

Capítulo

20 Empreendedorismo



Assista ao vídeo

Robson Moreira Cunha

Sandra Regina Holanda Mariano

Joysinett Moraes da Silva

Pontos de aprendizado

Neste capítulo, o leitor poderá aprofundar seu conhecimento sobre:

- A evolução do conceito de empreendedorismo.
- Os principais tipos de empreendedorismo.
- O que é o processo empreendedor e quais são suas etapas.
- Quais são as principais dimensões de um plano de negócios.

RESUMO

O capítulo propõe-se a apresentar o conceito de empreendedorismo, os seus principais desdobramentos e as principais fases do processo empreendedor. Primeiro, exploramos uma perspectiva histórica, buscando destacar alguns marcos da evolução do conceito de empreendedorismo. Em seguida, apresentamos os tipos de empreendedorismo, diferenciando o empreendedorismo empresarial do empreendedorismo social e do intraempreendedorismo. Na sequência, abordamos o processo empreendedor, detalhando as particularidades de cada uma de suas fases. O capítulo descreve ainda as prin-

cipais etapas a serem consideradas para a elaboração de um plano de negócios, instrumento utilizado para planejamento de empreendimentos. Por fim, são feitas algumas reflexões e provocações em relação ao processo empreendedor e à utilização do plano de negócios.

20.1 INTRODUÇÃO

Empreender pode ser algo entusiasmante, mas tem seus riscos. Estatísticas relacionadas com a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil indicam que um percentual significativo dos negócios vai à falência nos primeiros anos. Segundo dados do SEBRAE,¹ pelos menos duas em cada dez empresas fecham suas portas ao longo dos dois primeiros anos de funcionamento. E esses dados podem ser ainda mais alarmantes se considerarmos a burocracia para se encerrar uma empresa no país. Ou seja, muitas classificadas como “sobreviventes” podem existir apenas no papel, sem desempenhar atividades concretas.

Entre as principais causas para o alto índice de falências estão falhas de planejamento e problemas na condução do negócio. Tais questões podem ser evitadas, ou pelo menos minimizadas, quando o empreendedor conhece as particularidades das diferentes fases pelas quais uma proposta de empreendimento deve passar.

Neste capítulo, abordaremos justamente essa temática. Na primeira parte do texto, há um panorama histórico da evolução do conceito de empreendedorismo, que será complementado pela apresentação dos seus principais tipos. Em seguida, será apresentado um detalhamento das fases do processo empreendedor, com destaque para um importante instrumento de planejamento, o plano de negócios. A Figura 20.1 ilustra a proposta do capítulo.

20.2 FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO TEMA

A construção histórica ajuda a explicar o caráter heterogêneo, fragmentado e multifacetado do empreendedorismo, uma vez que parte considerável dos pesquisadores tomou emprestadas teorias de outras disciplinas e as adaptou ao estudo de diversos fenômenos relacionados com o tema.² Nesse sentido, pode-se dizer que o empreendedorismo beneficiou-se de teorias oriundas de áreas como administração, economia, antropologia, sociologia e psicologia, que lhes serviram de referência,³ e permitiram a exploração de diferentes perspectivas a partir de distintas lentes teóricas.⁴

Uma das primeiras definições do termo “empreendedor” foi apresentada por Richard Cantillon, em 1755, que lhe atribuiu significado econômico, derivado da ação de realizar compras a preços mais baixos antes de vender por preços mais altos, assumindo lucro e risco.⁵

No entanto, foi no século XIX, com Jean-Baptiste Say, que as bases do empreendedorismo como campo de estudo foram estabelecidas. Say foi um dos primeiros a associar o empreendedorismo à inovação, defenden-

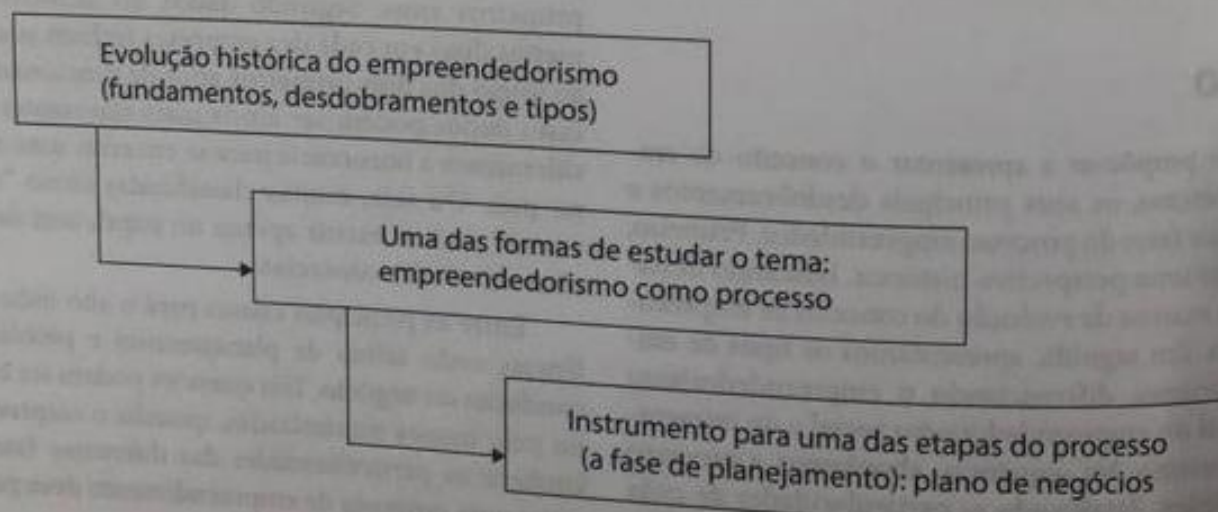
do que o desenvolvimento econômico era um efeito da criação de novos empreendimentos.⁶

Essa associação do empreendedorismo com a inovação foi potencializada no século seguinte por Joseph Alois Schumpeter, um dos teóricos mais relevantes para a área. Schumpeter via o empreendedor como um agente de mudança, tendo, portanto, papel fundamental no desenvolvimento econômico.⁷ Para o autor, as inovações seriam capazes de substituir empresas existentes, modificar as “regras do jogo”, redefinir a dinâmica de interação dos atores de determinado setor e até mesmo destruir modelos de mercados vigentes, dando origem a novos. Fenômeno que foi chamado de destruição criativa. Bons exemplos desse fenômeno nos dias de hoje são as transformações trazidas pelas novas dinâmicas de interações, proporcionadas pelas redes sociais, bem como a digitalização da economia.

Outro conceito presente na obra Schumpeter é o de oportunidade, vista como algo central para novas combinações de recursos. Tais combinações não necessariamente assumem a forma de produtos ou serviços, pois também podem resultar em novos métodos de produção, novas formas de organizar um mercado ou novas fontes de matéria-prima.

Posteriormente, sobretudo a partir da segunda metade do século XX, o empreendedorismo atraiu a atenção dos comportamentalistas, que buscavam identificar um conjunto de características presentes no comportamento dos empreendedores. Acreditava-se que, se chegassem a um conjunto de características comuns, poderiam então propor programas de treinamento para novos empreendedores. Um dos teóricos mais proeminentes dessa abordagem foi o psicólogo e professor de Harvard, David McClelland.⁸ Seus estudos propuseram um conjunto de características do comportamento empreendedor, a saber:

Figura 20.1 Organização do capítulo.



