas nesse caso ele é um gênio e não deveria estar ali. Como o mundo é feito de pessoas medianas, resta evitar essa situação, no mínimo, estranha.

Por isso, empreendedores corporativos de sucesso buscam uma mescla de projetos de longíssimo prazo e projetos com retorno mais imediato. Assim, o alívio sobre uma eventual pressão aumenta deixando os membros da equipe protegidos de erros na tomada de decisões precipitada (um efeito colateral da pressão por prazos).

### 7.5.6 A adesão ao empreendedorismo corporativo é voluntária

Ser empreendedor é escolher um estilo de vida diferenciado que nem todas as pessoas apreciam ou mesmo desejam. Por isso, deixar ao cargo da hierarquia da empresa decidir quem serão as pessoas a participarem de iniciativas de intraempreendedorismo é um erro que pode se mostrar fatal, visto que a escolha de uma pessoa errada pode acarretar o fracasso do projeto, a perda dessa pessoa como profissional da empresa e os consequentes prejuízos para a empresa em tal situação.

A melhor forma de evitar isso é deixar que as pessoas se voluntariem para fazer parte de tais iniciativas. Muitos executivos temem que isso deixe seus projetos sem recursos humanos ou que eles sejam dotados de pessoas desqualificadas. O que dizemos aqui é que as pessoas têm que se voluntariar, mas não necessariamente devem ser aceitas. Somente pessoas com o perfil predeterminado devem fazer parte do grupo, mas a condição inicial para que ela participe é que ela tenha sido voluntária.

### 7.5.7 Remuneração apropriada

A condição básica para um empreendedor suportar as pressões que sofre é que ele espera ser remunerado à altura do risco que assume. Essa regra é de ouro e vale para todo o empreendedor. Nenhum empreendedor inicia algo sem a expectativa de retorno. Esse pode até não ser pecuniário, mas sempre há um retorno. E essa expectativa deve ser atendida. Do ponto de vista de um empreendedor nato, existem dois problemas com relação ao assunto remuneração.

O primeiro é que em iniciativas de empreendimento corporativo o retorno obtido é, em média, duas vezes menor do que nas iniciativas de *startup*. Isso é facilmente explicado pelo fato de que empreendedores corporativos têm um nível de risco bem menor que os empreendedores de *startup*. O segundo é que é muito difícil as empresas criarem duas políticas de remuneração diferentes para seus funcionários, esbarrando em políticas internas e muitas vezes até na lei.

Do ponto de vista da empresa, esses problemas recebem a adição de um terceiro, que é a necessidade de satisfazer as expectativas dos empreendedores. Tendo essas duas barreiras, não haverá iniciativa de sucesso.

A solução mais comum para esse tipo de dilema é fazer com que o grupo empreendedor seja completamente isolado das políticas tradicionais da empresa patrocinadora, optando-se até pela criação de uma instituição separada para evitar conflitos. Nessa nova instituição, as políticas podem ser criadas do zero para satisfazer a demanda dos projetos, principalmente em termos de política de remuneração.

O que deve-se manter em mente é que empreendedor assume riscos, portanto, espera ser recompensado acima (às vezes muito acima) da média por isso. Sem esse conceito básico presente não haverá empreendedorismo corporativo de verdade.

### 7.5.8 Apoio do *big boss*

Se tudo mais der errado, ligue para o chefe. E ele tem de atender. Caso contrário a iniciativa não sairá do papel. Em 90% dos casos de fracasso de projetos de empreendedorismo corporativo podemos encontrar a mão (ou falta dela) do “todo poderoso” da empresa. Sem seu apoio não há saída.

O apoio se dá desde o primeiro momento por meio da divulgação de suas expectativas para toda a empresa e o pedido de comprometimento de todos. Ele continua com aprovação de recursos necessários, negociações com os acionistas para obtenção de condições ideais para o sucesso do projeto, “broncas” naqueles que se recusam a ajudar e premiação daqueles que contribuem.

O mais alto executivo da empresa e seus pupilos devem dar total apoio a iniciativas de intraempreendedorismo, pois delas dependem sua sobrevivência nos mercados tão competitivos de hoje. E essa mensagem deve ser clara para todos da empresa. Se os funcionários de uma empresa percebem que o projeto é “apadrinhado” no mais alto escalão da empresa, as chances de execução de sucesso aumentam consideravelmente. Por outro lado, se sentirem que não há apoio, a morte da iniciativa acontecerá.

## 7.6 O perfil do empreendedor corporativo

Qual é o perfil ideal do empreendedor corporativo e como ele difere do empreendedor de *startup*? Basicamente, pode-se dizer que os perfis dos empreendedores de *startup* e corporativo diferem na prioridade com que endereçam determinadas disciplinas do processo de criação. O Quadro 1 resume por ordem de prioridade o que mais preocupa cada um dos perfis.

**Quadro 1** – Prioridades de empreendedores corporativos e empreendedores de *startup*

Empreendedores de <i>startup</i>	Empreendedores corporativos
Planejamento	Identificação de oportunidades
Visão	Visão
Identificação de oportunidades	Planejamento
Dedicação	Organização
Organização	Capacidade realizadora
Capacidade de decisão	Dedicação
Capacidade realizadora	Busca por conhecimento
Avaliação de riscos	Avaliação de riscos
Busca por conhecimento	Autonomia
Trabalho em equipe	Comprometimento
Liderança	Capacidade de decisão
Autonomia	Trabalho em equipe
Comprometimento	Liderança
Capacidade de <i>networking</i>	Otimismo
Otimismo	Capacidade de <i>networking</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar das listas não diferirem radicalmente uma da outra, elas demonstram claramente a influência do meio no qual se realiza com projeto de empreendedorismo. A lista de prioridades é inversamente proporcional àquilo que os empreendedores acham que têm de melhor. Exemplo: todo o empreendedor de *startup* é um otimista por natureza e na maioria dos casos deixam a desejar no quesito planejamento. Já os empreendedores corporativos têm à sua disposição uma *network* profissional muitas vezes grande – somente falando da *network* interna da empresa, por exemplo – mas sentem dificuldades em identificar oportunidades devido aos limitadores corporativos geralmente existentes.

Independente das disciplinas que cada um elegeu como importante para si, o empreendedor corporativo deve ter um perfil com algumas características diferenciadas do empreendedor de *startup*, até porque o ambiente em que se encontram é diferente.

Além das características comuns de um empreendedor (propensão ao risco, remuneração acima da média, entre outros) um empreendedor corporativo precisa entender o ambiente político em que está inserido, ser visionário e flexível, ser um viabilizador corporativo, saber trabalhar em

equipe (muitas vezes não reportando a ele), ser um incentivador de discussões abertas, ser um agregador e ser um “teimoso”, no lado bom da concepção da palavra.

### 7.6.1 Entender do ambiente

Por mais que tenhamos dito que o ambiente de uma iniciativa de empreendedorismo corporativo deve ser isolado do ambiente político, isso é mais comum no papel do que na realidade. Por isso, empreendedores corporativos de sucesso sabem como andar na teia corporativa, evitando suas armadilhas e usando-as a seu favor.

Ter uma pessoa que sabe abrir as portas da empresa, ou como dizemos “mexer nas alavancas certas” é um excelente passo para a obtenção do apoio necessário para o sucesso do empreendimento. Saber o momento de afrontar ou de recuar, saber quando pedir ou quando dar, saber quando divulgar ou quando esconder, são algumas das características de um bom empreendedor corporativo.

Tentar quebrar o *status quo* na base da martelada não funciona nos dias de hoje. Aliás, nunca funcionou. Portanto um hábil empreendedor corporativo é como um lutador de artes marciais: usa a força da empresa ao seu favor, evitando um confronto direto, mas nunca deixando de atingir seu objetivo.

### 7.6.2 Visionário e flexível

Enxergar o que os outros não enxergam. Essa é quase sempre uma definição que cabe no rol de descrição de empreendedores. Conrad Hilton, fundador da cadeia de hotéis Hilton, era famoso por enxergar em terrenos vazios seus hotéis prontos e funcionando. Ele era capaz de visualizar a entrada, o *lobby*, como seriam os ângulos dos quartos, sua decoração etc. Com isso, era capaz de valorar o investimento e obter excelentes negócios onde antes parecia não haver nada, pois as outras pessoas não enxergavam o que ele enxergava.

Não devemos confundir visionários com adivinhos. Ser visionário é ver aquilo que ninguém vê e saber como chegar lá. Mas, para chegar a algum lugar o empreendedor corporativo precisa saber desviar das pedras de seu caminho, ser flexível, mas sem perder o rumo.

Muitas vezes os interesses corporativos transcendem o interesse coletivo e aterrizam em interesses particulares que são poderosos o suficiente para derrubar o projeto de empreendedorismo, caso não sejam atendidos. Um bom empreendedor corporativo sabe adequar essas demandas às suas, sem que isso signifique sacrificar o núcleo do projeto e seus objetivos. Além disso, ele deve sempre incentivar a mudança, mesmo em casos que ela não se faça necessária, pois só assim saberá o momento certo de flexibilizar.

### 7.6.3 Viabilizador corporativo

Uma das vantagens do intraempreendedorismo sobre o empreendedorismo tradicional é que o primeiro é protegido por um arcabouço empresarial na forma de recursos financeiros, *know-how*, pessoas e, muitas vezes, mercado. Saber usufruir disso em benefício de um projeto de

empreendedorismo corporativo é quase uma arte, visto que em muitos casos o papel do empreendedor é mudar radicalmente, exatamente aquilo que o apoia. Entretanto, esse é um papel fundamental para um empreendedor corporativo de sucesso. Saber usar a empresa ao seu favor por um lado e viabilizar os projetos de empreendedorismo no contexto empresarial tradicional, por outro, é um balanço que requer talento, paciência e um pouco de sorte.

Todo empreendedor corporativo deve ter em mente um mapa de como “navegar” na ida e na volta nos mares empresariais para evitar surpresas.

#### **7.6.4 Teamworker**

O termo *equipe* é definido como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com a finalidade de atingir um propósito comum; pelo qual se consideram coletivamente responsáveis, ou como é um grupo com funcionamento qualificado, que comprehende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. A equipe investe constantemente em seu crescimento.

Não há empreendedorismo sem equipe. Isso vale para todo e qualquer tipo de empreendedorismo. Mais ainda quando o empreendedorismo é corporativo. Isso porque em muitas situações as equipes envolvidas no desenvolvimento das novas iniciativas não possuem relação de hierarquia entre si.

No empreendedorismo de *startup*, geralmente o empreendedor é o dono do negócio e todos os outros (com exceção dos sócios – em alguns casos até eles) são coadjuvantes. Mas no intraempreendedorismo isso não vale sempre. Portanto, o líder deve saber montar, gerenciar e motivar a equipe independente das relações de poder entre os membros.

#### **7.6.5 Incentivador da discussão aberta**

Existe um ditado que diz: “Deus nos deu duas orelhas e uma boca para que pudéssemos escutar duas vezes mais que falamos.” Saber escutar é uma característica dos líderes empreendedores. Mas, do que adianta saber escutar se ninguém fala nada?

Em equipes heterogêneas é comum o diálogo ser pautado por cuidados exagerados ou inverso. O empreendedor corporativo deve criar um ambiente que promova a discussão aberta e franca entre seus membros. Só assim poderá obter informações valiosas sobre o projeto, comportamento dos membros, novidades tecnológicas, e até “fofocas”, que no imaginário popular é definida como algo “de quem não tem o que fazer”, mas, que na realidade corporativa é considerado o mais veloz meio de comunicação existente.

Mesmo tendo seus ouvidos à disposição da equipe o empreendedor ainda precisa se certificar que as formas de discussão são respeitadas. Um intraempreendedor necessita de um ambiente em que a conversa franca possa ser feita e respeitada para poder sempre ter a melhor informação e tomar a melhor decisão.

### 7.6.6 Agregador

Um empreendedor corporativo é tão bem-sucedido quanto à capacidade de sua equipe em criar e gerir novas oportunidades de negócio. Portanto, ele deve sempre se preocupar com eventuais “rachas” e tomar providências imediatas. Somente agregando o time é que será capaz de atravessar períodos de turbulência, bem como extrair o máximo de cada membro.

### 7.6.7 “Teimoso”

Veja essa reportagem publicada pelo *Estado de S. Paulo* em 2004.

---

#### Aché lançará o primeiro fitoterápico nacional

Um empreendedor teimoso. Um médico pragmático. A combinação dos talentos de Victor Siaulys, um dos fundadores do laboratório Aché, e de José Roberto Lazzarini, diretor-médico da empresa, conseguiu criar o primeiro fitomedicamento pesquisado e desenvolvido inteiramente no Brasil, um anti-inflamatório de uso externo.

Aprovado pela Anvisa na terça-feira, após sete anos de pesquisa dentro do laboratório e investimento de R\$ 15 milhões, o medicamento, Acheflan, deve chegar ao mercado no primeiro semestre de 2005, mas sua comercialização deve muito ao joelho inflamado de Siaulys depois de uma de suas paixões: jogar futebol. “Tinha uma casa em Mongaguá e as pessoas de lá me davam uma garrafa com um líquido preto. Embebia-o em um algodão e colocava no joelho. Depois de dois dias estava muito melhor”, comenta Siaulys, que começou a pesquisar o produto na década de 1980. “Não deu certo. Tentei novamente no início da década de 1990, mas continuou não dando certo. Fiquei inconformado e cheguei a ir à mata procurar a planta”, completa.

O problema, no entanto, não estava na planta, conhecida popularmente como erva-baleeira, mas no princípio ativo. “Todo mundo achava que era um, inclusive nós, mas não era”, conta Lazzarini, que pretende faturar R\$ 10 milhões nos três primeiros anos de comercialização do produto em um mercado anual de anti-inflamatório estimado por ele em R\$ 89 milhões somente no Brasil.

Testado em 700 pacientes, nas várias fases do estudo ele se mostrou mais potente que o principal produto do mercado, o Cataflan.

[...]

O laboratório já negocia o licenciamento do novo produto com empresas europeias e americanas – a patente foi depositada também fora do

Brasil. “Se você diz a uma empresa alemã que tem uma droga anti-inflamatória de origem vegetal, é tudo o que eles querem ouvir nesse momento”, afirma Siaulys.

---

Imagine se o Dr. Lazzarini tivesse desistido na primeira tentativa. Uma das características mais interessantes dos empreendedores é sua capacidade de insistir em coisas que a maioria das pessoas desistiria. Essa característica é suportada por sua capacidade visionária e, portanto, deve ser sempre usada.

## 7.7 Google, um modelo do empreendedorismo do século XXI

A não ser que você tenha estado em Marte nos últimos anos, você já ouviu falar do Google. Misto de fenômeno tecnológico e *Big Brother*, a história do Google contém todos os ingredientes do empreendedorismo, tanto de *startup* quanto corporativo.

O Google foi fundado por Larry Page e Sergey Brin, dois estudantes PhD de Stanford, em 1998. Após meses desenvolvendo o que iria ser a base da revolução da informação e da propaganda do século XXI, Larry e Sergey ficaram um pouco preocupados com seu negócio, pois as tentativas de levantar fundos para sua empresa de busca não estavam dando certo.

Com a teimosia que é peculiar aos empreendedores, Larry e Sergey insistiram no projeto e lançaram seu buscador ao público e ficaram buscando formas de monetizar sua invenção. Somente algum tempo depois é que acharam uma forma inteligente (que, aliás, foi “surrupiada” de um concorrente, o Overture, comprado pela Yahoo) combinando os resultados da busca com palavras patrocinadas. A inovação não estava aí, mas sim na forma como qualquer pessoa ou empresa podia adquirir palavras, usando um sistema automatizado e baseado numa espécie de leilão. De uma hora para outra, qualquer empresa podia anunciar seus serviços no que é hoje o primeiro lugar de busca para qualquer tipo de informação.

O grande diferencial do Google não foi somente criar um produto e deitar nos louros do mesmo, mas sim, criar um ambiente onde o empreendedorismo corporativo é quase uma religião. Desde sua fundação até hoje o Google lançou diversos produtos. Isso se deve muito ao fato de o Google atuar como se fosse uma grande incubadora. Os desenvolvedores são responsáveis por levar aos seus superiores ideias de projetos e recebem carta branca para tocá-los.

Esses projetos são apresentados diretamente aos fundadores do Google, que dão o veredito se o projeto continua ou não. Óbvio que nem todos os projetos são aprovados, mas ao inserir o empreendedorismo nos valores mais profundos da empresa desde sua fundação, o Google cria uma arma poderosa para crescer e proteger seus interesses e de seus acionistas.

## Atividades

1. O que é empreendedorismo corporativo?
2. Quais as diferenças entre um empreendedor de *startup* e um empreendedor corporativo?
3. Qual o perfil ideal de um empreendedor corporativo?
4. Para manter a competitividade, quais fatores são fundamentais para modificar a relação do indivíduo com a empresa?

## Referências

ACHÉ lançará primeiro fitoterápico nacional. *Febrifar*. Disponível em: <<http://novo.febrifar.com.br/ache-lancara-primeiro-fitoterapico-nacional/>>. Acesso em: 8 maio 2018.

DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, A. Google completa 15 anos; confira a história da empresa. *Exame*, São Paulo, 13 set. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/google-completa-15-anos-confira-a-historia-da-empresa/>>. Acesso em: 8 maio 2018.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor?* São Paulo: Harbra, 1989.

SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

## Planejamento financeiro<sup>1</sup>

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Como saber quanto de dinheiro investir em um negócio? Qual o retorno esperado?

Planejamento é o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização. É um processo no qual se organizam as informações e dados importantes para manter a sua empresa funcionando e poder atingir determinados objetivos.

Além disso, o planejamento das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição dos recursos, trata de como se devem fazer compras e usar as mercadorias da empresa, segundo a decisão de seu dono. Em poucas palavras: é a forma como a empresa deve funcionar.

O planejamento otimiza a chance de sucesso. Ele não garante o sucesso, mas colabora para a diminuição dos riscos. Isso porque, com o planejamento, os riscos são efetivamente calculados. Um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. Mostra também como otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento nos permite ver a empresa como um todo, o que ajuda a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da empresa.

O planejamento deve se estender por toda a empresa, nas mais diversas áreas, desde vendas até recursos humanos, desde *marketing* até finanças. Ele geralmente é relegado a segundo plano por empreendedores iniciantes, pois esses ficam mais amarrados à “tecnicidade” de seu negócio, acreditando que um planejamento financeiro adequado é secundário.

Saber fazer um plano financeiro adequado é de extrema importância para o sucesso e sobrevivência de um empreendimento. E saber fazê-lo de maneira correta é o objetivo deste capítulo.

### 8.1 Plano financeiro

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a parte mais difícil de um negócio. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que o empreendedor prega a respeito de seu negócio. Porém, após alguma prática e um perfeito entendimento dos objetivos do negócio, a parte financeira do plano acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas ainda sim, de forma um pouco trabalhosa.

---

<sup>1</sup> Colaboração: Sebrae/SP e José Carlos Assis Dornelas.

Ao contrário do que muitos pregam, o plano financeiro pode ser feito de duas formas: logo no início do planejamento estratégico, servindo de balizador; ou ao seu final, adequando-se às necessidades do negócio. Independentemente do modelo escolhido, nenhum negócio deve sair do papel antes do término de um plano financeiro.

Os principais demonstrativos que devem ser apresentados em um plano financeiro (seja para um plano de negócios, seja no dia a dia) são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

Por meio desses é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retornos financeiros. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de retorno (*payback time*), Taxa Interna de Retorno (TIR ou IRR) e Valor Presente Líquido (VLP ou NPV).

As decisões empresariais são tomadas com base na combinação de informações quantitativas, qualitativas e experenciais que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e proprietários. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar a sua avaliação e correção.

No Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e de incerteza. O acompanhamento sistemático das finanças de uma atividade é o que permite a tomada de decisões acertadas.

Finalmente, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefiní-las se necessário.

## 8.2 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento de uma empresa. Ele é constituído por duas colunas, a do **Ativo** e a do **Passivo e Patrimônio Líquido**.

O **Ativo** corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa, ou seja, tudo aquilo que pode gerar riquezas. O **Passivo** é uma obrigação, ou parcela de financiamento obtido de terceiros, ou uma dívida. O **Patrimônio Líquido** corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem Lucro ou Prejuízo no período, ou ainda, quando ocorre investimento por parte dos sócios.

O Ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O Passivo, assim como o Patrimônio Líquido, representa as origens e aplicações, e é demonstrado por meio das seguintes equações:

---


$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$$

ou

$$\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio Líquido}$$


---

A organização das Contas do Ativo segue os seguintes critérios:

- **liquidez**: as contas são classificadas segundo o grau de liquidez que possuem;
- **prazo**: em Contabilidade, curto prazo significa o período de até um ano.

Com base nesses fatores, de maneira sintética, o Balanço Patrimonial engloba os itens presentes no Quadro 1.

**Quadro 1** – Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo
<b>Circulante</b> : são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.	<b>Circulante</b> : são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.
<b>Não circulante</b> : engloba bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício e bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil longa.	<b>Não circulante</b> : obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
	<b>Patrimônio Líquido</b> : recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, por meio do Passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital de terceiros e eventual endividamento. Detecta-se ainda, observando o Passivo, o prazo do endividamento, o Custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada a partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que as dívidas de curto prazo.

Um segundo aspecto importante é o montante de capital de giro ou capital circulante nas empresas. Esse valor é calculado subtraindo o Passivo Circulante do Ativo Circulante (CCL), que indica a parte do Ativo que não está comprometida com o Passivo Circulante. Quanto maior for o CCL maior será a flexibilidade financeira da empresa. A característica desse recurso é a sua reversibilidade, ou seja, pode ser aumentado ou diminuído segundo as decisões dos administradores. A variação do capital circulante pode ser feita por meio de aumento nas contas do Ativo Circulante (aplicação), redução do Ativo Circulante (origem), aumento do Passivo Circulante (origem) ou ainda, diminuição do Passivo Circulante (aplicação).

O Ativo Não Circulante é utilizado pela empresa em suas operações produtivas. Exemplos disso são imóveis, máquinas, equipamentos, e em alguns casos, tecnologias. O constante investimento nesse Ativo revela as decisões empresariais de manter o nível de modernização do parque produtivo da empresa.

### 8.3 Demonstração do Resultado

A Demonstração do Resultado é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. Da Receita Total obtida devem ser subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidos. Da Receita Líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços) para chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais, assim denominadas por representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Dado que a empresa pode obter receita ou ter despesa, não derivadas de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o imposto de renda para a provisão para se atingir a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos, serão incorporados ao Patrimônio Líquido, alterando consequentemente o próprio Balanço.

**Figura 1** – Demonstração do Resultado

Item	Descrição
Receita Bruta ↓	Total geral das vendas
(-) Deduções ↓	Impostos e abatimentos
<b>= Receita Líquida</b> ↓	Total de valor recebido pela venda dos produtos ou serviços da empresa (sem dedução)
(-) Custos do período ↓	Gastos referentes à produção, comercialização, ou dos serviços prestados
<b>= Lucro bruto</b> ↓	Resultado do total de receitas após o desconto do total de despesas. Não se considera a dedução de Imposto de Renda e as participações
(-) Despesas ↓	Gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de venda e financeiras)
<b>= Lucro operacional</b> ↓	Lucro produzido exclusivamente pela operação do negócio; nele, se subtrai as despesas administrativas, comerciais e operacionais
(+/-) Outras Receitas/Despesas ↓	Não proveniente das operações
<b>= Lucro antes do Imposto de Renda</b> ↓	Lucro obtido antes de Imposto de Renda e Contribuição Social
(-) Imposto de Renda ↓	Imposto cobrado a pessoas físicas e jurídicas acerca os rendimentos recebidos durante o período de um ano
<b>= Lucro líquido</b>	Saldo após a dedução de Imposto de Renda e participações sobre o Lucro Bruto

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.4 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa possibilita ao administrador planejar suas necessidades de caixa a curto prazo. Os excessos e faltas de caixa são o objeto de atenção do gerente. O período coberto pelo Fluxo de Caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos

semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo é estabelecido em função das metas e objetivos definidos pela administração.

O fluxo de caixa é composto por:

- **Receitas:** valor das vendas recebidas.
- **Vendas:** volume monetário do faturamento.
- **Custos e despesas variáveis:** custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade.
- **Custos e despesas fixos:** valores que se mantêm inalterados, independente das variações da atividade ou vendas.

A Tabela 1 representa um modelo de Fluxo de Caixa.