(1) busca de oportunidades e iniciativa; (2) persistência; (3) aceitação de riscos; (4) exigência de eficiência e qualidade; (5) comprometimento com o trabalho; (6) estabelecimento de metas; (7) busca de informações; (8) planejamento e monitoramento sistemáticos; (9) persuasão e redes de contatos; e (10) independência e autoconfiança.

Todavia, a abordagem comportamentalista começa a perder espaço na década de 1980, principalmente a partir dos estudos de William Gartner, momento em que o campo do empreendedorismo muda o enfoque dos aspectos comportamentais para o processo empreendedurístico, tema que será aprofundado ao longo deste capítulo.

Cabe destacar que, embora o estudo do empreendedorismo ainda precise superar alguns desafios ontológicos e epistemológicos,¹⁰ trata-se de uma área que, cada vez mais, vem construindo um espaço próprio de pesquisa, com número crescente de trabalhos sendo desenvolvidos de forma a construir sua própria base de conhecimento.

20.3 TIPOS DE EMPREENDEDORISMO

É comum que o empreendedorismo seja confundido com o processo de criação de novas empresas, o chamado empreendedorismo empresarial. No entanto, essa é apenas uma das possibilidades de empreender. Atualmente, o empreendedorismo ganha uma conotação mais abrangente, incluindo, por exemplo, o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo social.

O empreendedorismo corporativo, também chamado de intraempreendedorismo, é aquele que acontece no interior das organizações.¹¹ Ou seja, não ocorre a partir da criação de um novo negócio, mas de transformações realizadas na própria empresa. Nesse caso, o intraempreendedor é aquele capaz de provocar mudanças significativas na organização em que atua. Essas mudanças podem manifestar-se de diferentes formas. Por exemplo: um funcionário que propõe um projeto de reorganização dos processos de trabalho visando melhorar o atendimento ao público e aumentar a satisfação dos clientes, seja em uma empresa privada ou em uma organização pública, é um intraempreendedor.

Já o empreendedorismo social é caracterizado por ter como principal medida de desempenho o impacto social gerado, tendo, normalmente, como seu público pessoas em situação de risco ou em vulnerabilidade social.

Outra forma de entender o empreendedorismo social é vê-lo como um novo paradigma e processo de gestão no campo social, aplicando princípios e ferramentas de gestão empresarial para solução de problemas sociais.¹²

Contudo, é preciso salientar que os tipos e classificações do empreendedorismo não se limitam aos que

foram apresentados aqui. O estudo do empreendedorismo expandiu-se para diferentes áreas, em um movimento de especialização conforme defende a abordagem do "empreendedorismo como prática".¹³ Segundo essa visão, as práticas são a unidade de análise fundamental dos processos sociais.¹⁴ Essa lente permite aos pesquisadores estudarem, empiricamente, como os empreendedores atuam no mundo real, revelando quem são os empreendedores, suas práticas e os processos relacionados. Dessa forma, pode-se expandir o estudo do empreendedorismo para temas como "empreendedorismo feminino", "empreendedorismo na área de cultura", "empreendedorismo na área de tecnologia", "empreendedorismo em serviços", "empreendedorismo em comunidades desfavorecidas/minorias", "empreendedorismo de imigrantes", entre outros.

Embora o empreendedorismo possa se desdobrar em diferentes áreas e temáticas, há uma característica indispensável a qualquer empreendedor, sua capacidade de criar valor.¹⁵ E a criação de valor dá-se por meio de um processo, o chamado processo empreendedor, elemento que, mesmo com algumas variações ou adaptações, está presente nos diferentes tipos de empreendedorismo.

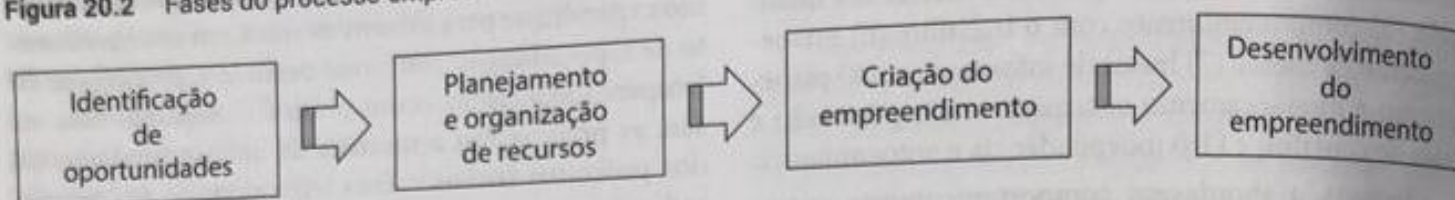
20.4 PROCESSO EMPREENDEDOR

Conforme mencionado nos tópicos anteriores deste capítulo, o empreendedorismo pode ser visto de diferentes maneiras. Um dos modos de compreendê-lo é descrevê-lo como um processo, pois envolve diferentes etapas inter-relacionadas. Seguindo essa compreensão, a partir da década de 1980,¹⁶ o foco da análise dos estudos na área do empreendedorismo se deslocou de quem o empreendedor é, ou seja, de suas características, para o que o empreendedor faz, dando destaque, portanto, ao processo empreendedor.

Apesar de não haver abordagem única para o processo empreendedor, uma vez que é possível encontrar inúmeros modelos na literatura, com nomenclaturas distintas para as suas etapas, pode-se dizer que há um consenso de que "oportunidade" é a palavra-chave para estudar o tema. Entende-se aqui oportunidade como mudanças no ambiente ou novas leituras do ambiente que geram potencial para criação de algo novo ou de valor.¹⁷ Nesse sentido, o processo empreendedor pode ser definido como o processo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades.¹⁸

Tomando essa definição como ponto de partida e considerando as principais convergências presentes em diferentes modelos descritos na literatura,¹⁹ é possível representar o processo empreendedor em quatro fases, conforme Figura 20.2.

Figura 20.2 Fases do processo empreendedor.



Vale destacar que, embora o processo empreendedor seja muitas vezes associado à criação de uma nova empresa, a identificação, a avaliação e a exploração de oportunidades são elementos presentes nos diferentes tipos de empreendedorismo, incluindo o intraempreendedorismo e o empreendedorismo social. Os próximos tópicos detalham as fases do processo representado na Figura 20.2.

20.4.1 Fase 1: Identificação de oportunidades

A identificação de oportunidades inicia-se no momento em que o empreendedor, ou time empreendedor, reconhece a possibilidade de criar algo novo ou de valor. Isso se aplica tanto aos casos de empresas nascentes, que buscam ingressar no mercado, como aos casos de organizações já estabelecidas, que buscam expandir sua atuação ou se reposicionar.

Nessa fase do processo empreendedor, a análise do ambiente é fator indispensável. A identificação de oportunidades depende de um conhecimento prévio e aprofundado do mercado em que se atua ou se pretende atuar. Só assim é possível identificar com clareza problemas a serem resolvidos ou necessidades a serem atendidas. Para mais detalhes sobre o diagnóstico da organização e do mercado, recomenda-se consultar os Capítulos 5 e 13.

Após identificar uma oportunidade, o empreendedor deve analisá-la para que possa tomar a decisão de seguir ou não adiante com o seu projeto. Esse é um de seus primeiros desafios, pois leituras equivocadas do mercado resultarão em falhas na avaliação e na exploração da oportunidade. Existe aqui um *trade-off* a ser enfrentado pelo empreendedor.²⁰ Por um lado, para evitar avaliações equivocadas, ele precisa reunir grande volume de informações, que servirão de insumos para sua tomada de decisão. No entanto, esse levantamento de informações pode consumir muitos recursos. Encontrar equilíbrio é um desafio.