**Tabela 1** – Modelo de Fluxo de Caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Recebimentos</b>			
Receitas à vista			
Receitas a prazo			
<b>Faturamento</b>	R\$-	R\$-	R\$-
<b>Pagamentos</b>			
<b>Custos/Despesas variáveis</b>	R\$-	R\$-	R\$-
Compras à vista			
Compras prazo			
Frete			
Comissão			
Impostos variáveis			
Terceirização			
<b>Custos fixos</b>	R\$-	R\$-	R\$-
Salários			
Encargos sociais			
Aluguel			
Água			
Energia elétrica			
Telefone			
Despesas contador			
Despesas bancárias/juros			
Pró-labore			
Investimentos			
Impostos fixos			
Outras despesas			
<b>Custo total</b>	R\$-	R\$-	R\$-
<b>Saldo de Caixa</b>	R\$-	R\$-	R\$-

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 8.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde ao valor monetário ou ao volume de vendas necessário para saldar os Custos Fixos e Variáveis, por meio do qual a empresa começa a obter lucros. No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

O ponto de equilíbrio pode ser representado por meio da seguinte operação:

$$PE = \left( \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição}} \right) \times \text{Receita}$$

em que:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

Então, Custo Fixo

$$PE = 1 - \left( \frac{\text{Custos Variável}}{\text{Receita Total}} \right)$$

## 8.6 Índices financeiros

Os índices financeiros indicam a situação financeira da empresa, isso é, a capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo na data de vencimento. São definidos quatro grupos de indicadores: **liquidez, atividade, endividamento e lucratividade**. Esses são quocientes calculados por meio dos itens do Balanço Patrimonial e Demonstrações de Resultado.

Os índices de liquidez mostram qual a capacidade de a empresa saldar as dívidas. É um indicador importante sobre o qual bancos, principalmente, prestam muita atenção. O primeiro índice – de liquidez – representa o quanto a empresa dispõe para saldar o passivo circulante. Um índice de 2,0, por exemplo, significa que a empresa pode cobrir seus passivos circulantes, mesmo que seus Ativos Circulantes sejam reduzidos em 50%.

Os índices de endividamento demonstram quanto do total de Ativos é financiado pelos credores da empresa (índice de participação de terceiros) e o total de recursos fornecido pelos credores e pelos proprietários da empresa (índice exigível – Patrimônio Líquido).

As medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atraente do ponto de vista do investidor. São por meio desses índices que se justificam os investimentos. Cada uma das medidas relaciona os retornos da empresa (retorno bruto, operacional e líquido) com suas vendas. O ROI – retorno sobre o ativo total – determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com os seus ativos disponíveis. No Quadro 2 podemos verificar os índices financeiros utilizados para análises e suas respectivas equações:

Quadro 2 – Índices financeiros

Indicador	Fórmulas
Liquidez	<p><b>Capital Circulante Líquido</b> = Ativo Circulante – Passivo Circulante</p> <p><b>Liquidez Corrente</b> = <math display="block">\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}</math></p>
Atividade	<p><b>Giro do Estoque</b> = <math display="block">\frac{\text{Custo de mercadorias}}{\text{Estoques}}</math></p> <p><b>Giro do Ativo Total</b> = <math display="block">\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}</math></p>
Endividamento	<p><b>Participação de terceiros</b> = <math display="block">\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}</math></p> <p><b>Exigível – Patrimônio Líquido</b> = Passivo Circulante + <math display="block">\frac{\text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}</math></p>
Lucratividade	<p><b>Margem bruta</b> = <math display="block">\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}</math></p> <p><b>Margem operacional</b> = <math display="block">\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}</math></p> <p><b>ROI</b> = <math display="block">\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}</math></p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dos índices do Quadro 2, um dos mais importantes índices usados hoje em dia na avaliação de resultados financeiros de empresas é o chamado Valor Econômico Adicionado (EVA ou *Economic Value Added*, em inglês). O EVA é uma medida popular utilizada por muitas empresas para determinar se um investimento – proposto ou existente – contribui de maneira positiva para a riqueza dos acionistas.

O EVA é calculado subtraindo dos lucros operacionais líquidos o custo dos fundos utilizados para financiá-lo ou o retorno mínimo que se deseja que o acionista obtenha ao investir na empresa. Investimentos com EVA positivo aumentam a riqueza do acionista, e aqueles com EVA negativo, diminuem sua riqueza.

$$\text{EVA} = \text{Lucro Operacional Líquido} - (\text{Custo de Capital} * \text{Capital Investido})$$

## 8.7 Técnicas de análise de investimentos

Existem algumas perguntas que os investidores podem fazer a respeito de um projeto de investimento, de um novo negócio ou de um negócio existente, que são respondidas por meio de técnicas específicas apresentadas a seguir. As respostas a essas perguntas são de extrema importância e devem constar no plano financeiro de qualquer empresa.

- **Retorno contábil sobre o investimento:** responde à pergunta: quantos reais em média são gerados por média de investimento?
- **Prazo de payback:** responde à pergunta: qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?
- **Técnica do fluxo de caixa descontado:** responde de que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento compara-se com o desembolso do investimento.

### 8.7.1 Retorno contábil sobre investimento

É um critério de lucro e pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Anual Médio}}{\text{Valor Declarado Médio do Investimento}}$$

Sua deficiência encontra-se no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro em relação ao tempo. Portanto, apesar de ser extremamente simples de ser calculado, não consegue satisfazer a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido, mais cedo e com menos risco.

### 8.7.2 Prazo de retorno de investimento (*payback time*)

A técnica de prazo de retorno de investimento, ou *payback time*, mede o tempo que se demora para recuperar o montante de capital inicialmente investido. Assim, diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, a técnica de *payback* aborda fluxos de caixa. Os méritos de qualquer projeto são julgados em função da recuperação do investimento original em tempo menor do que algum prazo máximo de *payback* aceitável.

Embora aborde fluxos de caixa em vez de lucros, essa técnica apresenta duas fraquezas fundamentais. Em primeiro lugar, ela não leva em consideração o aspecto em relação ao valor do dinheiro. Em segundo lugar, essa técnica não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*, o que pode ser significativo. Por outro lado, as técnicas de fluxo de caixa descontado, apresentadas a seguir, permitem que os investidores possam avaliar melhor suas decisões de investimento.

### 8.7.3 Técnicas de fluxo de caixa descontado

Essas técnicas comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o desembolso inicial do investimento. Essa análise pode ser feita por meio de dois métodos: Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 8.7.3.1 Valor Presente Líquido

Para se medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor de hoje para os futuros fluxos de reais que serão gerados pelo projeto e deduz-se o montante do investimento feito. Ou seja, descontam-se os futuros fluxos de caixa após imposto de volta ao seu valor presente, e então se subtrai o desembolso do investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

$$VPL = \left( \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \frac{F_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n} \right) - | INV$$

Em que:

**VPL** = Valor Presente Líquido

**F<sub>n</sub>** = Fluxo de Caixa após imposto no ano *t*

**N** = Vida do projeto em anos

**K** = Taxa de Desconto (taxa de retorno exigida)

**INV** = Investimento Inicial

### 8.7.3.2 Taxa Interna de Retorno

Para calcular a TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Nessa taxa, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado.

Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL, igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.

## 8.8 Roteiro para o Plano Financeiro

As demonstrações financeiras que compõem o plano financeiro exigem a elaboração de planilhas para contemplar os diversos aspectos do desenvolvimento das empresas. Para auxiliar a sua elaboração, é apresentado a seguir um roteiro para o preenchimento das planilhas idealizadas e o significado das contas em cada planilha. Os passos a serem seguidos são os seguintes: orçamento passivo e orçamento do fluxo de caixa.

### 8.8.1 Orçamento dos itens do Ativo

A composição do Ativo depende do volume de faturamento (vendas) da empresa. O Ativo Circulante está em função do faturamento que determinará o próprio volume do Ativo Circulante.

A extensão do prazo de pagamento no faturamento acarreta maior número de valores a receber, expresso em número de dias de venda. Da mesma forma, o aumento do padrão em termos de meses do suprimento implica maior expansão de recursos no item estoques. Diante do volume de vendas, a unidade produtiva determina a taxa do investimento nos itens do Ativo Circulante, que deve ser compatível com os lucros gerados e sua capacidade de obter financiamento externo.

Dessa maneira, o planejamento e acompanhamento dos itens do Ativo requerem a definição pelo nível de investimento feito em cada item do ativo. Se a empresa decide ganhar mercado, facilitando vendas, deve investir uma grande soma de recursos em estoques de mercadorias. Para isso, deve ter caixa para adquirir os produtos destinados à comercialização ou fabricação.

### 8.8.2 Orçamento dos itens do Passivo

Tendo definido a política de estruturação do Ativo, há necessidade de compatibilizar o financiamento das atividades. O financiamento pode vir de duas fontes: de terceiros e/ou próprias. O planejamento do passivo se espelha na escolha das alternativas, sejam empréstimos bancários, financiamento de fornecedores ou investimento de sócios, para financiar as atividades da unidade produtiva.

O financiamento via Patrimônio Líquido é de longo prazo, enquanto os recursos externos podem ser de curto e longo prazo. É muito importante compatibilizar investimentos de curto e longo prazo com financiamentos de curto e longo prazo. O financiamento de aquisição de estoques pode ser feito com empréstimos bancários ou fornecedores. O gerente deve avaliar o custo de cada financiamento e o prazo de pagamento. Decisões equivocadas na forma de financiamento podem colocar as empresas em sérias dificuldades em relação ao endividamento desejado.

### 8.8.3 Orçamentos de vendas

Para compor as demonstrações deve-se determinar inicialmente o volume de vendas esperado para o mês, trimestre, semestre e ano. Na Tabela 2, devem ser preenchidas as vendas esperadas do ano, comparando-se tanto com as realizadas no ano corrente quanto com as realizadas no ano anterior.

**Tabela 2** – Projeção de vendas para o ano corrente

Meses	Projetado 2018	Executado 2018	Ano anterior 2017
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abri			
Maio			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Planejar as vendas significa fixar com antecedência as quantidades físicas e os volumes monetários nos períodos futuros. O empreendedor deve estimar as futuras vendas com base no

desempenho médio dos anos anteriores e as perspectivas de aumento para os meses seguintes. No caso de empreendimento novo, deve-se utilizar as técnicas de projeção de mercado disponíveis para estimar os valores. Uma boa alternativa é tentar obter dados de uma empresa similar e adaptar seus dados para a realidade do empreendimento novo.

Os itens seguintes a serem tratados são os **custos**. Para uma empresa industrial, considera-se o custo dos produtos comercializados, e para as prestadoras de serviços, o custo dos serviços prestados. No caso das empresas industriais e comerciais existe um controle de produção/comercialização. O cálculo do custo das mercadorias é feito da seguinte maneira:

---


$$\text{Estoque inicial} + \text{compras} - \text{estoque final} = \text{custo das mercadorias}$$


---

#### 8.8.4 Orçamento das despesas administrativas

Essas despesas correspondem ao aparato burocrático necessário para a execução da tarefa essencial do negócio. Os salários pagos referem-se somente à administração. São considerados também os encargos e benefícios sociais que incidem sobre os salários.

Outras despesas como viagens, correios etc. devem ser organizadas para completar o quadro das despesas administrativas. Os itens a seguir consistem em um exemplo e devem ser contemplados de acordo com a realidade de cada empresa.

**Tabela 3** – Despesas administrativas

Contas	Mês	Trimestre	Ano
Salários			
Encargos sociais			
<b>Subtotal</b>			
Despesas de viagens			
Correios			
Água, luz, telefone			
Material de limpeza			
Impostos e taxas			
Aluguéis			
Seguro			
Depreciação			
<b>Subtotal</b>			
<b>Total</b>			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.5 Orçamento de salários e comissões de funcionários

A preparação deste orçamento deve ser feita em consonância com a política de remuneração da empresa, tanto para os salários quanto para as comissões. São muito importantes tais definições, inclusive para o planejamento adequado do caixa. Os salários referem-se a todos os funcionários, exceto administração.

A exemplo da Tabela 3, também são considerados os encargos e benefícios sociais que totalizados com os salários e encargos administrativos devem ser transferidos para a Tabela 6 (que veremos em detalhe adiante).

**Tabela 4** – Salários e comissões

Cargo	Salário fixo	Comissões	Total
Vendedores			
Empregados			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.6 Orçamento de comercialização

A empresa deve definir os gastos semanais, mensais e trimestrais de propaganda e publicidade e incorporá-los no fluxo de caixa.

**Tabela 5** – Gastos com propaganda e publicidade

Despesas	Mês	Trimestre	Ano
Produtos			
Propaganda			
Amostras			
Divulgação			
Convenções			
Despesas materiais			
Publicidade			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.7 Diversos

Outros gastos como provisões, receitas e despesas são classificados como diversas e da mesma maneira que as outras são transportadas para a Demonstração de Resultados. As respectivas receitas e despesas, depois de controladas separadamente, devem ser incorporadas à Demonstração de Resultados.

**Tabela 6** – Gastos diversos

Demonstrativo de Resultados	Mês	Trimestre	Ano
Faturamento (Tabela 2)			
– Custos dos produtos/serviços			
= Lucro bruto			

(Continua)

Demonstrativo de Resultados	Mês	Trimestre	Ano
(Tabelas 3, 4 e 5)			
– Despesas com vendas			
– Despesas administrativas			
– Receitas/despesas financeiras			
– Despesas diversas			
<b>= Lucro operacional</b>			
+/- Receita e despesa operacional			
<b>= Lucro antes do IR</b>			
– Imposto de Renda			
<b>= Lucro líquido</b>			

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 8.8.8 Orçamento dos itens do Ativo e Passivo

### 8.8.8.1 Ativo Circulante

Os itens que compõem o Ativo Circulante são estimados com base na atividade econômica esperada para o período. O montante de duplicatas a receber depende da política de vendas (à vista ou a prazo). Desse total, um percentual é destinado para provisão de devedores duvidosos.

- **Duplicatas a receber:** são projetadas com base na perspectiva de vendas à vista.
- **Devedores duvidosos:** cálculo sustentado pelo histórico de inadimplentes dos clientes da empresa.
- **Estoque de materiais diversos:** total de material de expediente e outros à disposição da empresa.

**Tabela 7** – Ativo Circulante

Itens	Mês	Trimestre	Ano
Duplicatas a receber			
Provisão para devedores duvidosos			
Outras contas a receber			
Estoques			

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 8.8.9 Imobilizado

Corresponde ao total das edificações, instalações, terrenos, equipamentos, móveis e utensílios. A gerência deve definir a programação de investimento para o ano diante das necessidades de imobilização. Com base nos cálculos da contabilidade, os Ativos devem ser mensalmente deprecia-dos mantendo assim o seu valor atualizado.

**Tabela 8 – Imobilizado**

Em valores	Ano anterior	Mês	Total
Terrenos			
Edificações			
Móveis e utensílios			
Máquinas			
Equipamentos			
Veículos			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.10 Passivo Circulante

Da mesma maneira que o Ativo Circulante, o Passivo terá um montante definido com base no volume esperado de vendas. Se o Ativo representa as aplicações de recursos, o Passivo, por sua vez, representa o financiamento. O Passivo Circulante, sendo de curto prazo, deve ser criteriosamente estabelecido. O gerente deverá indicar quanto utilizará de empréstimos bancários, fornecedores etc.

**Tabela 9 – Passivo Circulante**

Itens	Mês	Trimestre	Ano
Fornecedores			
Contribuições a recolher			
Provisão I. R.			
Impostos a pagar			
Salários e ordenados			
Propaganda e publicidade			
Despesas de comercialização			
Despesas administrativas			
Despesas de compras			
Honorários			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.11 Patrimônio Líquido

A cada período calculado, os lucros/prejuízos eles devem ser incorporados ao Patrimônio Líquido<sup>2</sup>. O importante é distinguir o saldo anterior do Patrimônio (ano anterior) e a soma de Lucros do Exercício.

<sup>2</sup> Válido para empresas de pequeno e médio porte. As empresas de grande porte devem distribuir os lucros ou incluí-los nas reservas.

**Tabela 10 – Patrimônio Líquido**

Valores	Capital	Reservas	Lucro anterior	Lucro do Exercício	Total
Saldo anterior					
Correção					
Lucro do mês					

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.12 Balanço

O Balanço é a demonstração contábil de uma determinada data da posição patrimonial e financeira da empresa.

**Tabela 11 – Balanço**

Contas	Tabela	Dezembro (Ano anterior)	Mês/Ano corrente
<b>Ativo Circulante</b>	(Tabela 7)		
Disponível			
Duplicatas a receber			
Provisão p/ devedores duvidosos			
Duplicatas descontadas			
Outras contas a receber			
Total do Ativo Circulante			
<b>Ativo não circulante</b>			
Realizável a longo prazo			
Investimento			
Imobilizado	(Tabela 8)		
Total do Ativo Não Circulante			
<b>Total do Ativo</b>			
<b>Passivo Circulante</b>	(Tabela 9)		
Contas a pagar			
Fornecedores			
Comissões a pagar			
Contribuições a recolher			
Provisão p/ IR			
Total do Passivo Circulante			
<b>Passivo Não Circulante</b>			
Financiamentos			
Contas a pagar			
Total do Passivo Não Circulante			
<b>Patrimônio Líquido</b>	(Tabela 10)		
Capital			
Reservas			
Total do Patrimônio Líquido			
<b>Total do Passivo</b>			

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 8.8.13 Fluxo de caixa

As informações sobre as Receitas estão na previsão de vendas (Tabela 2). Os itens de pagamentos que compõem as saídas de caixa do fluxo estão distribuídos nas Tabelas 3, 4 e 5. Os gastos referentes a investimento estão na Tabela 8, que informa também se ocorreu aquisição de imobilizados. Nessa tabela deve constar o valor mensal da depreciação, que embora seja uma despesa, não representa saída de caixa, desde que a empresa faça a provisão. Com todos esses dados em mãos, o empreendedor pode, finalmente, elaborar a projeção de Fluxo de Caixa.

Mas afinal, o que é um Fluxo de Caixa? Fluxo de Caixa é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prever a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis.

O Fluxo de Caixa tem como principais objetivos:

- proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários às operações econômico-financeiras da empresa;
- utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que estes não fiquem ociosos, estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- saldar as obrigações da empresa nas datas e vencimento;
- analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de a empresa necessitar de recursos;
- desenvolver, na empresa, o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber;
- buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- manter a empresa em permanente situação de solvência.

O levantamento de informações gerenciais constitui um trabalho criterioso. Os orçamentos serão possíveis de serem executados na medida em que exista um sistema de registro contábil, mesmo que a contabilidade seja feita fora da empresa para que os respectivos orçamentos sejam elaborados. Recomenda-se que a estruturação dos orçamentos seja semanal, mensal, trimestral e anual de modo a reduzir as incertezas.

## 8.9 Glossário de termos financeiros

---

**Ativo:** fundo de valores que representa os investimentos ou aplicações do patrimônio ou capital das empresas.

**Ativo Circulante:** reúne os valores suscetíveis de movimentação, como: dinheiro em caixa, em bancos, mercadorias, matérias-primas, títulos.

**Ativo Não Circulante:** parte do Ativo que se destina ao uso; fica de reserva sem intenção de venda ou alienação.

**Atividade:** valores que representam os Bens e os Créditos da empresa.

**Balanço Patrimonial:** balanço que inclui a demonstração do Patrimônio por meio do Ativo (investimento) e do Passivo (origem dos investimentos).

**Capital Circulante:** sistema de bens que se consomem em um só ato de produção e que giram nas empresas, renovando-se constantemente. São exemplos: as matérias-primas que quando aplicadas transformam-se em mercadorias e, depois de vendidas, transformam-se em dinheiro ou em duplicatas a receber; o dinheiro em caixa ou em bancos, que quando aplicados transformam-se em outro tipo de bem; as duplicatas a receber que quando pagas transformam-se em dinheiro.

**Custo Fixo:** gasto que se tem sempre dentro das mesmas medidas, independentemente do volume da produção, como aluguéis, seguros, salários mensais, impostos etc.

**Custo Variável:** tem relação direta com o volume produzido; ele aumenta quando a produção aumenta, como mão de obra direta, comissões de vendedores, compensações de seguro.

**Deficit:** ocorre quando a despesa supera a receita; isto é, o Passivo é superior ao Ativo.

**Demonstração de Resultado:** apuração contábil apresentada analiticamente por meio dos componentes, como: as Contas do Exercício e a Demonstração de Lucros e Perdas. As Demonstrações de Resultados podem ser do exercício ou de parte dele. É um quadro que analisa a apuração de lucro ou de perda, ou seja, Receitas e Custos.

**Despesas fixas:** gastos que se têm sempre dentro das mesmas medidas, independentemente do volume da produção.

**Despesas operacionais:** gastos que dizem respeito diretamente à atividade da empresa, são necessárias para manter a fonte produtora do rendimento.

**Despesas variáveis:** gasto que oscila de acordo com a quantidade produzida.

**Diagrama de rentabilidade:** exposição gráfica que tem por objetivo demonstrar onde a linha dos valores dos custos dos produtos cruza com a linha dos valores das vendas. Tem por objetivo evidenciar o ponto de equilíbrio de uma empresa.

**Exigível:** grupo de contas que representam as dívidas de uma empresa ou de uma entidade.

**Fluxo de Caixa:** curso que no tempo traça o confronto entre recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos e tem por finalidade conhecer o comportamento entre as entradas e saídas de dinheiro.

**Giro de Estoque:** repetição ou renovação do estoque; circulação dos valores do estoque.

**Liquidez:** capacidade de pagamento das dívidas; valor circulante capaz de ressarcir as dívidas; valor líquido disponível para investimentos, que pode ser transformado em dinheiro.

**Liquidez Seca:** relação entre a soma dos valores disponíveis mais os realizáveis, diminuindo-se o valor dos estoques e a soma das dívidas a curto prazo.

**Lucro Bruto:** diferença produzida pela comparação entre o preço de venda de um bem e o de seu custo de fabricação ou aquisição.

**Lucro Líquido:** resultado obtido pela diferença entre todas as receitas e todos os custos do exercício; é o lucro do exercício.

**Lucro Operacional:** Lucro Líquido resultante das operações normais realizadas pela empresa.

**Passivo:** parte do Balanço que representa as fontes ou proveniências dos valores que se acham espelhados no Ativo, ou seja, é o conjunto de dívidas ou de obrigações.

**Passivo Circulante:** é exigível a curto prazo; consiste no valor das dívidas a curto prazo.

**Passivo Não Circulante:** valor das dívidas de longo prazo.

**Patrimônio Líquido:** valor resultante da diferença entre os valores do Ativo e as dívidas da empresa.

**Ponto de Equilíbrio:** ponto em que se cruzam as linhas de receitas e custos no diagrama de rentabilidade.

**Receita:** recuperação dos investimentos; renda produzida por um bem patrimonial; parte positiva de um sistema de resultados; resultado de uma operação produtiva; provento ou remuneração por serviços.

**Receita Líquida:** representa a diferença entre a receita bruta e as deduções; é a receita final.

**Receita Total:** receita que representa todos os rendimentos da empresa, sem distinção de natureza.

**Superávit:** excesso da receita sobre a despesa; é quando o ganho supera as despesas; é o lucro.

**Valor realizável:** valor que, por sua natureza, tende a transformar-se em dinheiro, dentro de um prazo. É aquele pelo qual um bem será transformado em dinheiro e que se consegue obter por um bem, em determinado momento.

---

## Atividades

1. O que é planejamento financeiro?
2. O que é Balanço Patrimonial?
3. O que é Demonstrativo de Resultados?
4. Quais os orçamentos que compõem o roteiro para o plano financeiro?

## Referências

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999a.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. *Revista de administração da USP*, v. 34, n. 2. p. 34, 1999b.



## Inovação

---

Evandro Paes dos Reis  
 Álvaro Cardoso Armond

### 9.1 O que é inovação?

De acordo com o Manual de Oslo (2006) – publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) –, *inovação* é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Longe de ser uma unanimidade, a definição de inovação é menos importante que sua aplicação, mas não menos importante que não mereça uma análise mais detalhada. Vejamos algumas delas.

**Quadro 1** – Definições de inovação

Autor	Definição
<b>Martin Bell e Keith Pavitt</b>	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
<b>C. K. Prahalad</b>	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
<b>Gary Hamel</b>	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios.
<b>Peter Drucker</b>	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riquezas.
<b>Ernest Gundling</b>	Inovação é uma <i>nova</i> ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
<b>Joseph Schumpeter</b>	É o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia. É a abertura de um <i>novo</i> mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não importa qual a definição, todas elas compartilham a mesma essência: ineditismo e vantagens competitivas; portanto, inovação, em seu sentido mais genérico, pode ser definida como algo novo para a organização.