Empreendedores de negócios nascentes geralmente têm dificuldades para realizar investimentos significativos, como, por exemplo, a contratação de uma pesquisa de mercado. Embora, atualmente, seja possível acessar uma infinidade de informações pela internet, nem sem-

pre é possível encontrar algo específico sobre o mercado ou o público que se deseja atingir.

Pesquisas disponíveis na rede, com informações mais agregadas, podem contribuir para traçar tendências sobre determinado setor, mas talvez sejam insuficientes para responder a perguntas específicas sobre a viabilidade de uma oportunidade de negócio. No entanto, há algumas alternativas. O Quadro 20.1 traz um exemplo de como o empreendedor pode obter informações mais precisas sobre o mercado sem ter que arcar com custos elevados.

DA TEORIA À REALIDADE BRASILEIRA

Quadro 20.1 Empresa Júnior: uma opção de contratação de serviços

Empresa Júnior, ou simplesmente EJ, é uma organização sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de graduação, que se dedica à prestação de serviços para a sociedade, geralmente na forma de projetos de consultoria. As empresas juniores atuam em diferentes áreas do conhecimento, dependendo dos cursos que as compõem, e estão presentes em diversas universidades do país. Tais organizações representam uma oportunidade para que os estudantes apliquem os conhecimentos aprendidos em seus cursos de graduação por meio da realização de projetos, orientados por professores.

Por se tratar de organizações sem fins lucrativos, cujo principal objetivo é o desenvolvimento profissional dos estudantes, as empresas juniores praticam preços muito competitivos em comparação com empresas de consultoria tradicionais. Dessa forma, as EJs atuantes na área de gestão podem auxiliar os empreendedores em diferentes etapas do processo empreendedor, representando inclusive uma alternativa interessante para o levantamento de informações sobre o mercado.

No caso de empresas já existentes, a identificação de oportunidades pode ser decorrente de um fator interno, como, por exemplo, o resultado de alguma ação de pesquisa tecnológica. Grandes empresas geralmente têm setores específicos para buscar novas tecnologias ou novas oportunidades de negócio. Entre os setores típicos para essa função estão o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o setor de novos negócios, áreas que contam com equipes altamente especializadas.

No entanto, é preciso salientar que o processo de identificação de oportunidades não deve ficar restrito a um conjunto de especialistas.²¹ É importante que toda a organização, em seus diferentes níveis hierárquicos, seja capaz de reconhecer oportunidades e explicitá-las por meio de canais de comunicação internos. O envolvimento dos diferentes níveis organizacionais, e, portanto, a descentralização, no reconhecimento de oportunidades contribui para combinar a visão holística da alta gestão com as percepções dos funcionários que estão mais próximos dos clientes.

Nas fases iniciais de um negócio, as oportunidades tendem a ser sinalizadas por meio de informações incompletas e desorganizadas, dificultando assim seu reconhecimento. Por isso, ao longo da fase de identificação de oportunidades, é desejável que o empreendedor tenha ou desenvolva habilidades como criatividade, pensamento crítico e capacidade de solução de problemas, bem como habilidades sociais para poder interagir com diferentes atores, facilitando o reconhecimento de oportunidades.

Considera-se aqui habilidade como a aplicação direta ou observável do conhecimento para executar uma tarefa ou resolver um problema.²² Cabe destacar ainda que o conjunto de habilidades, a sua relevância e a sua complexidade mudam ao longo das fases do processo empreendedor. Além disso, o contexto em que um empreendedor está situado pode influenciar significativamente o desenvolvimento e a aplicação de habilidades.

20.4.2 Fase 2: Planejamento e organização de recursos

A segunda fase do processo empreendedor tem basicamente dois objetivos. Em primeiro lugar, visa confirmar se a oportunidade identificada é mesmo factível, e, em segundo lugar, busca reunir os recursos mínimos necessários para iniciar o empreendimento. Se na fase anterior eram requeridas habilidades relacionadas com a criatividade, como forma de pensar "fora da caixa" e reconhecer oportunidades, nesta fase são requeridas habilidades analíticas e de planejamento, como forma de avaliação da viabilidade do projeto empreendedor.

De certa forma, essa fase dá continuidade ao processo de avaliação de oportunidade. Na fase 1, durante o reconhecimento da oportunidade, avaliações prévias de potencial e de viabilidade foram feitas nas pesquisas iniciais realizadas pelo empreendedor. No entanto, é na fase 2 que essas avaliações serão aprofundadas, considerando análises: (a) do mercado; (b) da perspectiva econômica/financeira, incluindo potencial de retorno e viabilidade de implementação; (c) de vantagens competitivas que a oportunidade trará; (d) do alinhamento da oportunidade com a capacidade da equipe, principalmente em termos de trajetória e competências; (e) do comprometimento do time empreendedor com o negócio.²³

As análises mercadológica, econômica/financeira e de vantagens competitivas podem ser delineadas em instrumentos tradicionais de planejamento de empreendimentos, como o plano de negócios, que será visto em detalhes mais adiante neste capítulo. Além disso, esses temas podem ser aprofundados a partir da leitura dos Capítulos 5, 13 e 14.

Contudo, antes de se aprofundar nesses temas, a pessoa que deseja empreender deve responder à seguinte pergunta: "A oportunidade é para você?" É possível que o empreendedor esteja diante de uma oportunidade promissora, mas que não reúna os ativos e competências necessários para explorar tal oportunidade. O empreendedor deve analisar se esses ativos e competências podem ser construídos ou adquiridos. Caso contrário, terá dificuldades para viabilizar o seu empreendimento. A inclusão de outros sócios no negócio pode ser uma estratégia para suprir essa lacuna de recursos, obtendo ativos e competências complementares. Veja mais detalhes sobre a decisão de incluir um sócio no negócio no Quadro 20.2.

Quadro 20.2 Formação de time fundador

É frequente na literatura de gestão o uso de expressões de guerra para explicar conceitos. Não é difícil encontrar em livros de administração frases contendo "ganhar território" ou "vencer competidores". Pois bem, seguindo essa lógica de analogias com o contexto bélico, ao se investigar as principais causas de falência dos empreendimentos, nota-se que uma parcela significativa é decorrente do chamado "fogo amigo". Ou seja, boa parte dos fatores relacionados com mau desempenho de um negócio é explicada por problemas com a equipe, notadamente o time de sócios fundadores. Nesse sentido, a formação do time fundador é crucial para o sucesso do negócio e requer alguns cuidados.

Quero empreender?

Antes de qualquer coisa, o empreendedor deve avaliar se quer mesmo empreender. Entre identificar uma oportunidade e realmente criar uma empresa para explorá-la, há um abismo. Mesmo para os que já tenham decidido empreender, fatores como carreira e momento de vida têm um impacto considerável na decisão de quando fazê-lo. Em alguns casos, pode ser interessante adiar um pouco a criação do negócio, ganhando tempo para aprofundar o conhecimento sobre o mercado e os possíveis produtos e serviços, adquirir experiência e levantar capital. Por outro lado, nem sempre é possível esperar. Existe algo chamado "janela de oportunidade", que significa que, caso determinada oportunidade não seja explorada logo, as condições favoráveis que a tornavam atrativa podem mudar, inviabilizando seu aproveitamento. Sem contar a possibilidade de a oportunidade ser aproveitada antes por outra empresa.