A palavra *inovar*, do latim *inovare*, significa tornar novo, renovar, enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar. Dessa forma, a amplitude do termo nos remete a tentar uma definição mais específica. A palavra inovação é frequentemente usada para descrever um objeto, que pode ser um microcomputador, ou um novo modelo de carro. Embora se referindo a algo concreto, teóricos do assunto concordam que inovação pode assumir outras formas de definição. Como exemplo, podemos utilizar Rogers e Shoemaker (1971), que argumentam que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo.

Dessa forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas, inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos.

Embora novidades encontradas em organizações, como explicitadas acima em técnicas, administrativas, organizacionais, inseridas em produtos ou processos, nem todas elas podem ser consideradas como inovações. Cabe ressaltar, aqui, a diferenciação entre **originalidade** e **novidade**, propriamente dita.

Originalidade oriunda da palavra *original*, do latim *originalle*, é relativa à origem, à qualidade de original, inicial, primordial, primitivo, originário. Novidade é originária do latim *novitate*, que se reporta à qualidade ou caráter de novo, uma inovação, embora referente a algo já existente, um uso novo para algo já existente. Nesse contexto, Zaltman et al. (1973) argumentam que, enquanto toda inovação implica em mudança, nem toda mudança implica em inovação.

O conceito mais amplo de inovação é aquele relacionado com a novidade que, necessariamente, não seja uma originalidade, mas que no contexto da organização é novo. A definição inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização (ZALTMAN et al., 1973).

## 9.2 O papel da inovação no empreendedorismo

A primeira pergunta que nos vem à cabeça é: todo empreendedor é um inovador? A resposta é **não!**

Na mais estrita definição do termo *empreendedorismo* não há espaço para ineditismo nem vantagem competitiva. Ao montar uma pastelaria, um empreendedor pode não estar criando nada novo ou mesmo obtendo vantagens em relação aos seus concorrentes. Não pode, mas deveria.

### 9.2.1 Por que inovar?

Por uma simples razão: inovação aumenta suas chances de sucesso. Ou visto de uma outra forma: se você não inovar, seus concorrentes o farão e você sofrerá as consequências. Suficiente?

A busca pela inovação tem sido tema constante de empreendedores de sucesso. Sua importância é tão grande que não basta buscar inovações em processos produtivos, produtos, formas de atendimento, e outras. Empresas estão buscando inovar criando mercados totalmente novos, fazendo com que a concorrência seja totalmente irrelevante.

A obra *A estratégia do oceano azul* (2005), de W. Chan Kim e Renee Mauborgne, demonstra que os limites da inovação transcendem as empresas e seus mercados, fazendo com que a busca por novos mercados seja mais do que uma necessidade de expansão, é uma necessidade de sobrevivência. Os autores estudaram 150 ganhadores e perdedores em 30 indústrias diferentes e viram que explicações tradicionais não explicavam o método dos ganhadores. Kim e Mauborgne concluíram que as empresas que criam novos nichos e fazem da concorrência um fator irrelevante encontram um outro caminho para o crescimento. O livro ensina como colocar em prática essa estratégia.

Existem basicamente dois motivos para inovar: motivos tecnológicos e econômicos. Os motivos tecnológicos passam por desenvolvimento de produtos e serviços novos; melhorias nos processos produtivos; melhorias nas técnicas existentes e busca de novos mercados. Os motivos econômicos podem ser a manutenção da posição de mercado, busca de novos mercados, redução de custos, melhoria nas condições de trabalho e redução de impacto ambiental.

O sucesso na inovação também passa pelo bom convívio do que a empresa tem como tradicional e as novas oportunidades que ela cria ao inovar. Para empreendedores de *startup*, o processo de inovação é mais simples, pois não possuem **compromisso com o passado**. Assim, empresas estabelecidas tendem a sofrer ameaças de empresas que ainda não existem. Mas como se proteger de algo que ainda não existe? Inovando.

### 9.2.2 O que é uma empresa inovadora?

Na mais simples definição, uma empresa inovadora é aquela que aplica a inovação no seu dia a dia. Uma empresa inovadora começa com uma indústria que permite que inovações sejam criadas. Nem todas as indústrias são abertas a inovações de maneira ampla e irrestrita, mas assumiremos que o empreendedor procura alguma indústria em expansão e que ela permita uma flexibilidade no que diz respeito a inovações.

O próximo quesito é criar e manter uma cultura inovadora. Essa cultura é influenciada por fatores internos e externos às empresas. Uma empresa inovadora está mais relacionada com a solução do que com os problemas. Em linhas gerais, empresas tradicionais buscam resolver os problemas que se apresentam das mais variadas formas, mas, uma vez resolvido, eles não se preocupam se a forma escolhida foi a melhor. Empresas inovadoras buscam sempre a melhor solução, mesmo que isso signifique um investimento maior. Essa busca é contraditória com muitos dos dogmas presentes nas empresas de hoje, como retorno de curto prazo, falta de recursos e maximização do lucro a qualquer custo.

No Quadro 1, podemos verificar práticas gerenciais presentes em empresas que querem ser inovadoras com base em Cunha e Santos (2008) e Mendel et al. (2004).

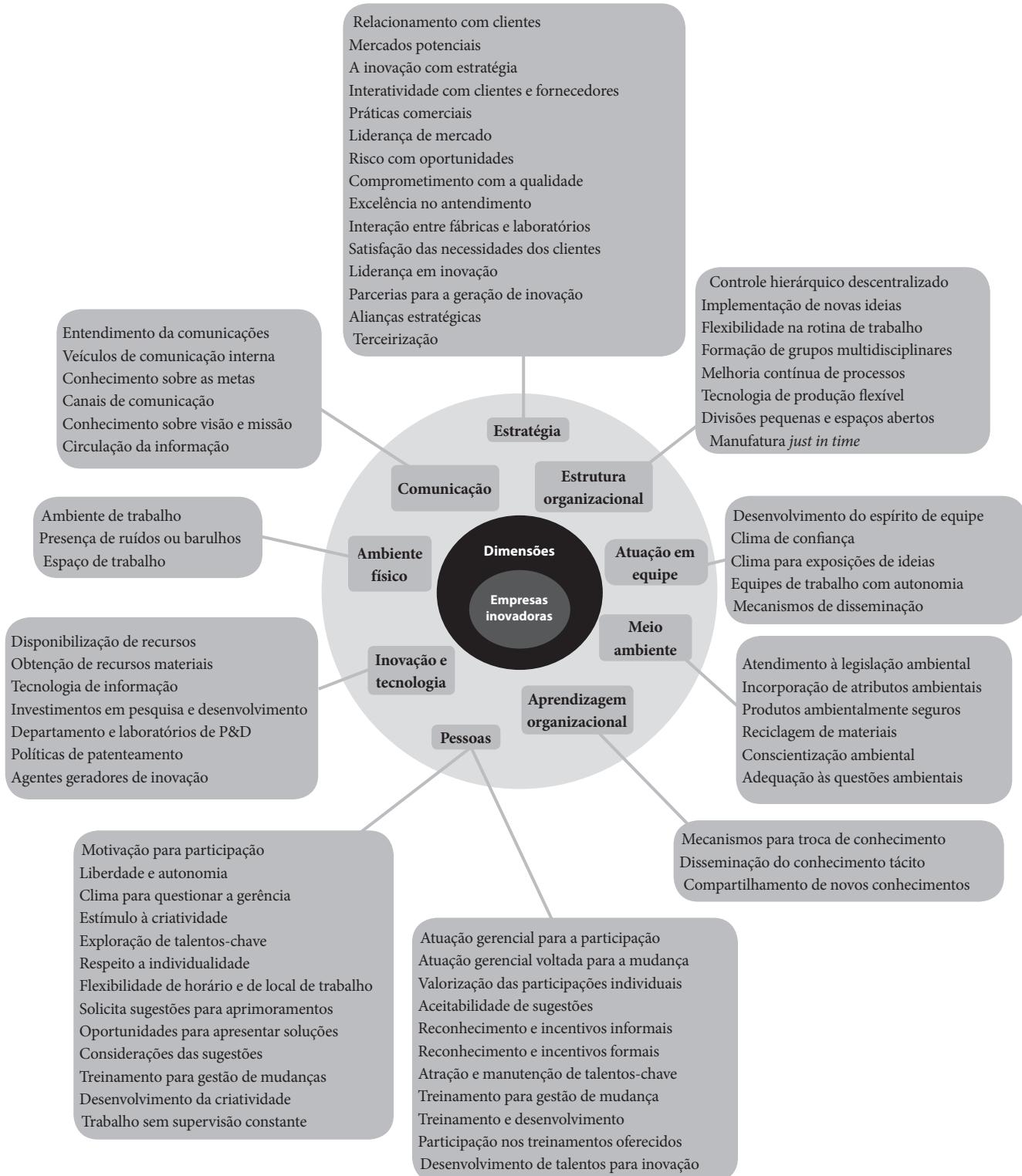
Quadro 1 – Resumo dos parâmetros para análise da empresa inovadora

Fatores determinantes da inovação organizacional	Práticas gerenciais para inovação
<p><b>1. Estratégia de novos produtos e serviços</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focaliza os resultados financeiros decorrentes do lançamento de novos produtos.</li> <li>• Investiga a utilização de práticas comerciais para construção de diferencial competitivo.</li> </ul> <p><b>2. Ambiente físico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa se as condições do ambiente físico são favoráveis à inovação organizacional.</li> </ul> <p><b>3. Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações são comunicadas de uma forma que todos entendam. Os veículos de comunicação são abertos à participação.</li> <li>• As metas de trabalho são claras.</li> </ul> <p><b>4. Estrutura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focaliza o controle hierárquico e flexibilidade na rotina do trabalho.</li> <li>• A implementação de novas ideias depende da aprovação de vários níveis hierárquicos.</li> </ul> <p><b>5. Atuação em equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressalta o clima organizacional nas equipes para a participação. E desenvolvimento do espírito de equipe e o clima de confiança nas equipes.</li> </ul> <p><b>6. Liberdade e autonomia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga fatores como: motivação, liberdade e clima para a participação e atuação, inclusive, questionar a gerência.</li> </ul> <p><b>7. Participação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe liberdade e oportunidade para participar; as ideias são consideradas. Solicitação de sugestões para aprimoramentos.</li> </ul> <p><b>8. Atuação gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecimento a participação do colaborador.</li> </ul> <p><b>9. Reconhecimento e recompensa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adota política de reconhecimento e valorização para as contribuições individuais. Aplica políticas de reconhecimento informais.</li> </ul> <p><b>10. Treinamento de desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de treinamento para administração de mudanças</li> <li>• Possibilidade de o trabalhador participar dos treinamentos</li> </ul> <p><b>11. Disponibilidade de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de recursos materiais e tecnologias para execução do trabalho e atividades profissionais.</li> <li>• Facilidade para obtenção de recursos.</li> </ul> <p><b>12. Aprendizagem organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para a disseminação do conhecimento tático e de novos conhecimentos.</li> <li>• Focaliza a gestão do conhecimento.</li> </ul>	<p><b>1. Estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com o cliente.</li> <li>• Promove a interatividade com cliente, fornecedor e outras unidades.</li> <li>• Posicionamento almejado no mercado.</li> <li>• Promoção da inovação e da qualidade.</li> <li>• Excelência no atendimento.</li> <li>• Liderança no segmento em que atua.</li> <li>• Risco como oportunidade/tolera falhas.</li> <li>• Satisfação das necessidades dos clientes.</li> <li>• Busca por <b>oportunidades emergentes</b>.</li> </ul> <p><b>2. Alianças estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de parcerias com outras empresas, com universidades, com o governo e órgãos de fomento, e a formação de <i>joint ventures</i>.</li> </ul> <p><b>3. Estrutura e processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura descentralizada, formada por grupos multidisciplinares. Espaços abertos.</li> <li>• Adoção de tecnologia de produção flexível.</li> <li>• Estrutura com divisões pequenas.</li> </ul> <p><b>4. Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de talentos-chave.</li> <li>• Estimula a criatividade e a iniciativa para inovação.</li> <li>• Horário e local de trabalho flexíveis.</li> <li>• Flexibilidade na execução do trabalho.</li> <li>• Respeito à individualidade.</li> <li>• Treinamento.</li> <li>• Programas para desenvolvimento dos gerentes e da próxima geração de líderes.</li> </ul> <p><b>5. Inovação e tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de TI; patentes registradas.</li> <li>• Departamento P&amp;D (investimento/laboratórios).</li> <li>• Incubação de novos produtos.</li> </ul> <p><b>6. Meio ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focaliza a inovação no sistema de gestão ambiental.</li> <li>• O oferecimento de produtos seguros.</li> <li>• Atendimento à legislação ambiental; incorpora atributos ambientais.</li> <li>• Programas de educação ambiental.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mendel et al. (2004); Cunha e Santos (2004).

A figura a seguir que pode servir como um mapa e guia para a implementação de práticas e culturas que apoiam a inovação.

**Figura 1 – Implantação de práticas e culturas que apoiam a inovação**



Fonte: Elaborada pelos autores.

### 9.2.3 Qual o perfil de um empreendedor inovador?

Um empreendedor inovador está sempre procurando uma ideia nova que possa se transformar em uma oportunidade de negócios que traga uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Essa é a característica básica, mas há outras que compõem seu perfil. A primeira é sua capacidade de criar, motivar e dar autonomia para sua equipe para que ela possa tomar decisões da melhor forma possível.

A segunda característica é algo que vemos com pouca frequência: senso de urgência. Senso é urgência é a inquietação que pessoas têm quando precisam resolver algo. Elas não querem esperar e não ficam esperando que outros façam por ela. Vão lá e fazem. Aliás, há um ditado que diz, “existem três tipos de pessoas: as que fazem acontecer, as que não fazem nada acontecer e as que não sabem o que está acontecendo”. Empreendedores inovadores são o primeiro tipo de pessoas.

Outra característica do empreendedor inovador é sua tolerância ao risco. Isso não quer dizer que empreendedores arriscam tudo, pelo contrário, eles são bons em medir os riscos e seus retornos e por isso sabem que se souberem suportar a pressão terão recompensas consideráveis. Essa tolerância ao risco é acompanhada de muita responsabilidade e persistência, geralmente envoltas em uma cultura de experimentação, afinal, o empreendedor inovador está tentando fazer algo que nunca foi feito, portanto deve correr alguns riscos.

Correr riscos por correr riscos é estupidez. O objetivo da tolerância aos erros e os riscos é que, quando eles acontecem devem ser grandes professores, ensinando ao empreendedor lições de como se comportar na próxima tentativa. Esse aprendizado com os erros se dá não somente com os próprios erros, mas também com o erro dos outros, ou seja, ele deve estar atento ao que se passa ao seu redor e aprender com isso.

Talvez a mais importante característica do perfil de um empreendedor inovador seja sua capacidade de persuasão, afinal ele deve convencer pessoas a implementarem uma ideia que ninguém implementou para buscar uma recompensa que nunca ninguém ganhou. A persuasão deriva do poder de alguém em plantar uma ideia em mente alheia, com o fim de induzir este terceiro a tomar determinada atitude, ainda necessita de um planejamento prévio, de uma sensibilidade do transmissor sobre os anseios e motivações dos persuadidos, nesse caso sua equipe. Para tal tarefa ser bem concluída, uma postura firme e confiante do empreendedor é essencial. Portanto, a persuasão nos tempos atuais se tornou uma habilidade intrínseca de qualquer empreendedor e de qualquer ser humano, pois se bem empregada, só trará bons resultados.

### 9.2.4 Como criar um ambiente propício à inovação?

Um outro fator importante para que a inovação prospere é o ambiente no qual os membros da equipe irão trabalhar. Empreendedores inovadores necessitam de todos os sentidos que possuem para poder prever possíveis cenários para um novo produto ou empreendimento. O mais importante deles é a percepção e, para isso, estar em um ambiente cheio agradável não somente incentiva o aumento da percepção como também cria as condições ideais para que os membros da equipe possam ter ideias que irão revolucionar o mercado.

Ambientes ideais à inovação têm algumas características básicas, mas com extremo poder de resultado. Primeiro elas promovem um ambiente de transparência, onde as informações importantes são compartilhadas com os membros da equipe para que eles possam ter uma visão geral da realidade e encorajar o desenvolvimento de ideias que possam gerar vantagens competitivas.

A segunda característica desse ambiente é o incentivo ao aprendizado. Um dos fatores de um ambiente inovador é a tolerância ao erro e a busca do inexplorado, mas isso não deve ser feito sem que se aproveitem as lições que os mesmos trazem ao empreendimento. Para isso o ambiente deve permitir que os empreendedores possam absorver o máximo de informação e compartilhá-la com seus companheiros. Deve-se evitar a limitação da opinião em razão de níveis hierárquicos (até porque posições hierárquicas não significam mais criatividade ou mesmo mais inteligência), mas sim incentivar a troca de ideias, práticas e informações. Com isso o ambiente fica fértil a novas ideias.

A terceira característica é a menos entendida e a mais polêmica, mas a mais diretamente relacionada à inovação: a cultura inquisitiva e questionadora. A cultura inquisitiva e questionadora prega o questionamento não pelo questionamento, mas sim pela busca constante da melhoria. Deixar que os membros de sua equipe perguntam e questionem processos, produtos, pessoas, ideias etc. faz com que o ambiente seja permeado por novas formas e conceitos, ideal para o descobrimento de inovações.

Essa característica é polêmica porque muitas vezes as empresas erram quando do seu uso, aplicando sanções disfarçadas em forma de discordância. Isso pede uma quarta característica, que é o ambiente de respeito e admiração. Um ambiente formado por pessoas que se respeitam mutuamente não permite o uso de subterfúgios nem sansões disfarçadas de discordâncias.

As pessoas precisam se sentir bem, como se estivessem em um ambiente familiar, caseiro e humano. Só assim elas poderão dar vazão à sua criatividade e serem capazes de fazer perguntas, trocarem ideias, darem sugestões e escutarem críticas construtivas. Dadas essas características, o ambiente está pronto para florescer.

### 9.3 Comunicação e inovação

Não há inovação sem comunicação. A definição de inovação tem em si as palavras vantagem competitiva e uma vantagem competitiva somente é obtida se for implementada. E uma implementação somente acontece se as pessoas envolvidas souberem bem o que estão fazendo. O processo de comunicação na inovação é importantíssimo. Nunca tivemos tantas ferramentas para comunicar, e para nossa sorte uma série nova de ferramentas e conceitos veio para nos facilitar a vida.

Uma comunicação efetiva pressupõe três fatores: um emissor, um meio e um receptor. Ou seja, alguém que se comunica por meio de algo com um outro. A comunicação também pressupõe o entendimento das partes, o que pode ser perigoso. Muitas vezes empreendimentos inovadores pecam na hora de comunicar suas conquistas e seus avanços, como foi o caso do Xerox Parc. Por isso, devemos estar atentos para criar um ambiente em que a comunicação seja fluida, clara e tenha dois lados.

### 9.3.1 Social media: a forma ideal de comunicação para empreendedores inovadores

Se olharmos os ingredientes de um ambiente que fomenta a inovação, veremos que esses – transparência, propensão ao aprendizado, cultura inquisitiva/questionadora e respeito – requerem uma forma de comunicação clara e de duas vias.

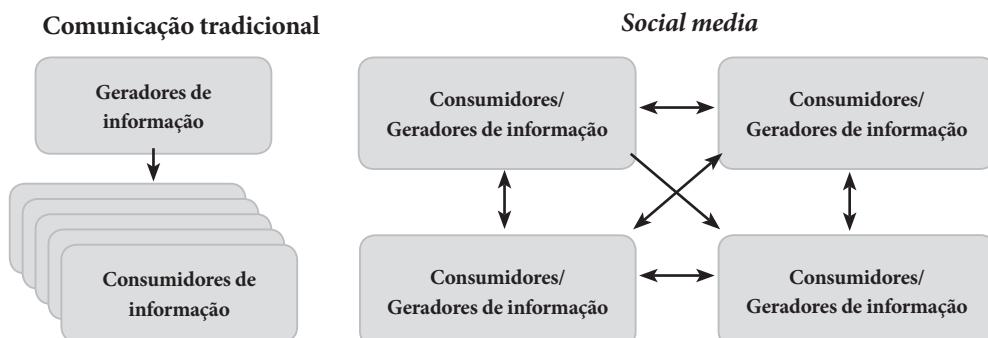
Na mídia tradicional há grupos geradores de informações e notícias e um grupo que as consome, sem que haja necessariamente um canal de retorno (*feedback*) para esses grupos geradores. Nas empresas, os grupos geradores são geralmente pessoas com níveis hierárquicos mais altos e os consumidores os mais baixos. Em um ambiente inovador, esse formato não é suficiente, pois seus princípios são baseados em uma relação de igualdade, respeito e transparência. Desse modo, as formas de comunicação tradicionais não são suficientes. É diante desse cenário que temos a mídia social ou *social media*.

A mídia social que surgiu no final do século XX e tomou corpo nos últimos anos tem como princípio básico a equidade na geração e consumo de informação. *Social media* é a democratização do conteúdo e o entendimento do papel das pessoas no processo de não somente consumi-lo e disseminá-lo, mas também de criá-lo e compartilhá-lo com e para os outros. É uma mudança de paradigma em nossa sociedade, acostumada a receber informação de cima para baixo, para um modelo de muitos para muitos, em que a linha autor e leitor fica indefinida.

A expressão *social media* leva aos conceitos descritos por James Surowiecki em sua obra *A sabedoria das multidões* (título no Brasil), publicada em 2004. Surowiecki (2004) escreve sobre a agregação de informação em grupos, resultando em decisões que, como ele argumenta, são quase sempre melhores do que as que poderiam ser feitas por qualquer membro do grupo. O livro apresenta numerosos casos para ilustrar os argumentos, recorrendo a diversas áreas do conhecimento, principalmente Economia e Psicologia. Nada mais apropriado para um ambiente de colaboração entre empreendedores inovadores.

A mídia social pode tomar diferentes formas, incluindo fóruns da internet, *blogs*, *wikis*, *podcasts*, *sites* de toda e qualquer forma democrática de criação, compartilhamento e divulgação de informação. A Figura 1 mostra de maneira esquemática como ocorre essa comunicação.

**Figura 1** – Comunicação tradicional x *social media*



Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao criar uma forma direta de comunicação no ambiente de inovação, o empreendedor maximiza suas chances de má interpretação, manipulação, falta de agilidade e erros na divulgação de suas descobertas e nas buscas por novas informações.

## 9.4 Inovação tecnológica como diferencial competitivo

Muito se fala sobre inovação e seus benefícios. Não há como negar que ela leva as empresas, na maioria das vezes, a obter vantagens competitivas e colher os frutos de seus investimentos. Mas como fazer disso uma prática constante para que não precise “forçar” o processo de inovação e despender mais energia do que o necessário? A resposta à essa pergunta será encontrada nos mais diversos exemplos de empresas brasileiras de sucesso, como a Embraer, uma das mais respeitadas empresas aeronáuticas do mundo.

A Embraer apostou na inovação tecnológica constante como fator preponderante na competição mundial pelo mercado de aeronaves de pequeno e médio porte. Onde outras empresas enxergam iniciativas especiais, a Embraer vê operações do dia a dia. A prática disso está no resultado dos produtos (aviões) que a Embraer fabrica. Eles são mais leves, portanto mais econômicos, possuem mais tecnologia embarcada, maior autonomia e custam menos.

Como a Embraer consegue manter-se entre as líderes do mercado (que recebem muitos subsídios de seus governos locais para competir com a Embraer)? Ela inova constantemente na busca de avanços tecnológicos que a permitem produzir mais com menos. Um exemplo desses avanços é seu Centro de Realidade Virtual.

Inaugurado em fevereiro de 2000, o Centro de Realidade Virtual é uma moderna ferramenta de trabalho, que permite reduzir o tempo de desenvolvimento de novas aeronaves. Além desse, existem apenas quatro outros CRVs no Brasil. Somente uma empresa absolutamente voltada para o desenvolvimento tecnológico e com grande *know-how* em engenharia como a Embraer pode investir e operar um sistema como esse.

O CRV está equipado com um avançado computador gráfico, o que garante aos engenheiros da empresa a capacidade de visualizar, em três dimensões, por meio de modernos modelos eletrônicos, toda a estrutura de uma aeronave em fase de projeto.

Hoje, a empresa tem uma maior capacidade de produzir aeronaves com diferentes especificações, oferecendo a cada cliente possibilidade de personalização. O cliente pode, inclusive, acompanhar o desenvolvimento de sua futura aeronave, realizando simulações para avaliar a configuração ideal, nas mais diversas fases da produção, visualizando tudo isso numa grande tela.