Muitas vezes, o empreendedor precisa de um evento gatilho²⁴ para romper a inércia e passar da intenção para a ação de empreender. Exemplos de gatilho podem ser insatisfação com o trabalho atual, ficar desempregado, políticas governamentais de apoio a novos negócios ou mesmo exemplos de empreendedores no círculo familiar.

Quem fará parte do time fundador?

A base das decisões relacionadas com a composição do time fundador de uma empresa está na oposição entre as perspectivas de controle e riqueza. Ao decidir criar uma empresa sozinho, sem sócios, o empreendedor tem autonomia total para tomar suas decisões. Por outro lado, ele, provavelmente, comprometerá significativamente o seu potencial de crescimento.

É comum que os empreendedores pensem apenas nas desvantagens de se ter um sócio. Não raro ouvimos frases como: "Eu que tive a ideia!", ou "Não estou disposto a dividir meus lucros". No entanto, a divisão não é só de lucros, é também de riscos e de carga de trabalho. Além disso, ter uma boa ideia pode não significar nada. É apenas uma pequena etapa do processo empreendedor. Investidores, por exemplo, cientes dos desafios de um novo negócio, estão menos preocupados com a ideia e mais atentos ao time por trás daquela proposta de empreendimento.

O ideal é que o empreendedor identifique as competências-chave necessárias para criar e gerir o negócio, buscando uma equipe capaz de alinhar conhecimentos técnicos e de gestão. Muitas vezes, não é possível fazer contratações no início de um empreendimento, e serão os sócios os responsáveis por "tocar" o negócio. Recomenda-se buscar alinhamento dos sócios com os principais processos necessários para a operacionalização do negócio, com adoção de critérios objetivos para escolha da equipe. Por isso, deve-se ter cuidado ao compor equipe com familiares e amigos. Outro risco é formar equipes com profissionais com características muito similares, ampliando as chances de redundância e criando a necessidade de reorganização da equipe futuramente.

Vale fazer aqui uma diferenciação dos sócios comuns para os chamados sócios capitalistas ou investidores. Ao realizar um aporte de capital em uma empresa, o investidor pode se tornar sócio do empreendimento. Alguns investidores acompanham a gestão do negócio, até mesmo como forma de avaliar se estão tendo o retorno esperado para o investimento, mas não se envolvem em questões operacionais. Essa é uma das poucas exceções, todos os demais terão que colocar a "mão na massa".

Uma alternativa interessante para testar a equipe é criar ocasiões de trabalho conjunto com os possíveis sócios. Participações em competições ou mesmo o estabelecimento de desafios pontuais para a equipe podem ser maneiras de medir o comprometimento de cada um e a capacidade de trabalho conjunto da equipe. Esses são testes importantes a serem feitos ao longo da fase de planejamento do empreendimento, antes da criação da empresa em si, quando os acordos entre os membros da equipe deixarão de ser informais e a condição de sócio será oficial.

Para aprofundar os estudos em relação aos dilemas enfrentados pelos fundadores de empresas, recomenda-se a leitura do livro *The founder's dilemmas*,²⁵ de Noam Wasserman.

Outro ponto que merece ser destacado é que há diferenças significativas na capacidade das empresas não apenas de reconhecerem, mas, principalmente, aproveitarem oportunidades. Alguns autores²⁶ defendem que há oportunidades mais favoráveis às grandes empresas e outras mais aderentes ao modelo de em-

presas nascentes. Empresas já estabelecidas no mercado conseguem beneficiar-se de fatores como curva de aprendizagem, reputação, fluxo de caixa, economias de escala e ativos complementares.²⁷ Por outro lado, as novas empresas beneficiam-se de oportunidades que para as grandes empresas seriam destruidoras de competências. Nesse sentido, as empresas nascentes têm maior capacidade de reconhecimento e aproveitamento de oportunidades que envolvem inovações disruptivas.



POR DENTRO DA TEORIA²⁸

Inovação disruptiva ou inovação de ruptura é um conceito de Clayton Christensen, presente em seu livro *O dilema da inovação*. Segundo Christensen, há momentos em que os mercados passam por transformações que envolvem o surgimento de novas necessidades, fora do usual, fora da lógica vigente.

Normalmente, os produtos inseridos em processos de inovação de ruptura são vistos como mais simples ou tecnologicamente inferiores, se comparados aos já existentes no mercado. Isso ocorre porque eles atendem a uma nova combinação de atributos, situando-se, geralmente, em mercados emergentes, que não são percebidos ou são ignorados pelas grandes empresas.

Enquanto os competidores já estabelecidos no mercado estão buscando inovações que caminhem no padrão de desempenho vigente – por exemplo, motos mais potentes –, as inovações de ruptura buscam um novo conjunto de atributos, como praticidade, conveniência e baixo custo. Foi assim que a Honda se inseriu em mercados antes dominados pela Harley-Davidson, com motos de baixa cilindrada, mais simples e baratas, algo longe do padrão da concorrente, mas que alcançava um público que até então não era capaz de consumir o produto.

Fonte: Christensen.²⁹

qual o “design dominante”. Ou seja, ainda não há clareza em relação a qual será a configuração de produto mais aceita para aquele mercado.

Em algum momento, uma forma/configuração transforma-se no padrão da indústria. A partir desse momento, o esforço das empresas passa a convergir em torno do design dominante. É como se as regras do jogo estivessem estabelecidas e, então, começa-se uma corrida para ver quem consegue oferecer um produto com aquela configuração, porém com mais diferenciais e/ou de forma mais barata. Por isso, em mercados mais maduros, as empresas tendem a se concentrar em oportunidades que envolvem melhorias de processos, buscando eficiência produtiva.

20.4.3 Fase 3: Criação do empreendimento

As fases de criação e desenvolvimento do empreendimento, algumas vezes, são representadas como uma única etapa, que considera a gestão do negócio. Todavia, a separação desses dois momentos do processo empreendedor ajuda a compreender os desafios específicos de cada um.

Na fase 3, inicia-se a implementação do planejamento para a criação do empreendimento. Nesse momento, o time empreendedor já está formado, pelo menos em sua versão inicial, e os recursos mínimos para a execução do planejamento já estão disponíveis.

Trata-se do período em que os esforços dos empreendedores estão voltados para a formalização da empresa (mais detalhes no Quadro 20.3), a viabilização da infraestrutura necessária ao funcionamento do negócio, o desenvolvimento do produto/serviço, a aquisição dos primeiros clientes e a formação da equipe de colaboradores.³¹ Este último item dependerá muito da natureza do negócio. Em alguns casos, é possível, e necessário, começar com uma equipe enxuta, formada apenas pelos sócios. Em outros casos, a contratação de alguns funcionários para atividades-chave é inevitável.