O avanço no CRV deve ser constante para que a Embraer possa manter seu nível de competitividade internacional e ainda atender a demanda de seus investidores pelo retorno do capital investido.

## 9.5 O fator humano na inovação

Em determinados momentos há uma certa confusão sobre o que realmente é importante em um processo de inovação, por parte de empreendedores menos experientes. Empreendedorismo e inovação são sobre pessoas: não adianta buscar adquirir a mais moderna máquina de produção

para seu negócio se não há pessoas qualificadas para manuseá-la ou ainda criar produtos revolucionários se as pessoas que criam a mensagem que irá promovê-lo não estão preparadas.

O processo inovador inicia-se com uma ideia, seja de uma melhoria, um novo produto, um novo processo, um novo material ou algo similar. Culturas empresariais inovadoras são aquelas que entendem e respeitam as pessoas (suas características, limitações, desejos, expectativas e capacidades). Nesse sentido, há certo consenso em associar inovação a pessoas com características diferenciadas, como visionários, agitadores, criativos etc. Apesar de essas características serem necessárias em qualquer processo de inovação, sozinhas não são suficientes.

Relegar um processo de inovação somente aos quebradores de *status quo* pode levar ao desperdício de tempo e dinheiro. Primeiro porque a inovação é um processo contínuo de toda uma empresa e os mais diversos perfis de pessoas. Não saber as nuances de um mercado ou como o cenário político de uma empresa funciona pode atrasar, e até mesmo matar, um processo de inovação.

Sempre haverá limites para processos de inovação em empresas estabelecidas (e mesmo em *startups*) e conhecê-los desde o início pode economizar muitas dores de cabeça. Esse reconhecimento geralmente é feito por pessoas com perfil mais conservador, portanto, na teoria, menos suscetíveis a liderarem processos de inovação. Mas elas são primordiais como membros da equipe para adicionar um contrabalanço racional no que pode tender a ser um processo caótico devido às características mais radicais de inovadores. Essas limitações podem ocorrer na forma de recursos financeiros escassos, imposições legais ou até mesmo inexistência da tecnologia necessária para a implementação da inovação proposta.

Mesmo que a inovação produza avanços tecnológicos consideráveis eles só serão efetivos se as disciplinas de ciências humanas forem bem aplicadas ao seu favor, afinal, grandes avanços tecnológicos muitas vezes surgem de percepção ou *feeling* de inovadores, sentimentos que estão longe de pertencer a máquinas ou mesmo manuais de operações de empresas.

### 9.5.1 Aprendendo a inovar

É possível ensinar alguém a ser inovador? Assim como é possível ensinar as pessoas a serem empreendedores, é possível ensinar as pessoas a serem inovadoras. É mais difícil ensinar uma máquina a ser inovadora (e quem conseguir fazer isso, com certeza será considerado um inovador), pois todos os seres humanos nascem com as características básicas de um inovador. Durante nossas vidas tais características são ampliadas ou inibidas, de acordo com nossas experiências, sucessos e fracassos, mas todos, em teoria, podemos nos tornar grandes inovadores.

A primeira coisa é reconhecer que inovação está relacionada com aumento de produtividade e ganho de competitividade, aliados ao ineditismo. A barreira mais comum ser vencida é a cultura que inibe correr riscos. Correr riscos é um fator primordial na inovação. Isso porque antes de aceitar, o empreendedor inovador erra muito.

Entender o mundo ao redor e fazer a seguinte pergunta: “Como eu faria isso de modo diferente e melhor?” É o melhor início para se aprender a inovar. É claro que muitos outros fatores serão necessários, mas ao se habituar a responder essa pergunta o empreendedor está na verdade aprendendo a inovar.

O inovador procura o óbvio. “Óbvio é aquilo que alguém fez e que você deveria ter feito antes”, como diz um amigo nosso. Nada mais óbvio. Aprender a identificar o óbvio antes do “algum” é o segundo exercício de aprendizado de um empreendedor inovador.

A mais simples sugestão é tentar aplicar esses dois conceitos no dia a dia, nas coisas que estão ao redor, na casa e no trabalho, para depois partir para algo mais amplo. Mas nada melhor que um exemplo para firmarmos esses conceitos.

Nos anos 1990, a IBM Brasil possuía um programa de incentivo para sugestões de melhorias, que premiava seus funcionários com uma porcentagem dos ganhos que eles obtinham de tais melhorias. A maioria das sugestões vinha de funcionários de sua fábrica – localizada no município de Hortolândia, no estado de São Paulo –, acostumados a melhorias de processos. Mas a sugestão que mais chamou atenção da empresa e que remunerou consideravelmente um de seus funcionários se deu em sua sede de São Paulo.

Ao observar que durante as reuniões os funcionários abriam blocos de anotações de 50 folhas e utilizavam no máximo uma ou duas, uma secretária sugeriu que a IBM dividisse os pacotes em dez e deixasse apenas um ou dois por sala, evitando assim o desperdício. Ela aplicou as duas regras explicadas anteriormente: observou o ambiente ao seu redor, perguntou como poderia melhorá-lo e aplicou o óbvio. Por meio dessa ação a IBM economizou em gastos com suprimentos e a colaboradora ganhou um prêmio.

É óbvio (olhe ele aqui novamente) que processos de inovação podem se tornar muito mais sofisticados, mas seu aprendizado se dá nas pequenas coisas. Afinal ninguém deixa de ser inovador uma vez que se torne um, mas até chegar lá, os avanços devem ser naturais.

### 9.5.2 Montando equipes inovadoras

Montar equipes não é uma tarefa fácil. Montar equipes inovadoras, então, é menos fácil ainda. O primeiro passo para montar equipes inovadoras é entender que elas devem ser compostas de pessoas com perfis diferenciados, mas complementares. Como dissemos anteriormente, não podemos ter apenas visionários em iniciativas de inovação, caso contrário, ficaremos apenas com a primeira parte dessa iniciativa, a concepção, deixando a segunda, e tão importante quanto, a execução e implementação, relegada ao segundo plano.

Toda equipe começa com um líder que representa a essência do grupo e reforça seus valores, práticas e processos. Há muitas empresas que já têm o papel de diretor de inovação, que serve como líder de equipes e tem papel bem definido na divulgação e democratização da inovação.

De acordo com Simantob (2006), entre as principais atribuições do líder de inovação estão:

- liderar as equipes multidisciplinares de inovação e redefinir as regras de trabalho;
- disseminar a aprendizagem, prover metodologias, ferramentas e tecnologia para liderar equipes e manter o apoio da direção;
- gerenciar a criação de planos de trabalho com abordagem de curto e longo prazos;
- identificar e conduzir consultorias externas de inovação, absorver e transferir competências;

- lançar e organizar eventos e reuniões das equipes para identificar novas oportunidades;
- criar a arquitetura estratégica para priorizar a implementação das novas oportunidades e iniciativas de melhoria;
- multiplicar e ampliar experiências, *cases* e *benchmarks* bem-sucedidos para novas frentes e ações;
- institucionalizar o processo estratégico de inovação; gerenciar um portfólio de plano de negócios;
- acompanhar inventários de inovação no que diz respeito a investimentos, alianças, modelo econômico, resultados e métricas.

Não são poucas as tarefas e ainda somadas ao lado político e articulador que se faz necessário, o líder de inovação é uma “mosca branca”.

Uma vez escolhido o líder parte-se para a formação da equipe que, como dissemos, deve ser heterogênea e complementar. Mas como saber se a equipe segue essa recomendação? Existem várias técnicas para definição de perfis de membros de equipes e uma das mais difundidas é chamada de MTBI ou *Myers-Briggs Type Indicator*.

O MBTI é um instrumento de identificação de características pessoais desenvolvido por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers com base nos trabalhos de Carl G. Jung sobre tipos psicológicos. Com o MBTI, as pessoas aprendem a identificar suas características, seus pontos fortes e de desenvolvimento e os tipos de trabalho mais adequados ao seu perfil e às próprias habilidades e expectativas. O MBTI indica também como podemos desenvolver melhor nossos relacionamentos e aptidões, tanto para o sucesso pessoal quanto organizacional.

O MBTI indica também como:

- melhorar relacionamentos interpessoais;
- ampliar a capacidade de liderar eficazmente;
- aprofundar o conhecimento de si mesmo;
- criar equipes de trabalho mais produtivas e participativas;
- dotar suas organizações de padrões mais elevados de eficiência e produtividade.

O teste é simples e consiste na apresentação de uma série de palavras que as pessoas escolhem de acordo com o tema apresentado. São dezenas de palavras e as escolhas são livres. Obviamente as palavras possuem inter-relação e é essa inter-relação que define o perfil psicológico ou “tipo psicológico”.

Por trás do tipo psicológico está a ideia de que os indivíduos acham certas maneiras de pensar e agir mais fáceis que as outras. O MBTI postula a existência de quatro pares opostos de maneiras de pensar/agir, chamados dicotomias (dimensões) ou preferências. As preferências são normalmente indicadas por letras maiúsculas que indicam cada uma dessas quatro, por exemplo:

---

**ISTJ – Introvertido, Sensorial, Racional (*Thinking*), Julgador.**

---

Os quatro pares de preferências são:

---

Extroversão	Introversão
Sensorial	iNtuição
Razão ( <i>Thinking</i> )	Emoção ( <i>Feeling</i> )
Julgamento	Percepção

---

Os termos usados para cada preferência têm significados técnicos específicos relacionados ao MBTI, que diferem do seu significado cotidiano. Por exemplo, pessoas com uma preferência para julgamento em relação à percepção não são, necessariamente, mais críticos ou menos perceptivos.

Além disso, o MBTI não mede as atitudes: apenas mostra quais se sobressaem em relação às demais em uma mesma pessoa. Assim, uma pessoa classificada como extrovertida, poderá ser mais introvertida que outra pessoa classificada como introvertida.

As preferências têm a seguinte interpretação no contexto MTBI:

- **Sensoriais (S):** confiam mais em coisas palpáveis, concretas, informações sensoriais. Gostam de detalhes e fatos. Para eles, o significado está nos dados. Precisam de muitas informações.
- **Intuitivos (N):** preferem informações abstratas e teóricas, que podem ser associadas com outras informações. Gostam de interpretar os dados com base em suas crenças. Trabalham bem com informações incompletas e imperfeitas.
- **Emocionais (F):** decidem com base na situação. São empíricos, impulsivos.
- **Racionalistas (T):** decidem de uma forma fria, tentam ser lógicos e consistentes. São sistemáticos.
- **Julgadores (J):** gostam da rotina, odeiam surpresas.
- **Perceptivos (P):** gostam de se arriscar e de mudanças.

O objetivo final da aplicação do teste é permitir uma combinação equilibrada de perfis para que ele seja heterogêneo e complementar. Os principais benefícios para o líder ao utilizar o MTBI são:

- aumentar respeito pelas diferenças dos outros;
- prover aos membros de equipes uma estrutura para examinar suas diferenças;

- identificar potenciais qualidades dos membros da equipe;
- identificar áreas potenciais de crescimento para membros da equipe; melhorar o trabalho em equipe e sua *performance*;
- melhorar o processo de resolução de problemas da equipe e dos indivíduos;
- auxiliar no *coaching* de seus executivos e desenvolvimento de liderança;
- prover o crescimento da eficiência da organização;
- evitar conflitos desnecessários por conta da combinação de perfis não complementares.

As quatro dicotomias correspondem a 16 tipos psicológicos que podem ser divididos em quatro grupos de temperamentos. Esses podem ser descritos conforme o quadro a seguir:

**Quadro 2 – Tipos de temperamento**

	<b>Dicotomias</b>	<b>Características</b>
<b>1. Guardião ou Fleumático</b>	<b>S</b> de Sensoriais: são observadores	Calmo, passivo, observador, comunicativo, confiável, empático.
	<b>J</b> de Julgadores: são conservadores	Preguiçoso e conservador.
<b>2. Artesão ou Sanguíneo</b>	<b>S</b> de Sensoriais: são observadores	Otimistas, autoconfiantes. São analíticos e apreciam atividades intelectuais. Gostam de se divertir e de se relacionar.
	<b>P</b> de Percepção: são abertos a mudanças	Indisciplinados, distraídos, sonhadores, impulsivos, imprevisíveis. Exemplos: Elvis Presley e Madonna.
<b>3. Idealista ou Colérico</b>	<b>N</b> de intuitivo: analisam os dados com base em um modelo pessoal	Empreendedor, líder, ambicioso, enérgico, passionais, dominador, fazedor.
	<b>F</b> de Feeling: são impulsivos	Agressivo, facilmente se irrita.
<b>4. Racional ou Melancólico</b>	<b>N</b> de intuitivo: analisam os dados usando um modelo pessoal	Perfeccionistas e exigentes. São determinados, mas inseguros (como Bill Gates). São sintéticos: produzem muito com base em pouca análise e se tornam bons artistas (como Walt Disney).
	<b>T</b> de Thinking: decidem de maneira sistemática	São muito sensíveis às tragédias e maldades, podendo se tornar depressivos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 9.5.3 Recompensando inovadores

Não há nada mais motivador do que o reconhecimento: essa é uma das expectativas das equipes de inovação. Cabe à empresa realizar esse reconhecimento quando há méritos para tal e ajustar o curso quando não há.

Qualquer recompensa por ganhos em inovação deve levar em consideração que esses resultados foram obtidos devido a um trabalho em equipe. Recompensar ou reconhecer apenas o líder é um erro gravíssimo que pode levar à perda de membros da equipe e à consequente dissolução do ambiente fértil que foi criado anteriormente.

Quando falamos de recompensa logo nos vem à mente remuneração financeira. Apesar de ela ser bem aceita, em muitos casos ela de nada vale se não vier acompanhada de reconhecimento moral e profissional. Aliás, em muitos outros casos, somente o reconhecimento moral e profissional pode ser o suficiente.

Um exemplo desse caso se dá no que chamamos de comunidade de *software* de código aberto ou *open source community*. Essa comunidade se reúne para produzir *softwares* de qualidade mundial por meio da colaboração de centenas de milhares de programadores ao redor do mundo. As iniciativas, em alguns casos, são bastante inovadoras e a única forma de recompensa é ser reconhecido por seus pares. Quanto maior o reconhecimento maior a responsabilidade dentro da comunidade.

Esse modelo mostrou-se tão poderoso que criou produtos capazes de desafiar empresas como Microsoft, onde a recompensa para criar *software* está diretamente relacionada com a remuneração financeira.

## 9.6 Para empreender é necessário inovar?

A resposta direta é não. Mas para inovar é preciso empreender. Portanto, por definição, todo o inovador é um empreendedor, mas nem todo empreendedor é um inovador.

Saber optar por inovar ou não tem diversas faces. Não inovar pode estar relacionado a uma oportunidade imediata de negócios e retorno; ao perfil do empreendedor; às limitações tecnológicas, legais ou mesmo educacionais. O importante é saber que o empreendedorismo aliado à inovação é uma grande arma de desenvolvimento pessoal, empresarial e nacional. Países que investem em inovação e dão condições ao empreendedorismo são competitivos e prosperam mesmo nos momentos de turbulência e crise.

## Atividades

1. De acordo com a OCDE, o que é inovação?
2. Liste as práticas gerenciais com relação à estratégia que empresas inovadoras devem adotar.
3. Qual o perfil de um empreendedor inovador?
4. Qual a importância do fator humano no processo de inovação?

## Referências

CUNHA, N. C. V; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo das empresas líderes em inovação. In: ENANPAD, 28. *Anais...* Curitiba, PR, 2004.

EMBRAER. Essência. Disponível em: <<https://embraer.com/br/pt/essencia>>. Acesso em: 9 maio 2018.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Disponível em: <<http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/indicadores/detalhe/Manuais/OCDE-Manual-de-Oslo-3-edicao-em-portugues.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2018.

KIM, W. C. *A estratégia do oceano azul*. São Paulo: Havard Business Review, 2004.

MBTI – The Myers & Briggs Fundation. *MBTI basics*. Disponível em: <<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>>. Acesso em: 9 maio 2018.

MENDEL, N.; OLIVEIRA, L. R.; MENDEL, P. R. Diagnóstico sobre inovação Organizacional em empresa de telecomunicações. ENANPAD, 28. *Anais...* Curitiba, PR, 2004.

OPEN SOURCE INITIATIVE. *Community*. Disponível em: <<https://opensource.org/community>>. Acesso em: 9 maio 2018.

ROGERS E.M.; SHOEMAKER F.F. *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. Nova Iorque: Free Press, 1971.

SIMANTOB, M. A. *Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras*. 2006. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/Moys%C3%A9s-mestrado.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2018.

SUROWIECKI, J. *A sabedoria das multidões*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

ZALTMAN G., et al. *Innovations and organizations*. Nova Iorque: Wiley, 1973.

## Franquias<sup>1</sup>

---

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Franquias são cada vez mais uma opção para empreendedores que desejam combinar a segurança de negócios estruturados com a possibilidade de ganhos financeiros maiores. Da obra *Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia* (2013), de Paulo C. Mauro, extraímos a seguinte sinopse:

---

Uma das alternativas mais seguras de montar seu próprio negócio é por meio do sistema de *franchising*. Por que o sistema de *franchising* é tão bem-sucedido? De onde apareceu essa palavra mágica?

---

O *franchising* (ou franquia) é uma atividade que nasceu de uma evolução do sistema varejista. O varejo é uma das atividades mais antigas do mundo e sua evolução foi lenta até a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), passando, a partir daí, a sofrer alterações sensíveis, muitas relativas ao próprio progresso científico e tecnológico. O sistema chega a ser conhecido como um sinônimo de sucesso, tamanho seu grau de êxito.

O *franchising* é, também, uma forma importante de capitalismo moderno e que dá oportunidade para que micro e pequenas empresas inovadoras cresçam com capitais de terceiros, sem depender de recursos bancários ou de risco. Essa é uma forma de empreender com menor risco, uma maneira de as pessoas realizarem o sonho de ter seu próprio negócio.

### 10.1 O que é uma franquia?

Franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.

Antes de optar por uma franquia, é fundamental que o empreendedor tenha uma visão geral dos aspectos que envolvem o negócio, para tomar as decisões corretas, evitando futuras decepções. Por isso, é obrigatória a apresentação de uma circular de franquia pelo franqueador, indicando as condições gerais do negócio jurídico, a chamada Circular de Oferta de Franquia (COF).

---

1 Colaboração: Sebrae/SP.

Optar pelo investimento em uma franquia, porém, não é das decisões mais simples a se tomar. Vários fatores devem ser ponderados antes de confirmar a decisão. É importante destacar que, embora possibilite retorno mais rápido, a compra de uma franquia geralmente exige um investimento inicial alto. Além de precisar prever custos com local de instalação, equipamentos e pessoal, o franqueado ainda paga uma taxa ao franqueador – além de *royalties* sobre o faturamento mensal.

No Brasil, a Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994 dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*). Existem outras formas de licenciamento de marcas, mas somente as que cumprem o disposto na lei supracitada podem ser tratadas como contratos de franquia.

Do ponto de vista do franqueador, uma franquia permite que o mesmo amplie seu canal de distribuição de maneira rápida, com menos recursos e de maneira mais simples em termos administrativos. Já para o franqueado ela é uma alternativa para empreender em áreas onde ele possui baixo conhecimento com risco menor, gestão menos complexa e vantagens de uma “empresa grande”, desde que a rede da franquia escolhida esteja desenvolvida.

## 10.2 Por que franquias fazem tanto sucesso?

Respondendo diretamente a essa pergunta: porque o índice de mortalidade de empreendimentos baseado no modelo de franquias é quatro vezes menor que o índice de empreendimentos independentes no modelo tradicional, ou seja, apresenta a maioria dos benefícios de se empreender (com algumas ressalvas) com um risco muito menor. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising) (2018), o *franchising* no Brasil teve um crescimento em 2017 de 8%, representando um total de 163 bilhões de faturamento.

## 10.3. Diferenças entre permissão, concessão, franquia e licenciamento

Muitas vezes há uma confusão entre alguns dos diversos modelos de distribuição indiretos existentes no mercado. Para que o empreendedor possa decidir da melhor forma possível, a seguir listamos um breve comparativo feito pelo Ministério de Desenvolvimento em sua cartilha *O que é Franquia?* (BRASIL, 2005).

**Quadro 1** – Principais diferenças entre permissão, concessão, franquia e licenciamento

<b>Permissão</b>	Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco (Lei n. 8.987/95).
<b>Concessão</b>	Delegação de serviço público, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresa que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (Lei n. 8.987/95).

(Continua)

<b>Franquia</b>	Sistema pelo qual um franqueador autoriza, por meio de contrato, um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, seja em relação ao franqueado ou seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (Lei n. 8.955/94).
<b>Licenciamento</b>	É o contrato que se destina a autorizar o uso por terceiros de marca ou outros direitos de propriedade intelectual nos termos da lei (Lei n. 9.279/96).

Fonte: BRASIL, 2005, p. 8. Adaptado.

O quadro a seguir relaciona as principais características de cada modelo.

**Quadro 2 – Principais características dos modelos de permissão, concessão, franquia e licença**

	Permissão	Concessão	Franquias	Licença
<b>Precariedade</b>	Precário	Não é precário	Não é precário	Não é precário
<b>Prazo</b>	Determinado	Determinado (longo prazo)	Variável, porém determinado	Variável, porém determinado
<b>Contratação</b>	Exige licitação	Exige licitação	Negociação entre as partes	Negociação entre as partes
<b>Disponibilidade a terceiros</b>	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos predeterminados	Processo de habilitação eventualmente aberto por períodos predeterminados	Processo de habilitação sempre disponível a critério do franqueador	Processo de habilitação sempre disponível a critério do licenciador
<b>Seleção dos candidatos</b>	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios objetivos de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos	Critérios de escolha pré-definidos
<b>Personalidade</b>	Pessoa física e jurídica	Pessoa jurídica	Pessoa física e jurídica	Pessoa física e jurídica
<b>Divulgação das informações</b>	Publicidade plena das regras do negócio, prévia ao processo seletivo	Publicidade plena das regras do negócio, prévia ao processo seletivo	Publicidade restrita das regras do negócio, prévia ao processo seletivo	Negociação entre as partes
<b>Restrições</b>	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação é monopólio de serviço público, não é objeto de franqueamento	Quando o objeto de delegação não é monopólio de serviço público, é objeto de franqueamento	Negociação entre as partes
<b>Fundamentação</b>	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Delegação temporária de prestação de serviços públicos	Autorização temporária do uso, a terceiros, de know-how, marca e produtos/serviços	Autorização temporária de direito do uso, a terceiros, de marca e/ou produtos/serviços

Fonte: BRASIL, 2005, p. 9.

## 10.4 Como determinar se franquia é uma opção para o empreendedor?

Para muitos empreendedores, o sistema de franquias é visto como a grande oportunidade de realizar o antigo sonho de abrir o próprio negócio e conquistar a independência profissional e financeira. Mas a falta de experiência e o despreparo para escolher o melhor investimento acaba, por muitas vezes, transformando essa ambição em pesadelo.

Para se sair bem, é preciso mais do que sorte e vontade de vencer. Conhecer o funcionamento do *franchising* e acompanhar sua evolução é o primeiro passo para o negócio dar certo. Com a expansão do sistema, ocorrida principalmente nos últimos anos, muitos profissionais tiveram que aprender, na marra, a ser um bom empresário e a visualizar o futuro.

Antes de definir a área de atuação, o empreendedor deve fazer uma pesquisa sobre a situação do mercado nos últimos anos e suas tendências. Um empreendedor deve estar sempre desenvolvendo estratégias bem definidas de atuação e procurando manter-se atualizado com as mudanças que ocorrem no mercado.

Existem dois cenários em que um empreendedor pode se inserir no que se diz respeito ao sistema de franquias. Ele pode possuir um negócio próprio e desejar expandi-lo por meio do modelo de franquias, ou seja, ser um franqueador. Ou ele pode desejar entrar no mercado por meio da aquisição de uma franquia, sendo assim um franqueado.

O franqueador licencia o franqueado para uma operação comercial de acordo com o que estiver determinado em seu formato de franquia (cada caso difere totalmente de outros), e o franqueado compromete-se a investir todo o montante financeiro necessário para a completa implantação de uma unidade de franquia do franqueador, além de pagar taxas pelo recebimento e continuidade de utilização da franquia. O franqueado é, então, o proprietário desta unidade de franquia, mas toda a operação é regulamentada pelo contrato de franquia. Franqueador e franqueado passam a ser parceiros do sistema de *franchising*.

O franqueador deverá contratar um advogado ou um escritório de advocacia que tenha experiência em *franchising* para produção do contrato de franquia. Em qualquer dos dois casos (franqueador ou franqueado) é necessária uma criteriosa análise para saber se o empreendimento (seja ele franqueador, seja franqueado) tem condições elevadas de sucesso. Somente após essa análise é que o empreendedor deve decidir ir em frente ou não.

## 10.5 Como saber se uma franquia é a melhor opção para um negócio?

Existem diversos passos que devem ser levados em consideração quando da intenção de transformar um negócio em um sistema de franquias. O primeiro passo é analisar os benefícios que o mesmo trará ao negócio. Na outra face da mesma moeda deve-se olhar quais os desafios e por fim, se o negócio do empreendedor se encaixa nesses critérios. Em resumo, nem sempre franquear um negócio é a melhor saída. Perfil dos donos, tipo de mercado, recursos financeiros,

regulamentação do setor e tipo de produtos ofertados são apenas alguns dos fatores que devem ser levados em consideração antes da “batida do martelo”.

Relacionamos a seguir algumas vantagens para o franqueador.

**Expansão veloz:** o *franchising* permite que o franqueador aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz do que lhe seria possível se dependesse apenas de seus recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades. [...]

**Mais eficiência:** a operação e a gestão de cada franquia costuma estar sob a supervisão direta de quem bancou os custos relacionados à sua instalação e depende do sucesso do negócio para reaver seu capital e para garantir seu lucro (e, muitas vezes, a própria subsistência). É evidente que o franqueado se mostre, na maioria das vezes, bem mais motivado a buscar a maximização dos resultados do negócio do que um gerente contratado, por melhor que ele seja. [...]

**Estrutura central reduzida:** uma estrutura pequena formada por uns poucos gerentes de bom nível, pode criar e coordenar uma rede razoável de unidades franqueadas e, dessa forma, gerar bons lucros para os acionistas ou sócios da empresa franqueadora, que não precisam se envolver no dia a dia de cada unidade, nem arriscar um grande volume de capital.

**Feedback:** [por meio] de um certo ponto da operação de *franchising*, é comum que o *know-how* passe a transitar numa via de duas mãos, como o que aconteceu com o McDonald's, talvez a franquia mais conhecida do mundo. Jim Delligatti, um de seus franqueados, criou o Big Mac (o maior sucesso da rede), ao inspirar-se em um sanduíche de um concorrente: o Big Boy.

**Ingresso em novos mercados:** o franqueador pode, por meio do *franchising*, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento de cada franqueado em cada um desses mercados.

**Canal diferenciado para seus produtos/serviços:** algum tempo atrás, o empresário Miguel Krigsner, fundador de O Boticário, afirmou que, se seus produtos fossem comercializados em supermercados e drogarias, sua marca teria acabado por ser apenas mais uma entre tantas outras. Temos ouvido colocações semelhantes de outros empresários que são fabricantes e/ou distribuidores de produtos.

**Fortalecimento da marca:** em uma operação de *franchising* bem estruturada, os produtos e/ou serviços comercializados na rede chegam ao consumidor (ou o consumidor chega a eles), envolvidos pelo “clima” que o franqueador considera mais adequado para estimular seu consumo e realçar suas qualidades e, portanto, a imagem institucional da marca.

**Menos riscos trabalhistas:** tendo em vista que cada franqueado é, em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, é a ele, franqueado, que cabe a responsabilidade pelo pagamento dos salários e encargos e pelo cumprimento de todas as demais obrigações concernentes aos funcionários que trabalham em uma franquia. (INFOMONEY, 2004)

Mesmo tendo uma série de benefícios e apresentando um fator de risco bem menor que os casos de empreendimentos tradicionais, franquias não vêm sem riscos e desvantagens. Listamos alguns desses desafios a seguir.

**Perda de controle sobre os pontos de venda:** um franqueado não é um empregado do franqueador. É um parceiro, um empreendedor, quase um sócio. Alguém que investiu seu tempo, seu dinheiro e seu esforço naquela franquia.

Alguém que, pela própria natureza do *franchising*, costuma ter uma autonomia bem maior que a de um empregado.

**Divisão da receita:** é muito comum que as unidades próprias do franqueador gerem, para ele, uma lucratividade bem superior àquela que resulta das franquias (das quais recebe apenas os *royalties* e não o lucro integral por elas gerado). Contudo, se levarmos em consideração o risco financeiro infinitamente menor que as franquias representam para o franqueador com relação às suas unidades próprias, verificaremos que, na maioria dos casos, o retorno que as franquias proporcionam ao franqueador, sobre o capital por ele investido para formatar sua operação, costuma ser bastante compensador a médio e longo prazos.

**Retorno a prazos mais longos:** um franqueador que seja ético, sério e profissional e que, portanto, queira realizar um bom trabalho no planejamento e na formatação de sua operação de *franchising*, certamente há de contratar bons profissionais, tais como consultores e advogados, além de instalar uma ou mais unidades-piloto. Tudo isso implica certo volume de investimentos que somente serão amortizados a partir do momento em que um determinado número de franquias estiverem em funcionamento, gerando *royalties* e outras verbas. Contudo, a maior parte dos franqueadores bem-sucedidos costuma dizer que cada centavo corretamente investido antes de iniciar a concessão das franquias pode gerar uma economia de “milhões” depois.

**Possibilidades de disputas com os franqueados:** com o passar do tempo, o franqueado pode passar a se perguntar: mas para quê, afinal, eu preciso desse franqueador, já que sei mais do que ele? Os riscos de conflito se agravam na medida em que o franqueador não estiver adequadamente preparado para lidar com eles e para transformar a “energia” que os mesmos envolvem em algo positivo, por meio de mecanismos especificamente desenvolvidos para tanto. (INFOMONEY, 2004)

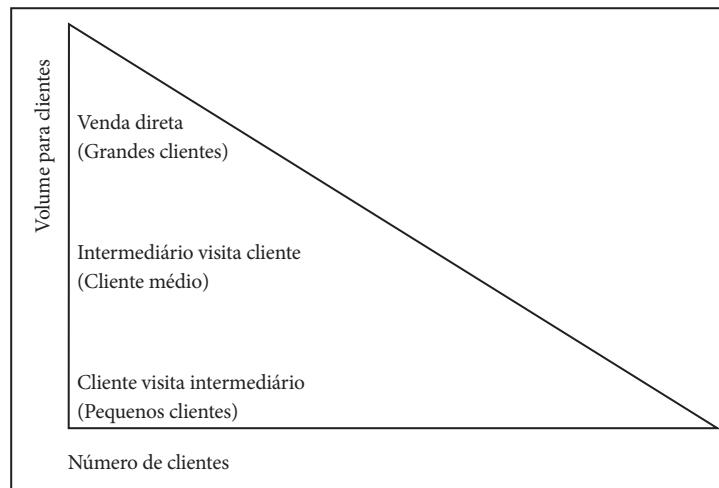
É por meio da avaliação de seus canais de distribuição e de sua estratégia de crescimento que a empresa poderá avaliar se o *franchising* é uma das alternativas interessantes para o seu negócio.

A empresa poderá julgar, a princípio, o *franchising* como alternativa de canal de distribuição, mas pode optar por crescer devagar com seus próprios recursos e controle total sobre o seu negócio. A empresa poderá tomar decisões que melhor convenham ao seu negócio, às suas estruturas de setor e à sua estrutura interna, independentemente dos resultados financeiros.

A seleção de canais depende de uma série de fatores a serem analisados pela empresa, como o espectro dos consumidores-alvo, o potencial de vendas de cada canal, o poder de negociação do fabricante com cada canal e o potencial de conflito a ser gerado entre os canais.

Segundo Revzan (1994, p. 44), existem fatores externos que influenciam na decisão dos canais de distribuição a serem utilizados. Os **fatores internos** são o volume de vendas, as características dos canais usados pela concorrência, e para quais funções a empresa necessita do canal. Uma maneira de se planejar o tipo de canal é pela densidade de compra, ou seja, o volume de compra por cliente. A Figura 1 ilustra a seleção de canais pela densidade de compra.

**Figura 1 – Seleção de canais pela densidade de compra**



Fonte: HARDY; MAGRATH apud MAURO, 1996.

Do ponto de vista de um empreendedor que deseja tornar-se um franqueado, as preocupações são outras, apesar de interligadas. O atrativo de uma franquia para um empreendedor é grande devido à lista de vantagens e desafios relativamente fáceis de gerenciar.

Uma franquia bem escolhida permite reduzir os riscos que o empreendedor enfrentará como franqueado, mas não os elimina. É essencial saber que uma franquia não deve ser escolhida apenas com base no charme da marca e/ou do produto do franqueador. Nesse processo deve-se considerar os seguintes aspectos:

- custo de instalação da franquia;
- gastos com estoque, *marketing* e treinamento;
- custo de manutenção;
- reserva de caixa necessária;
- cobrança de taxas;
- faturamento médio mensal estimado;
- prazo de retorno do investimento;
- compatibilidade entre o investimento inicial e suas possibilidades.

Além desses aspectos, o empreendedor deve ainda:

- solicitar a circular de oferta de franquias;
- tomar conhecimento da lei de *franchising*;
- verificar se a marca está registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- evitar fechar negócio por meio de intermediários, como escritórios de corretagem;
- submeter o contrato a um advogado antes de assiná-lo.

O Quadro 3 resume as vantagens e desvantagens do sistema de franquias tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

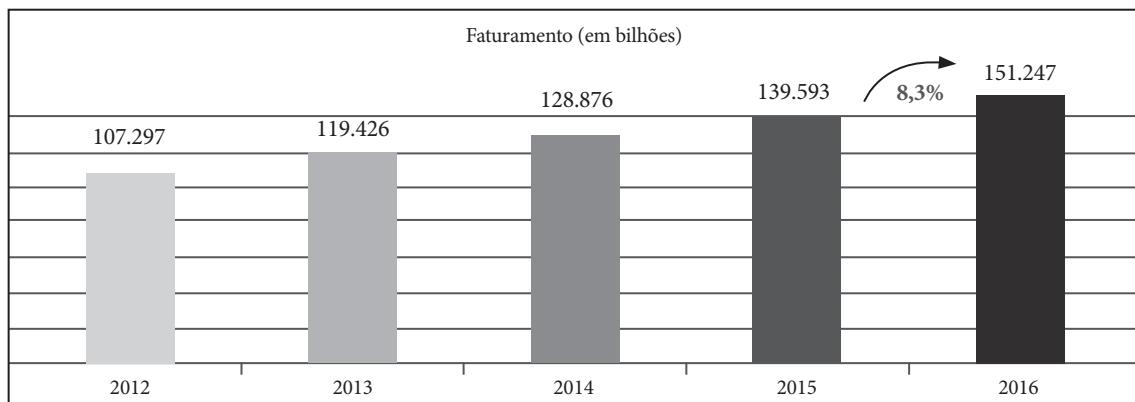
**Quadro 3 – Comparativo de vantagens e desvantagens para franqueadores e franqueados**

	Vantagens	Desvantagens
Franqueador	Rapidez na expansão	Perda parcial do controle
	Economias de escala	Custos de supervisão
	Motivação dos franqueados	Perda do sigilo
	Crescimento com capital de terceiros	Dificuldade na padronização
Franqueado	Maiores chances de sucesso	Maiores controles
	Economia de escala	Autonomia parcial
	Pesquisa e desenvolvimento	Taxas de franquia

Fonte: DAHAB, 1996; LAS CASAS, 2000, LEITE, 2000; MILITELLI, 1996; SHERMAN, 2004. Adaptado.

## 10.6 Franquias no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) o mercado de franquias cresceu em 8,3% em 2016, representando um faturamento de R\$ 151 bilhões e hoje já se tem mais de 142 mil unidades franqueadas. No gráfico a seguir podemos ver o vertiginoso crescimento desse setor.

**Gráfico 1 – Faturamento em bilhões**

Fonte: ABF, 2017.

## 10.7 Tipos de franquias

Há diversos tipos de franquias que um empreendedor pode escolher, dependendo de seu perfil e anseios.

### 10.7.1 Franquia de produtos

Esse tipo de franquia tem o objetivo de criar um canal direto para distribuição de produtos. A franquia de produtos se refere à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pelo próprio franqueador ou por terceiros (fabricantes licenciados) sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade.

## 10.7.2 Franquia de distribuição

A franquia de distribuição tem como objetivo a venda de mercadorias. Essas mercadorias são produzidas por terceiros, fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõem de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, testados e comprovadamente eficientes. O próprio franqueador determinará quais os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus postos de venda.

## 10.7.3 Franquia de serviços

Esse tipo de franquia tem como objetivo criar um canal exclusivo para a expansão de serviços, ou seja, refere-se ao fornecimento de serviços. Uma empresa que desenvolve determinado tipo de serviço, como de limpeza, de preparação de alimentos ou de qualquer tipo de reparo ou conserto, e que apresente diferenças significativas em relação à concorrência, tem naturalmente condições de crescer. A expansão dessa prestação de serviço pode ser feita por meio de *franchising*, multiplicando o modelo desenvolvido inicialmente e criando a figura central do patrocinador de serviços.

## 10.7.4 Franquia industrial

Essa franquia se refere à fabricação de produtos. Nesse caso, os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador com o objetivo de descentralizar a produção de bens e atingir vários mercados.

## 10.7.5 Franquia de conversão

Na franquia de conversão, a experiência empresarial e os investimentos do franqueado se revertem para o franqueador, num mesmo ramo de negócios. Inclui os fracassos ou sucessos do empreendimento com adaptação às normas gerais da respectiva franquia. Nessa modalidade, o empresário independente transfere sua tecnologia de negócio isolado para o franqueador, numa troca de experiências. Aproveita e valoriza o ponto comercial já existente, visando a maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

## 10.7.6 Franquia combinada

A franquia combinada reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial. As unidades de negócios são similares, numa linha complementar de produtos/serviços. Esse tipo de franquia visa vantagens por meio uma integração total de atividades, desde que não haja restrição por parte dos franqueadores.

## 10.7.7 Franquia *shop in shop* ou miniunidades

O empresário, nessa modalidade, aproveita seu atual ramo de negócios, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma franquia, de outro ramo de negócios. A franquia de miniunidades

trata-se de uma modalidade da franquia individual, com ponto comercial versátil. Pode funcionar numa pequena loja, quiosque, carrinho, pontos de coleta de serviços, ou seja, com área reduzida para operação do negócio. Objetiva uma linha de produto/serviço específica e centralizada em unidades satélites.

Há ainda outras visões de tipos de franquia, como por região geográfica, geração e por tipo de remuneração.

## 10.8 Como desenvolver franquias de sucesso

Muito discute-se sobre os requisitos básicos que um negócio deve ter para ser franqueável e crescer utilizando o sistema de franquia. Segundo Plá (2001), o primeiro requisito para uma empresa estabelecida se tornar uma rede franqueadora é ter base financeira sólida, pois deverá arcar com os custos de implantação de suas primeiras unidades franqueadas que exigirão um esforço promocional maior.

O autor ainda afirma que as melhores franquias são as que possuem um diferencial em relação à concorrência difícil de ser copiado e fácil de ser reproduzido a partir de um padrão operacional. E ainda, a lucratividade da empresa deverá ser maior que a média do mercado. Outro fator essencial, segundo o autor, é a marca, pois somente uma marca forte dá credibilidade e desperta interesse de futuros franqueados.

Nessa mesma linha de pensamento, Sherman (2004) coloca que para um negócio ser franqueável é preciso que haja facilidade de reprodução do processo. Cherto (1988) cita os seguintes requisitos que devem compor o diagnóstico de franqueabilidade: empresa detentora de marca forte, com apelo junto ao público-alvo; produtos e serviços que respondam aos anseios do mercado consumidor.

Tecnologia de instalação, operação e comercialização no varejo eficaz e que possa ser transferida facilmente e em pouco tempo para os franqueados.

Adotando um pensamento semelhante, Militelli (1996) afirma que para o negócio ser franqueável é necessário que o mesmo seja um negócio de sucesso. E uma das principais formas de mensurá-lo, segundo o autor, é o lucro. Assim o negócio original deverá ser um negócio lucrativo, e que permita que as unidades também sejam lucrativas. Outro fator é a marca, a mesma deve ser reconhecida junto ao mercado.

Light (1997) coloca que construir uma marca reconhecida é fundamental. Os autores White e Bates (1984) apontam elementos que são necessários para implementar um negócio de *franchising* no setor do varejo, que são:

- alta margem de lucratividade;
- a existência de processos secretos;
- um sistema de negócio, simples e fácil de implementar.

Complementando, Weinrauch (1986) coloca os ingredientes para se começar uma empresa de *franchising*:

- forte aparato financeiro;
- alta margem de lucratividade;
- facilidade de transferência dos processos.

O diagnóstico de franqueabilidade também pode levar em conta o porte da empresa.

Alon (2001) realizou uma pesquisa no varejo americano e obteve dois resultados principais. O primeiro consiste na relação positiva da quantidade de unidades do varejista e a utilização do sistema de *franchising*, esse resultado afera que quanto maior o número de unidades do negócio estabelecido, mais difícil será controlá-lo, então maior será a tendência da empresa em utilizar-se do sistema de *franchising*. A pesquisa constatou que quanto maior for a taxa de crescimento da empresa, menor é a sua disposição para utilizar o sistema de *franchising*.

Este resultado leva a crer, afirma o autor, que grandes empresas com crescimento lento tendem a utilizar mais o *franchising*, enquanto que as pequenas empresas com crescimento acelerado utilizarão mais filiais próprias para crescer, devido à sua marca não ser ainda reconhecida para atrair potenciais franqueados. O estudo conclui que os pequenos varejistas precisam expandir com pontos de venda próprios antes de utilizar o sistema de franquia.

Dyl (1991 apud HUTCHINSON, 1999) afirma que o *franchising* é adequado para empresas que têm duas características básicas: a primeira é a marca representar qualidade, a segunda é a habilidade de descentralizar o produto ou serviço por meio de pontos de vendas.

Por fim, Negri e Ayrosa (2002), com base em uma pesquisa em franqueados, afirmam que um fator de sucesso do franqueador fundamental é dispor de produtos testados e aprovados pelo mercado com qualidade e diferenciação.

## 10.9 Os aspectos legais do sistema de franquias

Os aspectos legais são regulamentações legais que têm como objetivo elevar o nível de transparência no relacionamento entre franqueador e os candidatos à aquisição de uma franquia nos momentos que antecedem a assinatura do contrato ou o pagamento de qualquer valor referente à aquisição de uma franquia. Existem basicamente dois aspectos: a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994 e a Circular de Oferta de Franquia.

### 10.9.1 Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994

A Lei n. 8.955/94, também chamada Lei Magalhães Teixeira, é simples e sua essência trata da regulamentação sobre a obrigatoriedade de um esclarecimento formal prévio por parte dos franqueadores ao fechamento de cada negócio de franquia (caracterizado pela assinatura de contratos ou de pagamentos a título de aquisição do direito de uma unidade de franquia).

Esse esclarecimento é feito formalmente por escrito por meio de um instrumento legal chamado *Circular de Oferta de Franquia*. Todas as empresas franqueadoras pertencentes ao sistema de *franchising* ou que pretendem ingressar nele, obrigatoriamente, devem enquadrar-se nessa lei, sem exceções.

### 10.9.2 Circular de Oferta de Franquia (COF)

A *Circular de Oferta de Franquia* é o documento que o franqueador deve entregar ao candidato à aquisição de uma franquia com antecedência de dez dias corridos da data em que for celebrado o contrato de franquia, ou firmado qualquer outro documento, ou efetuado qualquer pagamento referente à aquisição da franquia.

A COF deve conter, em linguagem clara, informações sobre a franqueadora, a franquia, a situação legal de sua marca ou marcas, investimentos necessários, pagamentos e outras informações.

## Atividades

1. O que é uma franquia?
2. Qual a razão do sucesso das franquias?
3. O que é permissão?
4. Quais são as vantagens para um franqueador?

## Referências

ABF – Associação Brasileira de Franchising. *Desempenho do franchising brasileiro: projeções 2017/2018*. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/01/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-Projecoes-2017-2018.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

A CIRCULAR de Oferta de Franquia. *Sebrae*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-circular-de-oferta-de-franquia,349df925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 maio 2018.

ALON, I. The use of franchising by U.S.: based retailers. *Journal of Small Business Management*. v. 39, n. 2, abr. 2001.

BRASIL. Lei n. 8955, de 15 de dezembro de 1994. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 10 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *O que é franquia?* Brasília, DF: MDIC. Disponível em: <<https://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DAHAB, S. *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HUTCHINSON, P. Small enterprise: finance, ownership and control. *International Journal of Management Review*. v. 1, n. 3, p. 343-365, set. 1999.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, R. C. *Franchising para franqueadores e franqueados*. São Paulo: Cintra Leite editora, 2000.

MERCADO de franquias cresce 8,3% em 2016. ABF: Associação Brasileira de Franchising. São Paulo, 21 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2016/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

MILITELLI, M. A. *Franchising: como tornar sua empresa uma franquia*. São Paulo: Sebrae-SP, 1996.

NEGRI, D.; AYROSA, E. A. T. Franchising: fatores críticos de sucesso no verão de pequenos franqueadores capixabas. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Cladea, 2002.

PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

SHERMAN, A. J. *Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy*. 3. ed. Nova Iorque: Amacom, 2004.

VANTAGENS e desvantagens das franquias: para o franqueador. *Infomoney*, São Paulo, 8 set. 2014. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/257245/vantagens-desvantagens-das-franquias-para-franqueador>>. Acesso em: 10 maio 2018.



## Aspectos legais<sup>1</sup>

---

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

A abertura de novos negócios, baseados na criatividade e no dinamismo do cidadão brasileiro, é fundamental para o desenvolvimento do país. No entanto, apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento. Para encarar essa grande responsabilidade, o novo empresário precisa conhecer os aspectos e fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e o tamanho do mercado no qual pretende atuar. Veremos essas questões neste capítulo.

### 11.1 Conhecimentos necessários

A legislação pertinente, os padrões de qualidade e aspectos acerca da obtenção do capital necessário para a instalação e a operação do empreendimento são conhecimentos indispensáveis. Esses fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à competência gerencial, são essenciais para o sucesso do negócio. Por mais que se fale sobre as partes estratégicas e financeiras de um empreendimento e que elas são as mais importantes, é chegado o momento de materializar todos os conceitos definidos na forma de contratos e compromissos.

Um empreendedor deve ter em mente que por mais inovadora e revolucionária que seja sua empresa e seus produtos, de nada servirão se o arcabouço jurídico não estiver correto e adequado. É necessário o cumprimento de regras bem definidas por governos e instituições para que os investimentos do empreendedor sejam protegidos e para que ele possa colher os frutos e evitar dores de cabeça.

Outro aspecto legal diz respeito às proteções nas quais os empreendedores têm direito quando da criação de produtos ou serviços, como propriedade intelectual, marcas e patentes, licenciamentos e obrigações, como questões ambientais.

Um empreendedor é um líder de um grupo em busca de um objetivo. Durante sua jornada esse grupo depara-se com uma série de situações em que a tomada de decisão deve ser embasada em questões jurídicas e contábeis. Os profissionais que ajudam um empreendedor nessas tarefas são o advogado e o contador. Veremos as principais características desses profissionais a seguir.

#### 11.1.1 Advogado

Um advogado é um profissional licenciado em Direito e autorizado pelas instituições competentes de cada país a exercer a profissão de advogado, que compreende nomeadamente a

---

<sup>1</sup> Capítulo escrito em parceria com Mário Shingaki.

representação em juízo e o aconselhamento jurídico. O advogado é uma peça essencial para a administração da justiça e instrumento básico para assegurar a defesa dos interesses das partes em juízo.

A Constituição Federal do Brasil dispõe em seu artigo 133 que “o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei” (BRASIL, 1988).

Os advogados também são chamados a prestar consultoria jurídica, que consiste na verificação de negócios importantes sob o aspecto legal, a fim de prevenir problemas de futuros e eventuais litígios. E é exatamente nesse ponto que nenhum empreendedor deve prescindir de um advogado.

### 11.1.2 Contador

A Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade. O nome deriva do uso das contas contábeis. De acordo com a doutrina oficial brasileira (organizada pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC), a contabilidade é uma ciência social, da mesma forma que a Economia e a Administração.

No Brasil, os profissionais de Contabilidade – bacharéis em Ciências Contábeis – são chamados de *contadores*. Os contadores são responsáveis por controlar e reportar as atividades contábeis da empresa de acordo com as legislações em vigor, bem como auxiliar o empreendedor na abertura de sua empresa, uma vez que ela se faça necessária.

## 11.2 Abertura da empresa

O primeiro passo a ser dado quando da decisão de abrir um negócio, assumindo que o negócio inexiste do ponto de vista legal, é entrar com o pedido de abertura da empresa e seguir os procedimentos legais (que não são poucos). Listamos esses procedimentos a seguir.