A fase anterior, de planejamento, é fundamental para redução de riscos, mas não garante o sucesso do empreendimento. Somente durante a implementação é possível ter a real dimensão da viabilidade do negócio. É a partir do encontro com os clientes e da realização de vendas concretas que os empreendedores conseguem avaliar a oportunidade efetivamente. Dessa forma, esta fase requer a criação de capital social, ampliando as redes do time empreendedor a partir de interações constantes com clientes, parceiros estratégicos e fornecedores.³²

Para análise de oportunidades, é válido considerar também o estágio de desenvolvimento do mercado. Estudos clássicos na área de inovação³⁰ indicam que em mercados emergentes as empresas, geralmente, exploram oportunidades que envolvem a introdução de novos produtos. Isso ocorre porque os competidores estão buscando estabelecer-se no mercado e ainda não se sabe

DA TEORIA À REALIDADE BRASILEIRA

Quadro 20.3 Legalização de empresas no Brasil

Durante a fase de criação do empreendimento, é muito comum que os empreendedores tenham dúvidas sobre os procedimentos necessários para formalização do negócio, especialmente no Brasil, onde há excesso de burocracia. Para que se tenha uma ideia, o país ocupa a 124ª posição no *ranking Doing Business*, projeto da unidade de indicadores globais do Banco Mundial que realiza uma análise do ambiente de negócios em 190 economias. No entanto, é possível encontrar uma série de dicas sobre o processo de legalização no site do SEBRAE, incluindo itens como: (a) diferentes constituições de empresas e suas formas de atuação; (b) diferença entre ser um microempreendedor individual (MEI) e abrir uma microempresa; (c) registro de marca; e (d) registro de domínio na internet.

Fontes: World Bank;³³ SEBRAE.³⁴

20.4.4 Fase 4: Desenvolvimento do empreendimento

Em muitos casos, a fase de desenvolvimento do empreendimento representa uma espécie de refundação da empresa. A estratégia utilizada para a entrada da empresa no mercado e a obtenção dos primeiros clientes, algo

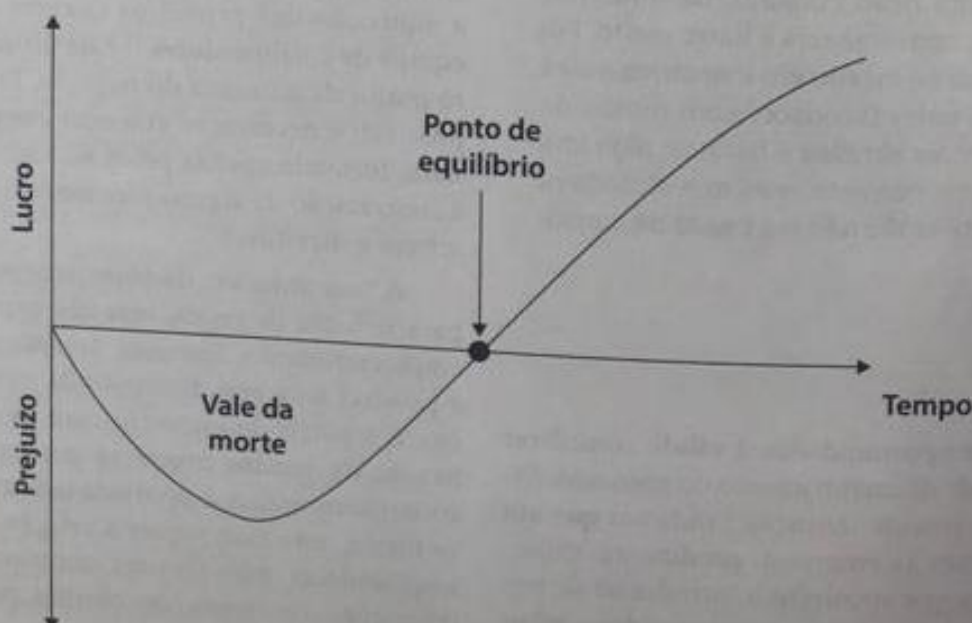
relevante para testar o produto e a proposta de valor, não basta necessariamente para sustentar o crescimento do negócio. Ou seja, os bons resultados no lançamento do negócio não representam garantia de sucesso.

Para que o empreendimento se desenvolva, o time empreendedor deve ser capaz de formar uma base sólida de clientes, o que demandará uma definição mais clara do conjunto de produtos/serviços e dos processos inerentes a produção e entrega deles. Caso contrário, o empreendimento terá dificuldades de alcançar os resultados financeiros esperados e poderá integrar as estatísticas de falência mencionadas antes.

Na fase de desenvolvimento do empreendimento, é esperado que os empreendedores apresentem uma gama maior de habilidades de gestão, pois a complexidade do negócio aumenta consideravelmente. O empreendimento, provavelmente, estará diante de um número maior de demandas fiscais e de controle de gastos, maior número de funcionários e ampliação das redes de interação com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse momento, a tendência é de profissionalização da gestão, e controles que muitas vezes eram feitos de forma simplificada ou mesmo improvisada passam a ser realizados por *softwares* de gerenciamento.

Entre os desafios para a sobrevivência e o crescimento das empresas, dois merecem destaque e, de certa forma, estão relacionados entre si. O primeiro deles é superar o chamado "vale da morte", representado na Figura 20.3, período em que o empreendimento ainda não ultrapassou o ponto de equilíbrio, ou seja, não gera receitas suficientes para pagar os gastos, e, portanto, ainda não tem lucro.

Figura 20.3 Representação do vale da morte.



É muito comum que novas empresas demorem alguns meses até que sejam capazes de gerar lucro. Apesar disso, devem dispor de recursos para manter as operações funcionando, incluindo pagamento de funcionários, aquisição de insumos, despesas administrativas, entre outros gastos.

Recomenda-se que os empreendedores tenham uma reserva de capital para atravessarem esse período. Contudo, nem sempre os recursos próprios serão suficientes. Em alguns casos, será preciso recorrer a investidores, que podem ter um papel importante não apenas no aporte de recursos, mas também na gestão e no planejamento estratégico do negócio, conforme destacado no boxe Saiba mais.

O outro desafio para o crescimento das empresas está relacionado com a difusão da inovação³⁵ e com o ciclo de adoção de novos produtos pelos consumidores.³⁶ Quando um novo produto é inserido no mercado, ele encontra diferentes perfis de adoção: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

Os inovadores são os primeiros a consumirem os novos produtos, são entusiastas, ávidos por novidades, estão dispostos a correr mais riscos e compram os novos produtos mesmo sem comprovação de sua qualidade ou eficiência.

O segundo grupo de consumidores, formado pelos adotantes iniciais, é caracterizado por indivíduos e/ou empresas que adquirem determinado produto ou tecnologia como fonte de vantagem competitiva. Por isso, são também chamados de visionários.

A maioria inicial é formada por consumidores pragmáticos, que aguardam as primeiras avaliações em relação às inovações inseridas no mercado, tomam a de-

cisão de compra apenas quando já há comprovações da eficiência e dos benefícios dos novos produtos.

A maioria tardia é formada por um grupo de consumidores mais cauteloso e muito sensível ao preço. São consumidores com menor propensão ao risco e que aguardam uma diminuição dos preços dos produtos para tomarem a decisão de compra. Preferem produtos que não exijam mudanças significativas de rotinas ou processos e que não requeiram esforços substanciais de aprendizado.