### 11.2.1 Procedimentos para abertura da empresa

O processo de constituição de uma empresa, em linhas gerais, é idêntico em todo tipo de atividade, diferenciando-se somente quanto às categorias de sociedades existentes.

Uma sociedade constituída com o objetivo social de prestação de serviços terá o seu Contrato Social registrado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, enquanto uma sociedade mercantil, constituída com o objetivo de exercer atividades comerciais ou industriais, ou comércio e indústria, terá o seu Contrato Social registrado na Junta Comercial e poderá ser constituída também como Firma Individual. Uma empresa poderá ser constituída como: **sociedade civil, sociedade mercantil e firma individual**.

Em linhas gerais, as **primeiras providências** a serem tomadas para a abertura da empresa são:

- verificar da legalização do imóvel e pagamento do IPTU;
- se o imóvel for alugado, providenciar o contrato de locação devidamente registrado no registro de títulos e documentos;
- verificar junto a administração regional da prefeitura se é permitido, no local escolhido para sede, o exercício da atividade pretendida;

- fotocópia autenticada do RG, CPF e comprovante de endereço dos sócios;
- comprovante de entrega das cinco últimas declarações do IRPF dos sócios – caso os sócios antes não apresentavam a declaração do IRPF, será necessária a elaboração de uma declaração de isenção, com firma reconhecida.

### 11.3 Constituição de uma Sociedade Civil

A Sociedade Civil é constituída com o objetivo social de prestação de serviços e deve ser composta de, no mínimo, dois sócios. Seu registro é feito no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Um dos primeiros passos para seu registro é definir a razão social e solicitar busca de nome nos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica. Eleito o cartório, ele providenciará a busca em todos os demais.

Além disso, é necessário elaborar o Contrato Social em quatro vias. Todas as laudas deverão ser rubricadas e a última deverá ser assinada pelos sócios e testemunhas, e vistada por um advogado. Todas as assinaturas deverão ser reconhecidas. Quando a atividade exigir a presença de um profissional habilitado, o contrato deverá ser encaminhado, antes do registro em cartório, para a averbação no conselho regional da categoria.

Junto com o contrato deverão ser entregues fotocópias autenticadas do RG, CPF e comprovante de residência dos sócios e o pagamento de taxa de registro (o valor dessa taxa é proporcional ao Capital da empresa). Após isso, as vias do contrato serão devolvidas e deverão ser encaminhadas ao Posto da Receita Federal ao qual a Sociedade for subordinada.

Para a inscrição da empresa no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é necessário verificar os documentos que a Receita Federal exige. Essas informações podem ser obtidas na própria *homepage* do órgão.

O pedido de inscrição será deferido quando não constar nos registros do CNPJ qualquer pendência em relação aos sócios da pessoa jurídica. Constatada a inexistência de pendências, será concedido o Comprovante Provisório de Inscrição no CNPJ.

Para a inscrição da empresa junto à prefeitura, a empresa deverá providenciar também uma série de documentos. A exigência desses documentos pode variar de cidade para cidade, portanto, é importante consultar a prefeitura de sua cidade.

### 11.4 Constituição de uma Sociedade Mercantil

Sociedade Mercantil é aquela constituída por duas ou mais pessoas, cuja atividade poderá ser industrial ou comercial, ou comércio e indústria. O seu registro é feito na junta comercial.

- Uma vez escolhido o tipo de empresa, é necessário escolher o nome ou denominação social da empresa e fazer o pedido de busca. Essa busca é realizada mediante o pagamento de uma taxa.

- Elaborar o Contrato Social em três vias. Todas as folhas deverão ser rubricadas e a última folha deverá ser assinada pelos sócios e testemunhas e vistada por um advogado.

Além disso, é necessário entregar outras documentações, que podem variar de acordo com a Junta Comercial de cada estado. Desse modo, é necessário realizar uma consulta prévia às exigências.

A inscrição na Secretaria da Fazenda é necessária ao contribuinte do ICMS e deve ser feita no Posto Fiscal da Jurisdição do estabelecimento.

## 11.5 Constituição de firma individual

O interessado em obter personalidade jurídica como firma individual deverá seguir os mesmos passos relacionados no processo de constituição de uma sociedade comercial, ressaltando-se as seguintes diferenças:

- não será elaborado um Contrato Social, e sim deverá ser entregue em 4 vias a Declaração de Firma Individual;
- o requerimento padrão para inscrição à Junta Comercial deverá ser o apropriado para a constituição de uma firma individual.

Essas são as únicas diferenças; os demais processos são idênticos.

## 11.6 Contrato Social

Um Contrato Social é por definição um contrato entre duas ou mais pessoas e define direitos e deveres dos sócios, objeto social da empresa (seu papel), composição acionária e outras informações que iremos explicar abaixo.

Esse roteiro poderá ser utilizado tanto para Sociedade Empresária Limitada, como para Sociedade Simples Limitada.

Aqui, a intenção de fornecer um modelo final de Contrato Social, mas de orientar o empreendedor, sobre as cláusulas mínimas necessárias e as de proteção que um Contrato Social deve conter.

Nesse sentido, o Contrato Social deverá conter os seguintes elementos:

- título;
- preâmbulo;
- corpo do contrato (cláusulas obrigatórias e cláusulas facultativas);
- fecho;
- cláusulas obrigatórias do Contrato Social: nome empresarial;
- endereço da sede;
- capital (expresso em moeda, a cota, a forma e o prazo de sua integralização);
- responsabilidade dos sócios perante o capital da sociedade;
- declaração precisa e detalhada do objeto;
- prazo de duração da sociedade;

- exercício social;
- as pessoas naturais incumbidas da administração;
- qualificação do administrador não sócio, designado no contrato;
- participação de cada sócio nos lucros;
- foro;
- fecho do Contrato Social;
- localidade e data do contrato;
- nomes dos sócios e respectivas assinaturas;
- nomes das testemunhas (pelo menos duas) e respectivas assinaturas com o número do documento de identidade, órgão expedidor e unidade federativa;
- visto do advogado (se não for microempresa ou empresa de pequeno porte).

## 11.7 Enquadramento tributário

Apresentamos a seguir, as formas jurídicas mais comuns na constituição de micro ou pequenas empresas, bem como comentários a respeito de empresas com participação de capital estrangeiro, produtor rural, autônomo e microempreendedor individual (MEI).

O Código Civil (BRASIL, 2002) define *sociedades* em seu artigo 981, como: “as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens e serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. [...] A atividade por restringir-se à realização de um ou mais negócios determinados”.

Desse modo, sempre que duas pessoas ou mais se reunirem com o objetivo organizarem em conjunto um negócio para explorarem uma atividade qualquer e partilharem seus resultados, estarão constituindo uma sociedade.

### 11.7.1 Sociedade empresária

A sociedade empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na junta comercial do respectivo Estado.

Em outras palavras, a sociedade empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo, assim, os elementos de empresa. Pode-se dizer que esse tipo de sociedade é a reunião de dois ou mais sócios para a exploração, em conjunto, de uma atividade econômica organizada. A seguir, veremos detalhadamente cada tipo de sociedade e empresa.

### 11.7.2 Sociedade simples

Como regra geral, sociedades simples são sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual (gênero), de natureza científica, literária ou artística (espécies), mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

Dessa forma, uma sociedade simples é a reunião de duas ou mais pessoas (que, caso atuassem individualmente seriam consideradas autônomas), que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário.

### **11.7.3 Firma individual**

É aquela constituída por uma única pessoa responsável ilimitada e individualmente pela Empresa (ou pelos seus atos) e o nome da firma será o do titular. Esse tipo de forma jurídica se aplica a atividades de indústria e/ou comércio, sendo que o Ativo e o Passivo (estoques, máquinas, contas a pagar etc.) podem ser transferidos a outra Pessoa Jurídica, porém a empresa em si, por ser firma individual, é intransferível. Cabe destacar, portanto, que a Firma Individual não pode ser vendida nem admite sócios.

### **11.7.4 Empresa binacional no Mercosul**

O Tratado de Empresas Binacionais estabelecido entre Brasil e Argentina, promulgado por meio do Decreto-Lei n. 619 de 29 de julho de 1992, permite a criação de empresas com objetivo de explorar qualquer atividade econômica autorizada pela legislação do país de sua sede, ressalvadas as limitações estabelecidas por disposição constitucional.

As empresas binacionais devem ter sede, necessariamente, na República Federativa do Brasil ou na República Argentina, e adotarão uma das formas jurídicas admitidas pela legislação do país escolhido para a sede social, devendo agregar à sua denominação ou razão Social as palavras “Empresa Binacional Brasileiro-Argentina” ou as iniciais “E.B.B.A.” ou “E.B.A.B.”.

As empresas binacionais com sede em um dos dois países poderão estabelecer, no outro, filiais, sucursais ou subsidiárias, obedecendo as respectivas legislações nacionais quanto ao objeto, forma e registro.

### **11.7.5 Empresas com participação de capital estrangeiro**

A pessoa física ou jurídica estrangeira que pretenda constituir uma nova empresa no Brasil ou participar de empresa existente deve atender a legislação específica em cada caso.

### **11.7.6 Produtor rural**

O produtor rural que explore o imóvel com criações (rãs, peixes, minhocas etc.) ou cultivos (feijão, frutas, cogumelos, milho, soja, hortaliças, flores etc.) não precisa abrir uma empresa, basta providenciar um registro como produtor rural no posto fiscal da Secretaria da Fazenda que jurisdiciona o seu estabelecimento rural.

A própria Secretaria da Fazenda deverá ser consultada quanto ao fornecimento do talão de notas fiscais do produtor, cuja emissão é obrigatória na circulação de mercadorias. Cabe lembrar que, quando o produtor rural passa a transformar um produto em um produto manufaturado (agroindústria), há a necessidade de se abrir uma empresa.

### 11.7.7 Autônomo

O registro de autônomo para prestação de serviços pessoais, ambulantes, bancas de jornais e uma série de outras atividades da mesma natureza, poderá ser feito na Prefeitura do Município onde reside o interessado. O autônomo prestará serviço como Pessoa Física, podendo emitir recibo próprio de profissional autônomo ou nota fiscal tributada, caso a Prefeitura do Município autorize, e estará sujeito ao Imposto Sobre Serviços (ISS) e ao recolhimento previdenciário para o INSS por meio de carnê.

### 11.7.8 MEI

Em 2008 surgiu a modalidade de microempreendedor individual como uma maneira de formalizar uma série de pessoas físicas que realizavam atividades informais.

A Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008 instituiu a modalidade de Microempreendedor Individual (MEI), na qual se estabeleceu um regime jurídico específico para os profissionais que atuavam por conta própria ou que desejam iniciar um negócio sendo reconhecidos como pequenos empresários.

Vale ressaltar que nem todas as atividades estão habilitadas para MEI, é necessário consultar as atividades que se enquadram a essa modalidade antes de iniciar o processo. Além disso, para se formalizar nessa modalidade, o empreendedor não faturar mais do que R\$ 60.000,00 por ano com vendas dentro do país.

## 11.8 Impostos e tributos

Como já mencionamos, antes da formalização da empresa, o empreendedor deve preparar seu plano de negócios contendo a maior quantidade possível de dados, como: natureza do negócio, objetivo, habilidades necessárias, localização, mercado, previsão de vendas e projeção das necessidades de capital de giro.

Dentro desse enfoque, um dos itens a ser considerado são os tributos que incidem sobre as empresas de modo geral, e que poderão variar de acordo com enquadramento como microempresa ou pequena empresa. Apresentamos, a seguir, esses tributos.

### 11.8.1 Simples Nacional ou Super Simples

O Simples Nacional ou Super Simples é a forma de tributação das micro e pequenas empresas brasileiras. A princípio, a nova regra que substituiu o antigo Simples e entrou em vigor a partir de 1º de julho de 2007, fixou o prazo para que as empresas regularizassem sua situação até o dia 31 de julho, mas o governo – na época de Luiz Inácio Lula da Silva – acabou prorrogando por duas vezes o prazo.

Nessa época, foi instituído Projeto de Lei Complementar 43/07, que alterou algumas regras da legislação. Essa sanção beneficiou 1,5 milhão de micro e pequenas empresas que puderam, a partir de então, aderir ao sistema e reduzir a carga tributária. Entre os grandes beneficiados pelas mudanças, estavam os prestadores de serviços, que corriam o risco de ter a carga tributária aumentada em até 300%. A correção beneficiou cerca de 90 setores econômicos.

Por meio dessas mudanças, algumas empresas puderam fazer migração automática. A lei também permitiu que as empresas que aderissem ao sistema fizessem a negociação de dívidas tributárias vencidas até 31 de maio de 2007. Antes, só poderiam ser parcelados os débitos vencidos até janeiro de 2006, mas com a tramitação no Congresso esse prazo ficou defasado. A nova tributação fez parte do pacote da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar n. 123), sancionada em dezembro de 2006.

A primeira grande mudança entre o Simples, de 1996, e o Super Simples, de 2007, foi a base de cálculo das alíquotas do imposto. No modelo anterior, as empresas calculavam a alíquota do imposto em cima da receita bruta acumulada durante o ano em exercício. Com o Simples Nacional, a porcentagem de imposto a pagar deve ser medida em cima da receita acumulada nos últimos doze meses.

Tal medida já provocou certa controvérsia entre os contadores. Para alguns, essa medida aumenta o imposto a ser pago. Outros acreditam que a medida não implica necessariamente em aumento de imposto já que as alíquotas são diferentes do modelo anterior. Mais uma vez, cada caso é um caso e deve ser olhado de maneira particular.

As alíquotas do Simples Nacional são medidas de acordo com o serviço e setor que a empresa está atuando. Nelas englobam-se:

- revenda de mercadorias;
- venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte;
- prestação de serviços, bem como da locação de bens móveis;
- venda de mercadorias sujeitas à substituição tributária;
- exportação de mercadorias, inclusive vendas realizadas por meio de comercial exportadora ou do consórcio previsto na Lei Geral.

Comércio, indústria e serviços pagam impostos diferentes de acordo com o Super Simples.

A substituição tributária, grosso modo, é um mecanismo tributário que possibilita o pagamento dos impostos de toda a cadeia produtiva e comercial de uma só vez por um dos integrantes da cadeia. Por exemplo, ao sair da fábrica, uma garrafa de refrigerante já paga o PIS, Cofins, ICMS não só dela, mas do comerciante que vai vender o produto.

O Super Simples prevê que esses impostos sejam abatidos, assim como no caso da exportação, da tabela de impostos principal. Se parte da sua receita veio de exportações ou de substituição tributária, é possível subtrair os impostos que já foram pagos por outrem. Os impostos que podem ser substituídos são PIS, Cofins, ICMS e IPI.

Além de todos esses detalhes, é importante ficar atento se sua empresa não vai acabar ultrapassando os limites previstos na lei geral. Por exemplo, se a receita ultrapassar os R\$ 3,6 milhões anuais, será excluída do Simples Nacional.

Apesar do nome, é fácil perceber que o Super Simples não é tão simples assim. A principal facilidade do sistema é a unificação dos impostos, mas a adesão ou não ao sistema vai depender de uma análise cuidadosa de sua empresa. Se ela, por exemplo, não for microempresa, é possível que não seja tão simples assim.

### 11.8.2 Tributação federal

- Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas
- PIS
- Cofins
- Contribuição Social
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)
- Imposto sobre Importação (II)
- INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social)
- Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF)
- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)
- Lucros distribuídos

### 11.8.3 Tributação estadual

- Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação.

### 11.8.4 Tributação municipal (tributos em municípios que não aderiram ao Simples):

- Imposto Sobre Serviços (ISS)
- Taxa de Localização, Instalação e Funcionamento (TLIF)

## 11.9 Propriedade intelectual

Propriedade intelectual é um monopólio concedido pelo estado. Segundo a Convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), ela é a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Para seus defensores, a propriedade intelectual, mais que elemento de salvaguarda dos aspectos morais do criador, do ponto de vista pessoal, é um bem econômico importante, não só porque ela pode ser vista como uma verdadeira mercadoria, como também por servir (especialmente na modalidade da propriedade industrial) como base de pesquisa tecnológica, tanto de produto como de *know-how*, por meio do chamado *banco de patentes*.

No Brasil, a propriedade intelectual está disciplinada principalmente pelas Lei n. 9.279/96 – que dispõe sobre marcas e patentes; Lei n. 9.456/97 – Lei de Proteção de Cultivares; Lei n. 9.609/98 – sobre propriedade intelectual de softwares e Lei n. 9.610/98 – que dispõe sobre direitos autorais.

Além disso, há decretos com base em tratados internacionais, como as Convenções de Berna e de Paris (BRASIL, 1975), e outros acordos, como o TRIPs – Trade Related Intellectual Property Rights (BRASIL, 1994).

É também preceito constitucional, estando arrolado entre os Direitos e Garantias Fundamentais, com previsão nos incisos XXVII, XXVIII e XXIX, em consonância aos incisos XXII e XXIII, do artigo 5º da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

## 11.10 Direitos autorais

Direito autoral refere-se ao rol de direitos outorgados aos autores de obras intelectuais (literárias, artísticas ou científicas). Nele estão dispostos direitos de diferentes naturezas.

No Brasil, os direitos autorais são regulados pela Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Essa lei engloba os direitos de autor propriamente ditos, bem como os direitos conexos. Os sucessores do autor da obra perdem os direitos autorais adquiridos com a morte do autor 70 anos após a morte desse, como indica o artigo 41 dessa mesma lei.

## 11.11 Marcas e patentes

Segundo a lei brasileira – Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996 –, marca é todo sinal distinto, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

Para obter o registro de uma marca é necessário apresentar o pedido ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), que o examinará com base nas normas legais estabelecidas pela Lei da Propriedade Industrial e nos atos e resoluções administrativas legais.

## 11.12 Licenciamentos

Outra forma de proteger seus direitos e mesmo assim capitalizar em cima desses é o uso do conceito de licenciamento. No licenciamento o empreendedor permite que outra entidade use os Ativos nos quais possui direitos autorais e intelectuais. Um exemplo de licenciamento é o uso de marcas famosas, tais como a Ferrari, para a produção de bens e serviços que levam seu nome por terceiros, tais como camisas, perfumes, acessórios, miniaturas de carros etc.

Outra forma de licenciamento está relacionada à indústria de *software*. Os *softwares* chamados comerciais são aqueles pelos quais o usuário paga uma taxa de licenciamento para poder utilizar.

É importante observar que, de acordo com o modelo de licenciamento de *software* comercial, o que o usuário adquire quando paga pelo *software* é o direito de utilizá-lo segundo as regras definidas por seu contrato de licenciamento de uso. Uma analogia pode ser feita com livros: quando se compra um livro está se adquirindo a mídia impressa, mas o direito autoral do conteúdo é do autor ou da editora.

As duas restrições mais comuns nas licenças comerciais são:

- Direito de redistribuição, por exemplo, realizar uma cópia dele e repassá-la para outro usuário. A cópia de *softwares* em desacordo com sua licença comercial é considerada uma cópia ilegal e essa prática é conhecida pelo termo *pirataria*.
- Direito de alterar o funcionamento do *software*, adaptando-o para um fim específico. Como o *software* comercial raramente é distribuído com seu código fonte, para alterá-lo seria necessário utilizar a prática da engenharia reversa, o que costuma ser terminantemente proibido por esse tipo de licença.

A licença define também, em muitos casos, os serviços que a empresa que vende o *software* disponibiliza para os usuários que adquirem seu direito de uso, tais como suporte, correção de erros de funcionamento, atualização periódica e acesso a documentação de uso e outros materiais – normalmente via internet.

As contrapartidas dos *softwares* cujo uso é regido por licenças comerciais são os chamados *freeware*, cuja licença de utilização é gratuita, e os *softwares* livres, normalmente distribuídos com código fonte e que possuem uma licença de uso que permite explicitamente a sua cópia, modificação e redistribuição.

### 11.13 Aspectos ambientais

É importante que o empreendedor entenda o papel de seu negócio no contexto da proteção ambiental. Iniciar uma operação sem as devidas licenças ou produzir algo que possa impactar o meio ambiente é uma falta grave e deve ser evitada, pois em muitos casos, não possui conserto.

A primeira coisa que o empreendedor deve fazer é consultar seu advogado para saber se seu negócio é regido sob as leis de proteção de meio ambiente e obter as licenças necessárias para operar.

O segundo passo é perguntar se seu negócio é “amigo do meio ambiente”, ou seja, não produz subprodutos que impactam o mesmo, causando problemas no presente e no futuro. Se a resposta for não, o empreendedor deve alterar seu processo produtivo, pois empresas não inseridas no contexto de proteção ao meio ambiente são malvistas pelo mercado, sofrendo um impacto direto em sua receita.

Um dos órgãos de apoio e proteção ao meio ambiente é o Ibama. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) foi criado pela Lei n. 7.735, de 22 de fevereiro de 1989. O Ibama é o órgão gerenciador da questão ambiental, responsável por formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional do Meio Ambiente (BRASIL, 1981) e da preservação, conservação e uso racional, fiscalização, controle e fomento dos recursos naturais renováveis.

## Atividades

1. Qual o primeiro passo legal a ser dado após a decisão de abrir um negócio?
2. O que é uma sociedade civil?
3. O que é um Contrato Social?
4. O que é uma sociedade simples?

## Referências

BRASIL. Decreto n. 75.699, de 6 maio de 1975. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 de maio de 1975. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/d75699.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d75699.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 7.735, de 22 de fevereiro de 1989. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 fev. 1989. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7735.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 619, de 29 de julho de 1992. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jul. 1992a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0619.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0619.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 635, de 21 de agosto de 1992. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 ago. 1992b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d0635.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0635.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 1.355, de 30 de dezembro de 1994. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 1994. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.456, de 25 de abril de 1997. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 28 abr. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9456.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9456.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 fev. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9609.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Lei complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm)>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. *Tributos*. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

BRASIL. *IRPJ (Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas)*. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/IRPJ>>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Legislação. *Portal do Empreendedor (MEI)*. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 11 maio 2018.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. *Legislação*. Disponível em: <<http://cfc.org.br/legislacao/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual. *Convenção que instituiu a Organização Mundial da Propriedade Intelectual*. Disponível em: <<http://www.igqpi.cv/index.php/doc/pi/43-convencao-da-ompi-2/file>>. Acesso em: 11 maio 2018.



## Revisão e exploração do *case* Advance Marketing<sup>1</sup>

---

Evandro Paes dos Reis  
Álvaro Cardoso Armond

Ele é um executivo, um empresário, um consultor e empreendedor. A história de Dagoberto Hajjar, da Advance Marketing, serve como inspiração para empreendedores que desejam buscar algo novo em suas vidas profissionais.

Dagoberto Hajjar tem mais de 20 anos de experiência no mundo corporativo. Filho de um sírio e de uma alemã, esse paulistano, formado em Física Nuclear pela USP, optou por seguir a carreira no mundo financeiro, mais precisamente no Citibank. “Eu sabia que nunca iria ganhar o que ganhava no Citibank sendo físico nuclear em outro lugar”, diz Dagoberto.

Segundo ele, essa foi uma época inspiradora, em que aprendeu muito das coisas que usa hoje em sua vida empreendedora.

Foram momentos de muito aprendizado nos quais participei do nascimento da subsidiária de Shell é uma interface entre o sistema operacional e o usuário, como se fosse uma casca ou concha (daí o nome). Ele serve para esconder a complexidade do sistema operacional, permitindo que o usuário dê comandos que são interpretados e executados pelo computador. O Windows surgiu como *shell* gráfica rodando sobre o sistema operacional DOS. Hoje ele é um sistema operacional completo, mas na época não era multinacionais no Brasil e do mercado de microinformática.

Como todo homem de negócios de sucesso, Dagoberto teve um inspirador no início de sua carreira. Alcides Lopes foi programador no Citibank, onde tornou-se diretor. Saiu de lá para fundar a Interchange no Brasil.

Uma EDI ou *Electronic Data Interchange* significa troca estruturada de dados por meio de uma rede de dados qualquer empresa de sucesso que oferece serviços de EDI3 para o mercado financeiro e depois tornou-se vice-presidente do ABN Amro. A trajetória profissional de Alcides inspirou o jovem talento que, anos depois, confessou não entender a razão de um executivo de sucesso largar a carreira para tentar ser empresário. “Sair do emprego para tornar-se empresário, no Brasil, era coisa de quem não deu certo. Mas isso era uma idiotice de minha parte, que levou tempo para ser percebida”, pondera Dagoberto, e acrescenta: “de qualquer forma acompanhei, à distância, a trajetória do meu ‘guru’ e vi o quanto de recursos e responsabilidade são exigidos para ser empresário, mas também o quanto é oferecido em troca como satisfação pessoal”.