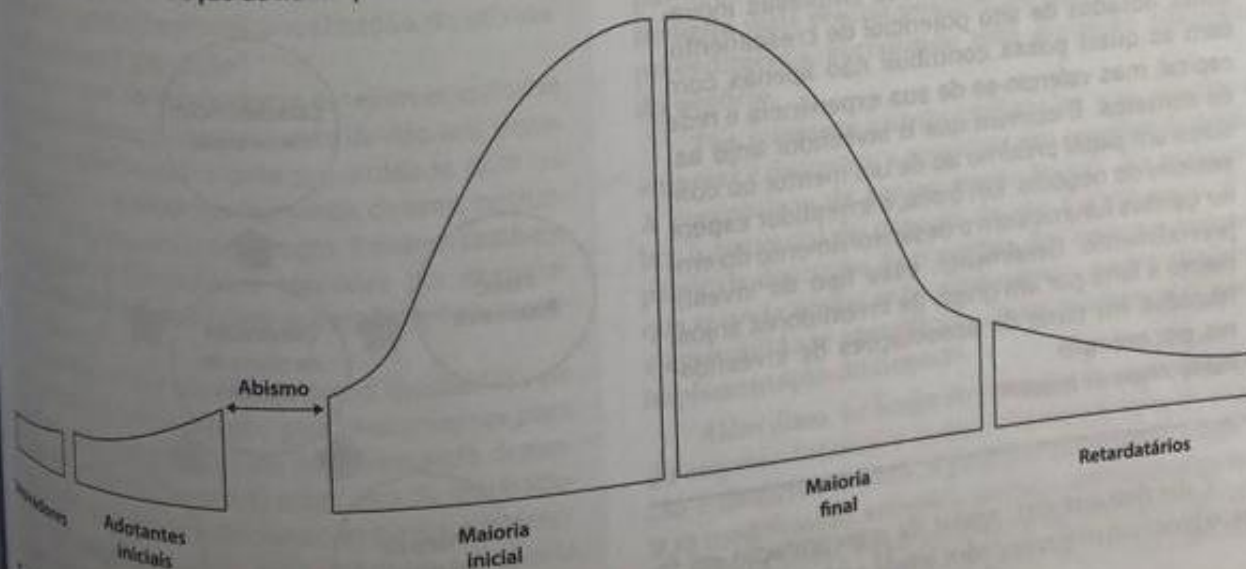
Por fim, há os retardatários, também conhecidos como céticos, consumidores resistentes à mudança e que só adotam novas tecnologias quando não há alternativa, como nos casos de exigências profissionais ou legais.

Um dos desafios para o crescimento e o desenvolvimento de um negócio é alcançar as maiorias inicial e final. No entanto, entre o seletivo grupo de clientes (formado pelos inovadores e os adotantes iniciais) e o mercado maior há o risco de existir um abismo, conforme Figura 20.4.

A relação com os inovadores e os adotantes iniciais envolve interação constante. Essa proximidade com os clientes permite fazer adaptações e aperfeiçoamentos no produto. Isso só é possível por se tratar de um público participativo e mais tolerante a possíveis erros e bugs nos produtos.

Já com os outros perfis de consumidores, a empresa só consegue obter sucesso caso tenha processos bem definidos, que permitam atendimento em larga escala sem apresentar falhas. Muitas empresas fracassam ao tentar cruzar o abismo. A fase de desenvolvimento do negócio é uma das mais desafiadoras, justamente pela complexidade de passar dos adotantes iniciais para um mercado maior.

Figura 20.4 Ciclo de adoção de novos produtos.



Uma das estratégias recomendadas para reduzir os riscos de atravessar o abismo é definir um segmento de entrada no mercado. Ou seja, delimitar uma fatia do mercado maior e direcionar os esforços para esse grupo de consumidores. É mais fácil entender e agradar um segmento menor, o chamado segmento de entrada, e depois ir avançando para segmentos adjacentes. Por exemplo, uma ação de marketing voltada para jovens universitários tende a ser genérica se comparada à outra ação voltada para jovens de cursos de Engenharia de universidades particulares. Com a definição do segmento de entrada, os empreendedores ampliam suas chances de sucesso, pois conseguem compreender melhor as necessidades de seu público e desenvolver produtos capazes de satisfazê-las.



SAIBA MAIS

Envie-me um anjo!

Send me an angel é uma das canções da banda de rock alemã Scorpions, que narra um clamor por ajuda em um momento de dificuldade. Pois bem, os empreendedores também podem recorrer a um anjo. Sim, eles existem! Investidor anjo é o nome dado à pessoa física que investe recursos próprios em empresas nascentes.

Nem sempre os empreendedores poderão contar apenas com recursos próprios para a criação e o desenvolvimento do negócio. Em alguns casos, a passagem pelo já mencionado "vale da morte" exige o aporte de capital de terceiros, sendo uma possibilidade recorrer a um investidor anjo.

Esse perfil de investidor busca empresas inovadoras, dotadas de alto potencial de crescimento, com as quais possa contribuir não apenas com capital, mas valendo-se de sua experiência e rede de contatos. É comum que o investidor anjo assuma um papel próximo ao de um mentor ou conselheiro do negócio. Em troca, o investidor espera ter ganhos futuros com o desenvolvimento do empreendimento. Geralmente, esse tipo de investimento é feito por um grupo de investidores anjos, reunidos em torno de associações de investidores, por exemplo.

Fonte: Anjos do Brasil.³⁸

Cabe destacar que, apesar da representação em fases, o processo empreendedor tende a não ser tão linear.

Os esquemas e modelos nos ajudam a compreender os conceitos, mas as etapas de identificação, avaliação e exploração de oportunidades envolvem um conjunto de idas e vindas. Não se trata simplesmente de uma sequência rígida de ações, mas de um fenômeno complexo e multidimensional, influenciado por fatores do ambiente externo, como aspectos políticos, econômicos e culturais.³⁹

20.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios, também chamado de plano de empreendimento, é um dos principais instrumentos de planejamento dos empreendedores. Trata-se de um documento que descreve os principais aspectos do negócio, incluindo uma análise de viabilidade.

Geralmente, o plano de negócios é associado ao processo de criação de uma nova empresa, momento em que este planejamento é muito útil. No entanto, também pode ser utilizado em outros contextos, como, por exemplo, movimento de expansão de uma organização já existente ou tentativa de obtenção de financiamento.

Assim como ocorre com o processo empreendedor, não há modelo único para um plano de negócios, pelo contrário, é possível encontrar algumas dezenas de modelos. Contudo, todos esses modelos abordam algumas dimensões centrais (Figura 20.5). São elas: caracterização do empreendimento; análise de mercado; plano estratégico; plano de marketing; e plano financeiro. A maior ou menor ênfase dada a cada uma dessas dimensões no processo de planejamento dependerá do tipo de negócio, do contexto em que se encontra e dos objetivos dos empreendedores para a construção do plano.

Figura 20.5 Principais dimensões de um plano de negócios



Cabe destacar que o público para o qual um plano de negócios se destina influencia significativamente seu formato e seu conteúdo. Além de ser um instrumento de planejamento do empreendedor, o plano de negócios pode ser utilizado, por exemplo, para: (a) atrair novos sócios para a empresa, convencendo-os do potencial do empreendimento; (b) obter financiamento junto a bancos ou programas de fomento; (c) atrair investidores; e (d) participar de processos seletivos de incubadoras de empresas (ver Quadro 20.4).

Embora todas as dimensões do plano sejam relevantes, cada um desses públicos pode demandar maior ou menor detalhamento em algumas partes do documento. Os investidores, por exemplo, vão querer ter clareza da expectativa de retorno, da capacidade da equipe para implementar o plano e do estágio de validação da proposta de empreendimento.

DA TEORIA À REALIDADE BRASILEIRA

Quadro 20.4 Incubadora de empresas: uma opção para os inovadores

As incubadoras de empresas têm importante papel no desenvolvimento de empreendimentos nascentes. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), incubadora de empresas é uma "organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação".

É comum que as incubadoras estejam vinculadas a universidades, principalmente devido aos benefícios proporcionados pela proximidade com os laboratórios e recursos humanos dessas instituições. Contudo, isso não é regra. Existem também incubadoras formadas e apoiadas por associações de classe, entidades governamentais e empresariais.