---

1 Adaptado do livro *Empreendedorismo*, de José Carlos Assis Dornelas, com autorização de Dagoberto Hajjar.

Ainda como funcionário, resolveu abrir um pequeno negócio para experimentar. Uma pequena confecção de roupas, que fechou as portas um ano depois. “Para mim foi um grande sucesso por um único motivo: descobri minha vontade de empreender. A falência do negócio foi um aprendizado”.

A confecção foi inaugurada em janeiro de 2000 e as atividades foram encerradas no início de dezembro do mesmo ano. A rápida entrada dos chineses e chilenos no mercado contribuiu para o encerramento das atividades, mas o grande culpado, segundo Dagoberto, foi ele mesmo: “Simplesmente porque eu não fiz qualquer planejamento e não estava atento às mudanças do mercado – quando percebi era tarde demais”.

Contudo, a experiência malsucedida não diminuiria o ímpeto empreendedor de Dagoberto. Logo em janeiro de 2001 ele abriu um novo negócio – uma empresa de limpeza doméstica e empresarial. Essa nova experiência também durou pouco encerrando as atividades em abril de 2001, com apenas quatro meses de vida: “A mão de obra é complicada e aumenta sobremaneira o risco da operação, mas o grande motivo do insucesso prematuro foi novamente a falta de planejamento”.

“Sempre ouvi a frase ser empresário no Brasil não é fácil. Hoje falo com propriedade que ser empresário no Brasil não é nem mais fácil nem mais difícil que ser funcionário em uma grande multinacional. São duas coisas bem diferentes, com regras bem diferentes, e com igual chance de sucesso.”

Dagoberto é um típico empreendedor serial, aquele que abre vários negócios e, ao arriscar mais que a maioria, acaba registrando alguns insucessos, mas também emplaca grandes sucessos. O primeiro sucesso ocorreu na terceira tentativa curiosamente, como ocorre com muitos empreendedores (em média muitos empreendedores só chegam ao sucesso na terceira tentativa). Em setembro de 2001, ele abriu uma pequena loja de suplementos alimentares chamada Superbody.

Desta vez tudo ocorreu com muito planejamento, muito estudo, análise, pesquisa e empenho. O resultado foi um grande sucesso. Em dois anos o estoque da loja cresceu de vezes. Abriu então uma segunda loja, e planeja a expansão do negócio para outras regiões.

Animado com o sucesso da Superbody, Dagoberto decidiu deixar a Microsoft onde atuava como diretor e, em janeiro de 2002, abriu a Advance Marketing – empresa de consultoria em gestão, *marketing* e vendas.

A Advance Marketing mostrou-se, em um curto espaço de tempo, um grande sucesso, contando ainda com escritórios em Miami e São Francisco nos Estados Unidos, no México e na Argentina. Os planos de Dagoberto são de expansão para toda a América Latina e ampliar a atuação nos Estados Unidos.

## 12.1 Avaliação das oportunidades de negócio

Segundo Hajjar:

- **Confecção de roupas:** “meu sócio trabalhava na Zoomp e as eleições estavam chegando. Ele achou que poderíamos ganhar muito dinheiro. Na verdade, ele estava correto com relação às eleições, mas passado esse período não vendíamos quase nada”.

- **Empresa de limpeza empresarial:** “foi numa época que todas as grandes empresas estavam terceirizando este tipo de serviço. Coincidentemente meu potencial sócio achava que conhecia esta área”.
- **Superbody:** “pesquisei muito. Cheguei à conclusão de que existia uma grande oportunidade na área de bem-estar. Pensava em abrir um *spa* urbano ou uma clínica de terapias alternativas. Surgiu um sócio que conhecia tudo sobre vitaminas e suplementos. Foi o casamento ideal”.
- **Advance Marketing:** “também pesquisei muito. Meu foco inicial eram as revendas de tecnologia da informação. Falei com várias delas para verificar se a ideia e a concepção da Advance Marketing agradavam, e se as ofertas faziam sentido para esse mercado”.

## 12.2 Forças e Fraquezas

### 12.2.1 Forças

- **Criatividade:** conseguir olhar os problemas de maneira diferente e achar, sempre, uma oportunidade.
- **Perseverança:** sempre ir além da maioria das pessoas. Às vezes o sucesso está próximo, mas as pessoas desistem antes.

### 12.2.2 Fraquezas

- **Multitarefa:** aparentemente pode ser um ponto forte, no entanto, isso pode gerar um desgaste desnecessário na equipe. É importante se policiar e fazer tarefas mais linearmente e encadeadas.
- **Não falar não:** inicialmente, dizer não pode causar a sensação de estar perdendo alguma oportunidade. Quando se trabalha em uma grande empresa, há mais recursos para investimentos. Quando a empresa ainda é pequena, a análise do retorno tem que ser feita antes e de maneira mais apurada. Por mais que seja difícil, às vezes é necessário dispensar algumas oportunidades.

## 12.3 Sociedade nos negócios

Ter sócios é importante para o negócio. Eles são fundamentais para completar os conhecimentos que às vezes faltam. Ser empresário é uma atividade muitas solitária, a figura do sócio é importante para trocar ideias e validar decisões.

## 12.4 Recursos utilizados na criação dos negócios

De acordo com Hajjar:

- **Confecção de roupas:** “R\$ 11 mil reais para a compra das máquinas de costura. No final conseguimos recuperar todos os investimentos, mas tivemos lucro zero”.

- **Empresa de limpeza empresarial:** “R\$ 4 mil reais para comprar produtos de limpeza, aspirador de pó etc. Usamos o carro do meu sócio para transportar os produtos de limpeza – o carro ficou ‘muito prejudicado’. No final tivemos um prejuízo de R\$5 mil reais porque uma das empregadas quebrou um espelho gigantesco”.
- **Superbody:** “R\$15 mil reais para reforma do imóvel e compra dos produtos”.
- **Advance Marketing:** “R\$ 50 mil reais para a reforma do imóvel, mas aqui preciso explicar: eu queria um lugar ‘maravilhoso’ para trabalhar, e à revelia das minhas sócias, resolvi fazer e pagar a obra que poderia ter sido feita por R\$10 mil reais”.

## 12.5 Plano de negócios

Segundo Hajjar:

- **Confecção de roupas:** “não fiz”.
- **Empresa de limpeza empresarial:** “não fiz”.
- **Superbody:** “fiz um bem elaborado”.
- **Advance Marketing:** “fiz um bastante elaborado”.

## 12.6 Momento mais crítico

Para Hajjar, o momento mais crítico da Advance Marketing foi conseguir o primeiro cliente:

Assim que abri a empresa, corri para um grande amigo – dono de uma das maiores revendas do Brasil. Mostrei todo o portfólio de produtos e serviços e estava certo de que ele iria me contratar. Ele pediu um café e disse que a empresa tinha um procedimento de seleção e contratação de fornecedores, e que eu precisava de um caso de sucesso. Senti-me o próprio estagiário querendo sua primeira chance. Todos os anos de vida corporativa não foram suficientes para garantir o primeiro cliente – nem que fosse amigo. Saí em busca frenética do primeiro cliente. Quando consegui, fizemos de tudo para que o trabalho fosse perfeito. Trabalhamos como loucos – muito mais do que cobramos, mas o importante era termos um cliente satisfeito. A partir daí outras portas se abriram para nós.

## 12.7 Momento de maior satisfação

Segundo Hajjar, “Quando começamos tínhamos apenas um cliente grande. O momento de maior satisfação foi quando conseguimos o segundo cliente grande e com isto dividimos o risco da operação. Outro momento de grande satisfação foi quando fechamos nosso primeiro contrato internacional”.

## 12.8 Pontos positivos e negativos de ser empreendedor

Para Hajjar, o ponto positivo de empreender é o fato de “Você [ser] o seu limite. Você pode voar tão alto quanto quiser. Você não está amarrado a politicagens e guerras de feudos corporativos. O seu estresse é produtivo, os seus pensamentos são produtivos, a sua empresa é produtiva”.

Já o ponto negativo é também o fato de não ter limites: “Funcionário trabalha das 8h às 18h – vai para casa e dorme. Eu não consigo mais dormir – são muitas ideias, muita vontade de realização. Acordo no meio da noite com ideias e mais ideias. Adoraria ter tempo para implementar todas, mas, se fizesse isso, teria que trocar de família a cada três meses”.

## 12.9 Conselhos para quem quer se tornar um empreendedor

Hajjar relata alguns aprendizados importantes em sua passagem de vida corporativa para vida empresarial:

- Caso você seja funcionário de uma empresa, antes de deixar seu emprego e virar empresário, estude muito bem o que irá fazer.
- Analise o mercado, os clientes potenciais, a dinâmica e a concorrência. Busque muitos conselhos; escolha uma atividade que seja sua paixão.
- No começo é necessário trabalhar mais do que todos seus funcionários e ganhar bem menos do que eles.
- Escolha bem seus sócios – é um casamento – deve haver complementaridade; cuidado com os custos.
- Quem trabalha em grandes empresas está acostumado a pedir “mesadas” adicionais para complementar seus projetos. Na vida de empreendedor você só poderá contar com o dinheiro que está em seu bolso. Cuidado para não montar um escritório com custos ‘corporativos’. Esteja preparado, quando você deixar de ser funcionário você perderá seu ‘sobrenome’ e terá que lutar e se provar novamente.
- Você vai precisar de muito “óleo de peroba” – não tenha vergonha de ligar para antigos contatos. Talvez esta seja a maior dor para quem deixa o mundo corporativo para ser empresário: perder seu *status quo*. Planeje, planeje, planeje.
- O empresário não pode ser simplesmente um executor; ele tem que dedicar um tempo para o planejamento estratégico. Ele tem que estar “antenado” com o que está acontecendo no mercado e para onde estão indo seus clientes. É preciso criar ofertas de valor agregado para seus clientes e se diferenciar da concorrência. Tem que estabelecer parcerias efetivas. Tem que conhecer todos os riscos do negócio e estar preparado para enfrentá-los. Precisa de planejamento e controles financeiros bem apurados, poupando para as épocas difíceis.

## Referência

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.



## Novos modelos gerenciais

Tatiana Souto Maior de Oliveira

Um entrave vivenciado pelos empreendedores refere-se à aplicação das teorias abordadas em livros e aulas sobre os temas – plano de negócios, criatividade, investimentos etc. –, e a transformação dessas teorias em negócios, de maneira efetiva. Essa é uma tarefa difícil, que muitas vezes pode ser frustrante.

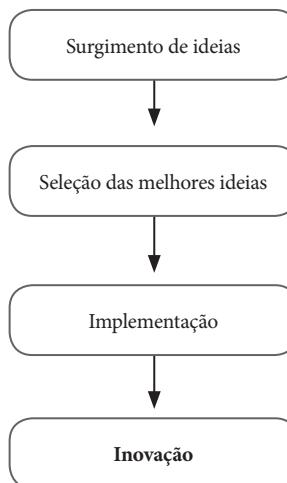
Nesse sentido, percebe-se a necessidade de ferramentas para que os empreendedores consigam efetivar suas ideias e aplicá-las diante de seus consumidores, sem desconsiderar aspectos operacionais.

Assim, neste capítulo, verificaremos justamente esses fatores. Em um primeiro momento serão apresentadas algumas metodologias relacionadas à criatividade e à criação de ideias e, posteriormente, discutiremos sobre a operacionalização prática de um negócio.

### 13.1 Criatividade

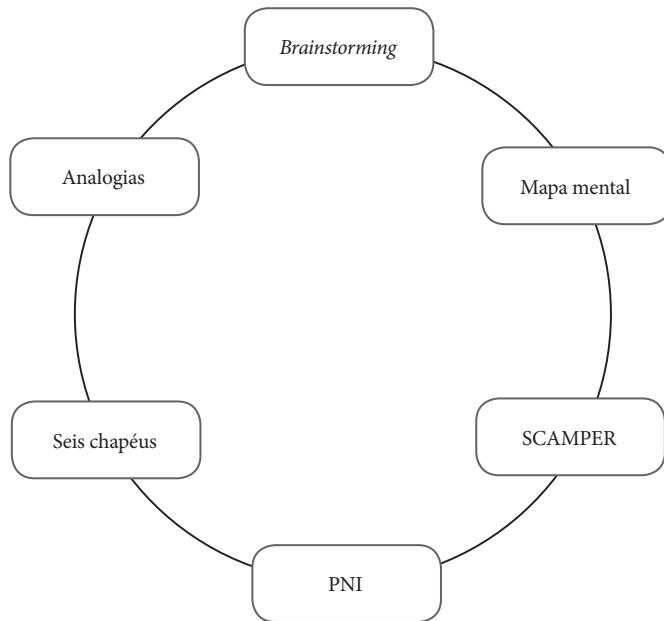
Boa parte dos negócios surgem com base em uma ideia, que não precisa ser necessariamente inovadora, mas é por meio dela que é iniciado o processo de inovação. Desse modo, pode-se dizer que todo processo de inovação envolve a geração de ideias, visto que uma ideia inicial pode favorecer o surgimento de outras, as quais podem ser selecionadas e implementadas. A Figura 1 ilustra de maneira esquemática como ocorre esse processo.

**Figura 1** – Processo de inovação



Fonte: Adaptada de Bessant; Tidd, 2009.

O processo de obtenção de ideias pode ser considerado uma fase livre, em que todo tipo de “devaneio negocial” é permitido. Desse modo, a utilização de metodologias de desenvolvimento deve ser estimulada. Na Figura 2 estão elencadas as principais técnicas de criatividade.

**Figura 2 – Técnicas de criatividade**

Fonte: Adaptada de Crea Business Idea, 2010.

A seguir serão elencadas as principais características de cada metodologia.

### 13.1.1 *Brainstorming*

Uma das maneiras mais comuns para se criar ideias em grupo é o *brainstroming*, que pode ser definido como “uma ferramenta que consiste em anotar num quadro as ideias surgidas de maneira não sistematizada num grupo de pessoas para que depois possam discuti-las e selecionar uma delas” (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 34).

Por meio do *brainstroming* é possível atuar coletivamente, pois a ideia de um participante favorece o surgimento de outras. Ao final de uma etapa, até mesmo um grupo considerado “não criativo” consegue desenvolver uma série de ideias, inclusive inovadoras.

Na prática, essa técnica é bastante simples. Os integrantes recebem informações sobre como a reunião será conduzida e a temática a ser debatida. Um mediador determina o objetivo da atividade, seu tempo de duração e dá início ao processo. Para que a atividade ocorra de maneira satisfatória, é necessária total liberdade de participação, isto é, não são permitidos comentários ou críticas às ideias propostas, uma vez que o objetivo do *brainstroming* é obter um número elevado de contribuições.

### 13.1.2 *Mapa mental*

O mapa mental é uma ferramenta individual, que permite um melhor entendimento a respeito de um conjunto de fatores ou ideias correlacionadas a um mesmo tema. De acordo com o *Manual de criatividade empresarial*, organizado pelo Crea Business Idea<sup>1</sup> (2010, p. 36): “O mapa mental é uma técnica de carácter gráfico em que se utiliza uma palavra ou

<sup>1</sup> O Crea Business Idea – atual Crea Net 2.0 – é “um projeto europeu que tem como objetivo dar início a um sistema de apoio à criatividade e trabalho em redes de empreendedores e empresas, que se traduz na identificação e desenvolvimento de projetos inovadores e na criação de empresas, gerando assim empregos de qualidade” (CREA NET 2.0, 2018). Para saber mais, acesse: <<http://creabusinessidea.com/proyecto.php?idioma=pt>>. Acesso em: 17 maio 2018.

conceito-chave como ponto de partida para adicionar ideias sob a forma de ramos de uma árvore ou de estrutura radial”.

Na prática não há uma forma predeterminada de representar as ideias, cabe ao próprio indivíduo organizá-las e decidir os fatores que determinam o resultado ou a forma final do mapa.

### 13.1.3 Scamper

Uma das maneiras de criar ideias é associá-las a outras ideias ou produtos originais. O Scamper é uma técnica de criatividade que explora essa abordagem e pode ser entendido como:

uma técnica de criatividade em que, para favorecer a geração de ideias, há que responder a uma listagem de perguntas preestabelecidas. Cada uma das perguntas representa outras tantas técnicas de criatividade e, por isso, o Scamper, como ferramenta integradora de diferentes técnicas, é considerado uma das técnicas mais completas e eficazes especialmente no processo divergente de geração de ideias. (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 39)

Na prática, o Scamper permite a criação de uma série de perguntas, as quais podem ser relacionadas à ideia original de sete maneiras distintas, conforme o Quadro 1:

**Quadro 1** – Utilização do método Scamper

Letra	Ação	Pergunta (exemplo)
<b>S</b>	Substituir	O que pode ser substituído em nosso produto para melhorá-lo?
<b>C</b>	Combinar	Que outro produto/serviço/processo pode ser combinado com o nosso para criar algo diferente e inovador para o mercado?
<b>A</b>	Adaptar	O que pode ser adaptado de outro produto/serviço/ambiente que represente um melhoramento em nosso produto?
<b>M</b>	Modificar/Magnificar	Que elementos do nosso produto podem ser modificados para que melhorem o seu posicionamento no mercado?
<b>P</b>	Propor outros usos	O nosso produto pode ser utilizado em um contexto diferente daquele para que foi criado?
<b>E</b>	Eliminar	Existe alguma função que possa ser eliminada ou reduzida ao mínimo?
<b>R</b>	Reordenar	A sequência de instruções de utilização do nosso produto pode ser reordenada de modo que facilite o seu uso?

Fonte: Adaptado de Crea Business Idea, 2010, p. 39.

A utilização desse método é essencial para a fase específica de criação de ideias.

### 13.1.4 PNI

Tão importante quanto a geração de ideias no processo negocial, é a validação delas. O início do processo de criação de ideias muitas vezes pode ser difícil, no entanto, a partir do momento em que a equipe começa a “engrenar”, o volume de contribuições e projetos pode ser grande. Em razão disso, é necessário o uso de métodos que possam excluir contribuições inviáveis, com a participação de toda a equipe, para que não seja rompido o processo criativo já iniciado.

Uma das metodologias que permitem a realização desse processo é o PNI (Positivos, Negativos, Interessantes), “técnica que permite avaliar as ideias para a sua posterior seleção com

base na valorização de uma ideia com base na valorização de três aspectos" (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 39).

Em linhas gerais, o PNI consiste no processo de criar uma tabela em que cada uma das ideias é classificada com base nos três aspectos. Por meio dessa classificação e com base nos argumentos levantados pelo grupo, justifica-se cada um dos posicionamentos. Em alguns casos, é possível realizar uma avaliação quantitativa, o que facilita a avaliação das sugestões e elimina conflitos entre integrantes do grupo. Estabelece-se notas de 1 a 10 para cada ideia e depois comparam-se quais foram classificadas como positivas, pode-se observar um exemplo de PNI no Quadro 2.

**Quadro 2 – Método PNI**

Positivo	Negativo	Interessante
Permite ampliar mercados internacionais (+5)	O prazo de retorno do investimento em tecnologia, para o desenvolvimento do protótipo, é alto (-4)	Ocupa pouco espaço e é de fácil manejo para o usuário (+3)
Os materiais para sua fabricação são baratos (+3)	A volta positiva do investimento para o desenvolvimento do novo produto tem um prazo longo (-8)	O processo de fabricação é contaminante (-2)
Seu desenvolvimento nos colocaria em uma situação vantajosa em frente aos competidores (+7)	Requer trabalhadores altamente qualificados, os quais a empresa não dispõe (-2)	Permite aceder a fontes de financiamento público (+2)
$5+3+7 = 15$	$-4-8-2 = 14$	$3-2+2 = 3$

Fonte: Adaptado de Crea Business Idea, 2010, p. 40.

Essa comparação é essencial após à etapa de geração de ideias.

### 13.1.5 Seis chapéus

Ao falar em criatividade, um dos aspectos relacionados a ela é o pensamento divergente, em que se buscam ideias e recortes distintos com o objetivo de obter um enriquecimento no resultado. Os métodos dos seis chapéus têm esse intuito, uma vez que

simbolizam os diferentes pontos de vista a partir dos quais pode ser analisado um problema ou uma situação concreta. Procura-se que os participantes numa reunião contribuam com ideias e colaborem no processo de adopção de decisões, para o que todas as pessoas integrantes do grupo criativo utilizarão ao mesmo tempo cada chapéu ou ponto de vista para analisar uma situação ou problema. (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 40)

Na prática é atribuído a cada participante um chapéu e o participante deve verificar o problema a ser resolvido. Normalmente as ideias de negócios estão relacionadas a problemas não resolvidos sob um determinado recorte. Os seis chapéus são:

**Chapéu branco:** apresentação de informação de maneira objetiva e neutra.

**Chapéu vermelho:** são expressadas as opiniões, intuições e sentimentos, sem necessidade de fundamentar as respostas com argumentos sólidos.

**Chapéu amarelo:** os membros assinalam os aspectos positivos do assunto ou ideia. Trata-se de identificar as posturas favoráveis.

**Chapéu negro:** este chapéu representa a cautela no momento de analisar a questão. Nesta fase são assinalados os possíveis riscos e obstáculos.

**Chapéu verde:** nesta fase é dada rédea solta ao pensamento criativo. São apresentadas as ideias novas e as possíveis alternativas que adicionem mais valor à questão em debate.

**Chapéu azul:** oferece uma visão geral do assunto. Sintetiza o debate, avaliando e ponderando as diferentes alternativas propostas. (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 41)

Essa ferramenta, além de ter um grande resultado em termos de ideias diferentes, permite o desenvolvimento da equipe e a torna mais criativa.

### 13.1.6 Analogias

O processo criativo não é algo lógico, ele se baseia na percepção ou criação de associações entre áreas que não são logicamente correlacionadas. A técnica do desenvolvimento de analogias consiste nesta premissa:

Uma analogia define-se como uma relação semelhante entre coisas diferentes. Do ponto de vista da criatividade, as analogias constituem uma técnica que procura a geração de ideias a partir de associações de conceitos que, geralmente, não se encontram ligados entre si. Os problemas são encarados de forma indireta, utilizando rodeios ou paralelismos para, por exemplo, encontrar soluções a problemas existentes, resolver situações de estancamento no desenvolvimento de uma inovação ou criar novas aplicações de produtos. (CREA BUSINESS IDEA, 2010, p. 41)

O Quadro 3 apresenta um exemplo de análise orientativa que pode ser utilizada no dia a dia.

**Quadro 3** – Comparativo das técnicas de criatividade

Técnica	Número de pessoas		Finalidade		
	Individuais	Em grupo	Compreender	Gerar	Selecionar
Barinstorming		✓		✓	✓
Mapa Mental	✓		✓	✓	
SCAMPER	✓	✓		✓	
PNI	✓	✓			✓
Seis chapéus		✓	✓	✓	
Analogias	✓	✓		✓	

Fonte: Adaptado de Crea Business Idea, 2010, p. 33.

### 13.2 Design thinking

Ao criar um negócio, um dos fatores que determinam seu sucesso é o atendimento das expectativas dos clientes. Essa questão vai além das funcionalidades que um produto deve ter, ela precisa estar atrelada a uma abordagem que consiga atingir as expectativas do cliente, considerando

aspectos intangíveis do produto, ou seja, características e valores que vão ao encontro das necessidades dos clientes e não são concretas.

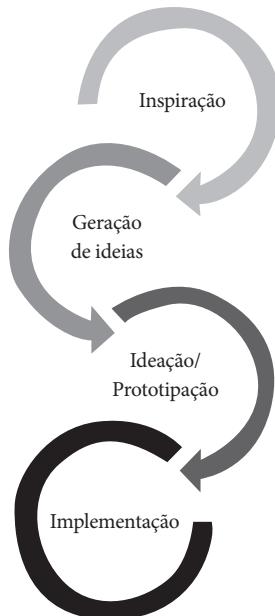
Por meio dessa percepção, as empresas começaram a desenvolver métodos que permitem um desenvolvimento direcionado às expectativas reais dos clientes e os profissionais começaram a trabalhar sob a perspectiva do *design* para a formatação de seus produtos. Foi nesse momento que surgiu o *design thinking* que, de acordo com Seidler et al. (2017, p. 4), “é uma metodologia que possui como um dos vieses principais solucionar problemas dos consumidores, mesmo quando os problemas ainda não são reconhecidos como tal”. Em linhas gerais, o *design thinking* é um meio de planejar produtos sob o olhar do cliente.

O grande diferencial do *design thinking* é o fato dele auxiliar no processo da ideia de um novo produto e identificar novas funções e significados com foco no consumidor (LIEDTKA; OGILVIE, 2015 apud SEIDER et al. 2017). Por meio dessa aproximação, é possível compreender a realidade do cliente.