No contexto das universidades, a incubadora de empresas é um dos principais mecanismos para introdução mercadológica das pesquisas desenvolvidas internamente. O propósito da incubadora é apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos, oferecendo infraestrutura e suporte para o crescimento de projetos inovadores.

A empresa apoiada por uma incubadora paga uma taxa, espécie de aluguel, e tem direito a um conjunto de serviços que envolvem desde infraestrutura básica para funcionamento até assessoria em gestão e captação de recursos. Os empreendedores interessados no apoio da incubadora devem participar de um processo seletivo no qual, geralmente, um dos critérios de maior peso na avaliação é a apresentação de um plano de negócios preliminar.

Fonte: Anprotec.⁴⁰

20.5.1 Caracterização da empresa

Este tópico do plano de negócios tem a função de descrever brevemente o empreendimento e contextualizar a sua criação. Entre os seus componentes, podem-se destacar: (a) apresentação da empresa e do seu foco de atuação; (b) perfil dos empreendedores; (c) descrição legal; (d) organização e governança; (e) descrição da estrutura física.

Na apresentação da empresa, o empreendedor tem a oportunidade de descrever o que é o negócio, o que é ofertado pelo empreendimento, seus principais produtos e serviços, e para quem se destina. Trata-se de uma forma de situar o leitor para que compreenda melhor os demais itens do plano.

É importante deixar claros todos os aspectos do empreendimento. Algumas vezes, os empreendedores gostam de fazer suspense e ir apresentando aos poucos a empresa. Isso é um erro. Não se está diante de um romance policial, como os de Agatha Christie, por exemplo. O foco deve ser informar ao leitor, de maneira mais precisa possível, no que consiste o empreendimento, permitindo uma avaliação adequada do negócio.

Tão relevante quanto explicar no que consiste a empresa é descrever a trajetória dos empreendedores. A composição da equipe normalmente diz mais sobre o potencial do negócio do que a ideia em si. É a partir da descrição da trajetória dos empreendedores que se pode avaliar se há alinhamento entre a equipe e a oportunidade identificada, fator fundamental para implementação do negócio.

Além disso, ao longo do processo de planejamento do empreendimento, e mesmo durante as fases de criação e desenvolvimento, a proposta do negócio tende a ir se modificando, sofrendo ajustes e aperfeiçoamentos. Em alguns casos, é preciso desistir da proposta inicial e pensar em um projeto inteiramente novo. Com uma boa

equipe de empreendedores é mais fácil passar por essas transformações. Por outro lado, se todas as apostas estiverem numa ideia que não vem acompanhada de uma equipe qualificada e experiente, os riscos do negócio aumentam consideravelmente.

A descrição do perfil dos empreendedores geralmente ocorre por meio da apresentação de um currículo resumido dos integrantes da equipe fundadora, incluindo a formação e a experiência profissional de cada um.

No caso de ser um plano de negócios de uma empresa já existente, pode-se substituir o detalhamento da descrição dos empreendedores por um histórico da empresa. Ou seja, em vez de enfatizar a trajetória dos indivíduos, destacam-se as conquistas obtidas pela empresa ao longo dos anos.

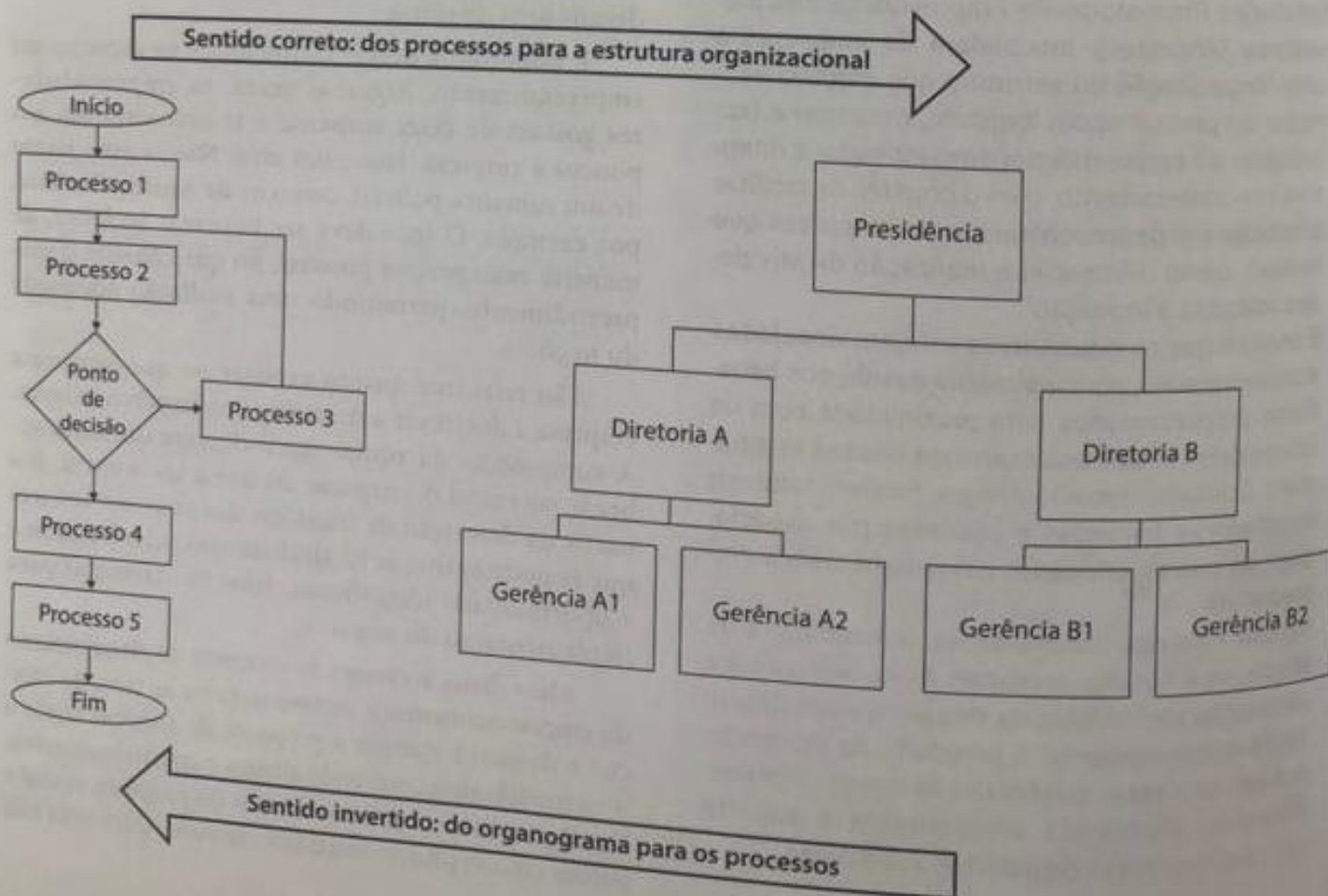
O tópico de caracterização da empresa traz também uma descrição da natureza jurídica do empreendimento, informando como a empresa foi constituída, quais leis têm maior impacto sobre o seu funcionamento e se há a necessidade de obtenção de alguma certificação ou licença específica para criação da empresa. Mais detalhes sobre esse tema podem ser encontrados no Quadro 20.3.