O *design thinking* tem como base a identificação da *persona* que, segundo Viana et al. (2015), consiste em arquétipos e personagens ficcionais criados com base no comportamento de consumidores com “perfis extremos”. As *personas* simbolizam as motivações, anseios, expectativas e demandas dos sujeitos, e reúnem características importantes de um grupo.

Na prática, o *design thinking* envolve quatro etapas, resumidas na figura a seguir.

**Figura 3 – Etapas do design thinking**



Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira etapa – **inspiração** – é aquela em que se buscam informações referentes ao projeto em si e o contexto em que ele será inserido. Ela também é conhecida como **fase de imersão**, pois nela são definidas as finalidades do projeto e a identificação dos perfis dos usuários. Além

disso, é nessa etapa que se examinam problemas sob diferentes pontos de vista, são realizadas pesquisas exploratórias (estudos de campo) e a pesquisa *desk*, que fornece referências sobre o tema do projeto em diversas fontes (VIANNA et. al 2012 apud SEIDLER et al. 2017).

Após o entendimento da realidade do cliente e contexto geral de mercado, é possível iniciar o processo de **geração de ideias**. Nesta fase, as ideias são criadas livremente com base nas informações obtidas na fase de inspiração.

Segundo Ambrose e Harris (2011, p. 11), “A geração de ideias é a etapa em que as motivações e as necessidades do consumidor final são identificadas e as ideias são geradas (talvez por meio de *brainstorming*) para atender a essas motivações”. Após essa etapa realiza-se uma análise não somente técnica, mas também sob o ponto de vista do consumidor (BROWN, 2010).

A última etapa envolve a **validação**. Neste momento são realizados testes por meio de protótipos, os quais tratam da resolução ou do desenvolvimento das ideias que serão analisadas por grupos de usuários e de *stakeholders*<sup>2</sup>. Essas experimentações ocorrem antes de serem apresentadas ideias aos clientes (AMBROSE; HARRIS, 2011).

Em resumo, o uso do *design thinking* permite a aproximação entre o planejamento das ofertas e as reais demandas mercadológicas.

### 13.3 **Business model generation (BMG Canvas)**

O mundo dos negócios está em constante mudança. Por essa razão, empreendedores buscam indentificar modos de se diferenciar perante o mercado e, ao mesmo tempo, verificar a viabilidade operacional e financeira de seu negócio.

Em teoria, o plano de negócios como metodologia atenderia à demanda, entretanto, ele é um instrumento formal, que leva certo tempo para ser concluído e tem limitações colaborativas. Desse modo, antes de elaborar um plano de negócios, é necessário modelá-lo, isto é, trabalhar as ideias até se atingir um modelo ideal.

A modelagem de negócios possibilita a análise de questões mercadológicas, operacionais e financeiras, isto é, permite que se descubram maneiras de conduzir um negócio. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “um modelo de negócios descreve a racionalidade de como uma organização cria, entrega, e captura valor”.

A ferramenta base para a metodologia de Osterwalder e Pigneur é um quadro chamado Canvas – resultado da pesquisa de doutorado de Osterwalder – hoje utilizado no mercado como um todo. O Canvas tem como objetivo a modelagem de um novo negócio e permite a visualização de todo o processo negocial de maneira colaborativa e dinâmica.

---

2 Pessoas ou grupos direta ou indiretamente relacionados com a organização. Em essência são os públicos de interesse da organização e podem variar de organização para organização.

Na Figura 4 estão elencados todos os componentes do Canvas:

**Figura 4 – Quadro Canvas**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 5.

Veremos as principais características de cada componente a seguir.

### 13.3.1 Segmentos de clientes

A primeira coisa que é necessário saber para desenvolver um novo negócio é descobrir quem são os clientes que a empresa deseja atender e identificar suas especificidades, necessidades e expectativas.

No componente **segmentos de clientes** há uma classificação de acordo com o nicho específico de cada, já que normalmente cada nicho demanda propostas diferentes. Assim, é possível que um negócio atenda mais de um segmento, embora outros componentes sejam diferentes para cada nicho. Como os clientes têm perfis e necessidades distintas, a proposta de valor, o tipo de relacionamento e os canais para atingi-los provavelmente serão distintos.

### 13.3.2 Proposta de valor

Por meio da definição do segmento de clientes deve-se pensar o que cada um deles busca das empresas. A determinação da **proposta de valor** consiste na definição dos atributos necessários para atender as demandas dos consumidores.

Vale ressaltar que muitas vezes o que os clientes anseiam são atributos intangíveis, como comodidade ou personalização. Um erro frequente na determinação da proposta de valor é associar o valor diretamente ao produto. Na verdade, nem sempre o que representa valor para o cliente é o produto em si, mas sim algo que é obtido por meio dele, por exemplo, *status*. Alguns exemplos de propostas de valor são:

- novidade;
- *performance*;

- customização;
- fazer o serviço;
- design;
- preço;
- marca;
- redução de custo;
- redução de risco;
- acessibilidade;
- conveniência;
- usabilidade.

### 13.3.3 Canais

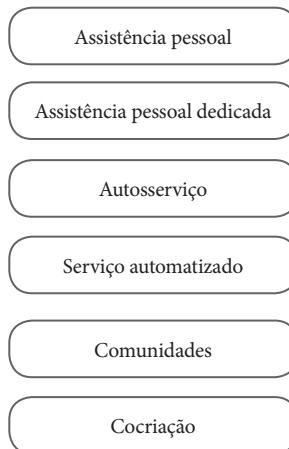
Em um processo negocial, a divulgação e distribuição de produtos são pontos importantes, uma vez que não adianta ter uma ótima oferta de valor e ninguém saber da existência do produto ou o cliente não conseguir adquiri-lo. O componente **canais** do Canvas consiste na definição de estratégias para a divulgação do negócio, que deve ser coerente com cada um de seus segmentos.

São exemplos de estratégias de divulgação: jornais, TV, internet, aplicativos para *smartphones* etc. Já as estratégias de distribuição podem ser: vendas pessoais, vendas por meio da internet, vendas por meio franquias, entre outros.

### 13.3.4 Relacionamento com cliente

O segredo da longevidade de muitas empresas não está mais calcado no produto em si, mas sim na forma como o cliente é atendido. No componente **relacionamento com cliente** determinam-se estratégias para que este atendimento ocorra de maneira eficiente e satisfatória. A Figura 5 apresenta algumas modalidades possíveis de serem implementadas nas empresas.

**Figura 5** – Modalidades de relacionamento com o cliente

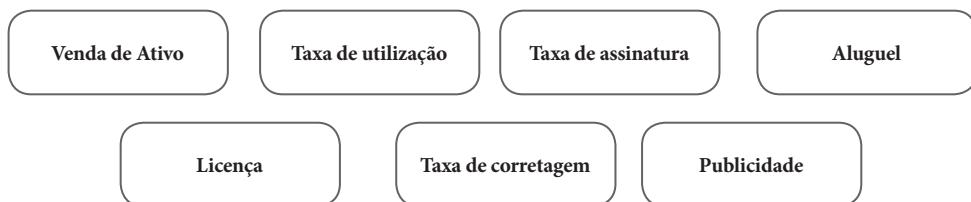


Fonte: Adaptada de Osterwalder; Pigneur, 2011.

### 13.3.5 Fontes de receita

Pensando sob o aspecto comercial, cada vez mais empresas começam a identificar novas formas de se obter faturamento. No componente **fontes de receita** são idealizadas possibilidades de se obter receita, não se restringindo somente à venda de produtos. Essas outras formas estão diretamente atreladas às diferentes percepções de valor por parte dos clientes, conforme Figura 6.

**Figura 6** – Exemplos de fontes de receita



Fonte: Adaptada de Osterwalder; Pigneur, 2011.

### 13.3.6 Recursos-chave

Para que as empresas consigam produzir sua oferta de valor, é necessário que elas possuam alguns recursos específicos. O componente **recursos-chave** destaca aqueles considerados indispensáveis para se operacionalizar um negócio. Os recursos podem ser classificados como físicos, intelectuais, humanos e financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

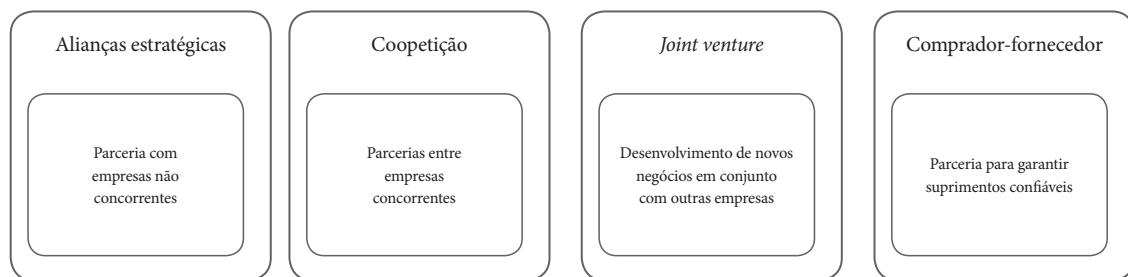
### 13.3.7 Atividades-chave

Para ofertar determinada proposta de valor, toda empresa deve realizar uma série de atividades. O componente **atividades-chave** refere-se ao detalhamento dos processos operacionais necessários para ofertar produtos e serviços, como produção, solução de problemas e plataforma/rede.

### 13.3.8 Parceiros-chave

O processo colaborativo é de interesse de muitas empresas, uma vez que pode representar vantagens competitivas. Desse modo, no processo de modelagem de negócios, estabelecem-se quais são os **parceiros-chave** que podem agregar valor ao cliente. Existem várias estratégias de parcerias, entre elas destacam-se as seguintes:

**Figura 7** – Tipos de parcerias



Fonte: Adaptada de Osterwalder; Pigneur, 2011.

### 13.3.9 Estrutura de custo

Em todo negócio existem custos envolvidos. No componente **estrutura de custos** devem ser relacionados todos os custos envolvidos para a operacionalização do negócio. Dependendo do modelo de negócio, essa estrutura poderá ser maior ou menor. Aqui não se destacam valores, mas sim os itens que vão gerar um custo para o negócio.

Independentemente da metodologia abordada (e discutida neste capítulo), é importante destacar que uma das principais características do empreendedorismo é a capacidade de identificação de oportunidades e novos nichos de mercado. Para tanto, é necessário que tanto as pessoas envolvidas nesses processos quanto as empresas busquem e desenvolvam a capacidade criativa.

Pensando em fatores organizacionais, essa capacidade pode ser desenvolvida por meio de técnicas de criatividade, que permitem a visualização de novos horizontes e novas possibilidades organizacionais.

Atualmente, o grande diferencial das empresas empreendedoras é a percepção de possibilidades para a criação de novos modelos negociais que permitam a adaptação e a exploração de novos mercados.

## Atividades

1. Imagine que você é responsável por um programa de criatividade em sua empresa. Como você desenvolveria esse programa? Justifique.
2. Qual é a importância em se utilizar uma ferramenta de modelagem de negócios?
3. Quais são os nove componentes que compõem o BMG Canvas?

## Referências

- AMBROSE, G.; HARRIS, P. *Design thinking*. Porto Alegre: Bookman, 2016. (coleção Design básico)
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CREA BUSINESS IDEA. *Manual de criatividade empresarial*. Faro, PT: SUDOE; UE/EU, 2010. Disponível em: <[http://www.cria.pt/media/1366/manual-creatividade-portugues\\_pt\\_web.pdf](http://www.cria.pt/media/1366/manual-creatividade-portugues_pt_web.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2018.
- \_\_\_\_\_. *O projeto*. Disponível em: <<http://creabusinessidea.com/proyecto.php?idioma=pt>>. Acesso em: 18 maio 2018.
- OLIVEIRA, R. N.; LIMEIRA, C. D.; SANTA-ROSA, J. G. A experiência do usuário no processo evolutivo do design. *Blucher design proceedings*, Gramado, v. 1, n. 4, set./out. 2014. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/11ped/01353.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2018.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

SEIDLER, J. L. et al. *Agregando valor aos produtos por meio da metodologia do design thinking*. In: CONGRESSO CIENTÍFICO TÊXTIL E MODA, 5., 24-28 abr. 2017, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Centro Universitário FEI, 2017. Disponível em: <[http://www.contexmod.net.br/index.php/quinto/article/view/763/pdf\\_56](http://www.contexmod.net.br/index.php/quinto/article/view/763/pdf_56)>. Acesso em: 18 maio 2018.

VIANNA, M. et al. *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

# Gabarito

---

## 1 Conceituando empreendedorismo

1. Empreendedorismo é o processo de criar e dar valor a algo, dedicando tempo e esforço, assumindo riscos e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
2. Empreendedor é o indivíduo que empreende, ou seja, busca realizar tarefa difícil e trabalhosa. Embora não tenha um perfil facilmente definido, o empreendedor deve ter algumas características inerentes ao desafio: ser tolerante a riscos, ter disciplina e capacidade planejadora, ser capaz de visualizar mentalmente seu empreendimento antes de ele iniciar, ter capacidade de liderar pessoas e processos, ser flexível e tolerar erros, aprendendo com eles.
3. O plano de negócios visa organizar e demonstrar todas as ideias do empreendedor, desde como o negócio irá se comportar passando pela descrição de produtos, serviços, sócios, mercado, correntes, visão e missão de um negócio.
4. O principal objetivo do Empretec é promover o desenvolvimento das empresas existentes, bem como o surgimento de novas, por meio da capacitação e prestação de assistência necessária ao crescimento e viabilização econômica e social, de forma a estimular a competitividade no mercado.

## 2 Comportamento empreendedor

1. Características pessoais, ambiente pessoal, ambiente de negócios, a ideia e objetivos pessoais.
2. Alocar recursos, criar ideias e tomar riscos e desenvolver características sociológicas e ambientais.
3. São diferenças básicas entre empreendedores e gerentes:

	Gerente	Empreendedor
Motivação	Poder	Liberdade de ação, automotivação
Atividades	Delega a sua autoridade	Arregaça as mangas, colabora com os outros
Competência	Administração política	Negócios
Interesses	Acontecimentos internos da empresa	
Erros	Evitar erros	
Decisões	Interage do assunto para depois delegar	
Sistema	Burocracia o satisfaz	
Relações	Hierarquia	

4. Abordagem dos traços, abordagem demográfica e abordagem atitudinal.

### 3 Empreendedorismo de *startup*

1. É uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos.
2. A missão responde à uma pergunta vital a um negócio: qual a razão de sua existência? Ela deve definir algo que, quando atingido, irá fazer da visão uma realidade.
3. Objetivos são medidos metricamente, como “vendas de 2 milhões”. Metas são objetivos, mas que não possuem necessariamente uma medida clara e incontestável, mas que servem como balizadores do progresso, ou não, dos negócios.
4. Um plano de negócios é um documento escrito, de grande valor, que descreve os objetivos de um negócio e os seus respectivos passos necessários para a sua realização.

### 4 Aquisições de empresas

1.
  - **Prazo:** o tempo necessário para se montar um novo negócio é muito longo para a estratégia do empreendedor.
  - **Custos:** o custo de montagem de um novo negócio é muito maior do que a compra de um negócio em andamento.
  - **Estratégico:** a compra de uma empresa estabelecida daria ao empreendedor uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
  - **Tático:** o mercado é restrito e o lançamento de uma nova empresa poderia diluir os ganhos de todas as empresas, inclusive do novo empreendedor.
2.
  - Método contábil/patrimonial;
  - Método do fluxo de caixa descontado;
  - Múltiplos de faturamento e outros.
3. A *due diligence* consiste na revisão e análise de informações e documentos da empresa a ser adquirida, visando à verificação da sua situação.
4.
  - Estratégia difusa ou não apropriada de aquisição.
  - Objetivos da aquisição inadequados e/ou critérios equivocados na escolha do alvo.
  - *Due diligence* superficial.
  - Excesso de otimismo em relação às sinergias.
  - Superavaliação do projeto.
  - Muita dedicação na pré-aquisição e pouca no planejamento da transação e integração da pós-aquisição.
  - Subestimar as dificuldades de integração de culturas distintas; Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração.

- Falta de liderança reconhecida, visível e acessível.
- Falta de comunicação clara com os públicos internos e externos.
- Pouca atenção à carteira de clientes existentes para se dedicar mais às novas oportunidades mapeadas.
- Postergação da tomada de decisões por não estarem definidas as responsabilidades na fase pós-aquisição. Conflitos internos.
- Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda de pessoal-chave.
- Má gestão do processo pós-aquisição.

## 5 Plano de negócios

1. O plano terá diversas aplicações, mas entre suas principais atribuições, estão: análise dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio, avaliação com profundidade o mercado e definição de estratégias de *marketing* para os produtos e serviços, análise do desempenho financeiro do negócio e a capacidade da empresa de geração de riqueza ao longo do horizonte estabelecido no processo por meio da utilização de técnicas adequadas e avaliação de alternativas de investimentos e retorno sobre o capital investido.

O plano de negócios é uma importante ferramenta de negociação e ajuda para levantar recursos, pois a maior parte dos financiadores ou investidores não investirá em uma empresa sem antes ver o seu plano de negócio. Além disso, ele pode ser usado como uma ferramenta de negociação e contribui para aprovação de empréstimos nos bancos e acesso a linhas de financiamento.

2. Identificar o negócio, análise externa, plano de investimento e financiamento, análise de risco, plano de exploração, fontes de financiamento, plano de tesouraria e rentabilidade do projeto.
3. O plano de negócios deve ser completo, bastante claro e com linguagem simples, (o empreendedor deve evitar, sempre que possível, termos técnicos, siglas etc.). O plano será um guia durante a implantação da empresa. Além do empreendedor, pessoas de diferentes especialidades e com objetivos diversos poderão tê-lo como referência e ser um meio de obtenção de financiamentos. Ademais, o plano deverá ser um instrumento hábil para a atração de parceiros para o negócio e um instrumento de “negociação” interna e externa visando a implantação do negócio.
4.
  - Identificar uma necessidade.
  - Provar a vantagem competitiva.
  - Definir o foco.
  - Ser realista.
  - Mapear o mercado.
  - Analisar as conjecturas.
  - Expor todos os riscos no plano.
  - Ter um plano B.
  - Apresentar o negócio para as pessoas certas.

## 6 Oportunidades e financiamentos

1. A diferença básica entre uma ideia e uma oportunidade de negócio é que na oportunidade estão claras as premissas, o retorno, o investimento e o valor que a ideia irá criar aos seus potenciais compradores.
2.
  - Qual o mercado que ela atende?
  - Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
  - Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
3. O *angel investor* é alguém que acredita no projeto, vislumbra retorno econômico e aporta os recursos para lançar o empreendimento e está disposto a correr riscos enquanto aguarda ganhos financeiros com o crescimento da empresa.
4. O microcrédito é um empréstimo de valor muito baixo oferecido a desempregados, pequenos empresários e outras pessoas vivendo na pobreza cuja condição impede o acesso a bancos e aos meios tradicionais de financiamento, por não possuírem bens que possam oferecer em garantia e/ou histórico de créditos.

## 7 Empreendedorismo corporativo

1. É a aplicação de técnicas e perfis de empreendedorismo por empresas estabelecidas para obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.
- 2.

Empreendedores de startup	Empreendedores corporativos
Planejamento	Identificação de oportunidades
Visão	Visão
Identificação de oportunidades	Planejamento
Dedicação	Organização
Organização	Capacidade realizadora
Capacidade de decisão	Dedicação
Capacidade realizadora	Busca por conhecimento
Avaliação de riscos	Avaliação de riscos
Busca por conhecimento	Autonomia
Trabalho em equipe	Comprometimento
Liderança	Capacidade de decisão
Autonomia	Trabalho em equipe
Comprometimento	Liderança
Capacidade de networking	Otimismo
Otimismo	Capacidade de networking

3. Entender o ambiente político que está inserido, ser visionário e flexível, ser um viabilizador corporativo, saber trabalhar em equipe, ser um incentivador de discussões abertas, ser um agregador e ser um “teimoso”.
4.
  - É dever de todos zelar pela qualidade dos produtos e pela imagem da organização.
  - É dever de todos produzir mais e viabilizar alternativas para a redução de custos.

## 8 Planejamento financeiro

1. É o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos, etapas, prazos e meios para sua concretização.
2. O Balanço Patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento de uma empresa. O Balanço é constituído por duas colunas, a do Ativo e a do Passivo e Patrimônio Líquido.
3. A Demonstração do Resultado é um resumo ordenado das Receitas e Despesas da empresa em determinado período.
4. Itens do Ativo, itens do Passivo, de vendas, das despesas administrativas, de salários e comissões e comercialização.

## 9 Inovação

1. É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
2.
  - Relacionamento com o cliente.
  - Promover interatividade com clientes, fornecedores e outras unidades.
  - Posicionamento almejado no mercado.
  - Excelência no atendimento.
  - Promoção da inovação.
  - Busca por oportunidades emergentes.
  - Tolerância a falhas.
  - Liderança no segmento que atua.
3.
  - Capacidade de criar, motivar e dar autonomia para sua equipe para que ela possa tomar decisões da melhor forma possível.
  - Senso de urgência.
  - Tolerância ao risco.

4. Culturas empresariais inovadoras são aquelas que entendem e respeitam as pessoas (suas características, limitações, desejos, expectativas e capacidades). Nesse sentido, há um certo consenso em associar inovação com pessoas com características diferenciadas, como visionários, agitadores, criativos etc. Apesar dessas características serem necessárias em qualquer processo de inovação, eles sozinhos não são suficientes. Relegar um processo de inovação somente aos quebradores de *status quo* pode levar o desperdício de tempo e dinheiro. Primeiro porque a inovação é um processo contínuo de toda uma empresa e os mais diversos perfis de pessoas. Não saber as nuances de um mercado ou como o cenário político de uma empresa funciona pode atrasar, e até mesmo matar, um processo de inovação.

## 10 Franquias

1. Franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços.
2. O índice de mortalidade de empreendimentos baseado no modelo de franquias é quatro vezes menor que o índice de empreendimentos independentes no modelo tradicional, ou seja, apresenta a maioria dos benefícios de se empreender (com algumas ressalvas) com um risco muito menor.
3. Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos feito pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho por sua conta e risco.
4.
  - Expansão veloz.
  - Mais eficiência.
  - Estrutura central reduzida.
  - *Feedback*.
  - Ingresso em novos mercados.
  - Canal diferenciado para seus produtos/serviços.
  - Fortalecimento da marca.
  - Menos riscos trabalhistas.

## 11 Aspectos legais

1. A abertura da empresa nos órgãos responsáveis.
2. A sociedade civil é constituída com o objetivo social de prestação de serviços e deve ser composta de no mínimo dois sócios. Seu registro é feito no cartório de registro civil de pessoas jurídicas.
3. Um Contrato Social é por definição um contrato entre duas ou mais pessoas e define direitos e deveres dos sócios, objeto social da empresa (seu papel), composição acionária e outras informações.
4. Como regra geral, sociedades simples são sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual (gênero), de natureza científica, literária ou artística (espécies), mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

## 13 Novos modelos gerenciais

1. Esta é uma resposta pessoal, no entanto, é importante lembrar que o processo de criatividade pode ser desenvolvido por meio de técnicas específicas de criatividade. No início, é interessante adotar metodologias de criação de ideias – como o *brainstorming* –, e, depois, utilizar outras metodologias para a avaliação das ideias obtidas nesta primeira etapa.
2. Uma ferramenta de modelagem de negócios permite que o empreendedor explore diversos formatos negociais antes de partir para o detalhamento de seu negócio.
3. Os componentes do BMG Canvas são: oferta de valor, segmento de clientes, canais, relacionamento, fonte de receitas, atividades-chave, recursos-chave, estrutura de custos e parcerias-chave.





*Empreendedorismo* é uma palavra relativamente simples e que esconde um conceito muito poderoso, pois move a economia mundial e permite às pessoas realizarem seus sonhos.

Esta obra procura explicar os principais conceitos do empreendedorismo. O objetivo é permitir a aplicação prática e imediata do conhecimento apresentado, para que o leitor se interesse pelo assunto e deseje aperfeiçoar-se para se tornar um empreendedor.

Nos temas abordados, o leitor poderá encontrar as principais definições sobre o empreendedorismo, além de entender o comportamento empreendedor e ter respostas para perguntas como: *Quem é o empreendedor? Qual seu perfil? É possível aprender a ser empreendedor?* São perguntas aparentemente simples, mas que exigem um profundo conhecimento sobre como deve ser um empreendedor.



Código Logístico



57359

Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-6436-6



9 788538 764366