No item de organização e governança, os empreendedores informam qual a equipe necessária para o funcionamento do negócio, além dos sócios, e como será realizado o acompanhamento das ações dos colaboradores. Trata-se de algo relacionado com estrutura organizacional da empresa.

Um erro muito comum nesse momento do planejamento é pensar primeiro na construção de um organograma, definindo os cargos de cada integrante da equipe, e só depois analisar os processos de trabalho. Isso pode resultar em estruturas artificiais e ineficientes. Recomenda-se, portanto, fazer um levantamento preliminar dos processos necessários para funcionamento do negócio e só depois definir a estrutura organizacional, conforme Figura 20.6.

O próximo item, a descrição da estrutura física, está intimamente relacionado com o anterior, uma vez que a infraestrutura necessária para o funcionamento do negócio será determinada, em grande parte, pelos processos de trabalho e pelo tamanho e características da equipe. Levando em consideração a capacidade produtiva pretendida, é importante que os empreendedores descrevam no planejamento quais serão os principais investimentos em infraestrutura e de que forma eles ocorrerão.

Figura 20.6 Relação entre processos de trabalho e estrutura organizacional.



Em alguns casos, principalmente no contexto de empreendimentos nascentes, pode ser difícil dimensionar com precisão itens como equipe e infraestrutura. Mais que isso, os empreendedores podem ter receio de investir somas significativas nesses itens e não obter os resultados esperados. Nesse sentido, uma forma de representar tais itens no plano de negócios é traçar diferentes momentos de evolução da empresa. O empreendedor pode pensar, por exemplo, em começar com uma estrutura mínima nos primeiros meses e traçar horizontes de ampliação da capacidade produtiva. É claro que essa possibilidade de flexibilização e de planejamento de um crescimento orgânico dependerá muito do tipo de negócio. Nem sempre é possível.

20.5.2 Análise de mercado

O tópico de análise de mercado é um dos mais relevantes do plano de negócios, pois fornece o embasamento para os demais. Não é possível pensar em estratégias, formas de relacionamento com os clientes ou projeções financeiras sem conhecer o mercado em detalhes. Entre os componentes da análise de mercado estão: (a) panorama e dimensionamento do mercado; (b) possibilidades de segmentação e descrição do público-alvo; e (c) análise da concorrência.

O primeiro passo é ter uma visão geral do mercado, entender suas principais características, seus principais atores (clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores, possíveis parceiros etc.) e quais as tendências para os próximos anos. Soma-se a esse panorama a necessidade de dimensionamento do mercado, com levantamentos de estatísticas sobre quanto o setor movimenta e qual o tamanho do seu público consumidor.

A partir dessa primeira leitura do mercado, pode-se identificar quais segmentos parecem mais atrativos. Vale ressaltar que a segmentação é uma das estratégias para reduzir os riscos de entrada no mercado. Para mais detalhes sobre segmentação de mercado, recomenda-se revisitar o Capítulo 13.

Uma forma de obter informações gerais sobre o mercado e o público que se deseja atingir é encontrar associações que representem o setor de atuação do empreendimento. As associações, geralmente, divulgam relatórios com estatísticas e características do mercado. Há associações brasileiras para quase qualquer coisa. Algumas são mais organizadas e publicam pesquisas com certa regularidade, outras são menos estruturadas. De qualquer forma, mesmo que não encontre uma associação para o mercado em que pretende atuar, você pode recorrer a fontes alternativas de pesquisa. Uma revista especializada pode ser um excelente ponto de partida para sua busca. Mas, ao recorrer a essa estratégia, você

deve atentar para dois pontos: se a fonte é confiável; e se a informação é atual.

Vale consultar também *sites* de empresas que atuam no setor desejado. Entender o que as outras empresas estão fazendo é fundamental. Pesquisar as grandes empresas ajuda a entender tendências do mercado. Pesquisar as pequenas empresas ajuda na análise do que você enfrentar como concorrência.

Todavia, os empreendedores precisam ter em mente que as pesquisas em bases públicas permitem entendimento geral do mercado, mas não substituem a ida a campo. O contato direto com potenciais clientes é indispensável para tirar conclusões mais apuradas e para "sentir a temperatura" do mercado.

20.5.3 Plano estratégico

Após uma análise de mercado aprofundada, os empreendedores terão insumos para realização de uma discussão estratégica, com o intuito de traçar os rumos do negócio para os próximos anos. O plano estratégico deve incluir, entre outras coisas, itens como: (a) diretrizes estratégicas (missão, visão e valores do negócio); (b) análise dos ambientes externo e interno; (c) objetivos estratégicos; e (d) plano de ação. O detalhamento de cada um desses itens pode ser encontrado no Capítulo 5.

É válido destacar que a formulação do plano estratégico deve estar alinhada com a fase do processo empreendedor em que o negócio se encontra. Para uma empresa nascente, é importante que os objetivos evidenciem a sua estratégia de entrada no mercado. E no caso de uma empresa já estabelecida, os objetivos estratégicos podem ser direcionados, por exemplo, para um projeto de expansão.

20.5.4 Plano de marketing

O plano de marketing é a etapa em que os empreendedores detalham suas estratégias de entrada no mercado e/ou ampliação das vendas. Nesse momento, recomenda-se retomar e aprofundar os levantamentos sobre características, comportamentos e preferências dos clientes, bem como a atuação dos concorrentes.

Uma das bases do plano de marketing é o *mix* de marketing, também conhecido como 4Ps do marketing, são eles: produto, preço, praça e promoção. Para mais detalhes sobre os 4Ps e outros elementos do plano de marketing, recomenda-se a leitura do Capítulo 13.

É importante mencionar que, no desenvolvimento do plano de negócios, a descrição dos produtos e serviços ofertados pela empresa envolve tanto aspectos técnicos como formas de inovação adiante da concorrência.

Todavia, cabe ressaltar que as inovações não têm necessariamente relação com um novo produto. Há inovações de modelo de negócio, por exemplo.



POR DENTRO DA TEORIA

O modelo de negócio pode ser definido como uma ferramenta capaz de descrever a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. Há diferentes metodologias para representação e análise de modelos de negócios. No entanto, a metodologia que vem ganhando mais destaque nos últimos anos é o *Business Model Canvas*, proposta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. O termo “*canvas*” foi utilizado pelo fato de conseguir representar todos os elementos do modelo de negócios em uma única tela. Fonte: Osterwalder e Pigneur.⁴¹

20.5.5 Plano financeiro

Após detalhar as principais dimensões do negócio nos tópicos anteriores, é preciso traduzir todo o planejamento em números e verificar a viabilidade do empreendimento. Esse é um dos principais objetivos do plano financeiro.

Entre os principais itens dessa parte do plano de negócios estão: (a) levantamento dos investimentos necessários para iniciar o negócio; (b) projeções de receitas, custos e despesas; (c) análise de fluxo de caixa e cálculo de indicadores de viabilidade econômico-financeira.

As projeções, geralmente, são feitas por meio de planilhas eletrônicas, considerando um horizonte de três anos. Contudo, é importante perceber que a parte financeira não deve resumir-se a um conjunto de tabelas isoladas e desconectadas do contexto do plano. É preciso haver alinhamento perfeito entre os diferentes capítulos do documento. Para detalhes sobre cada um dos itens do plano financeiro, recomenda-se a leitura do Capítulo 14.

20.5.6 Sumário executivo

Além das cinco dimensões vistas anteriormente, todo plano de negócios deve ter um sumário executivo. Trata-se de uma apresentação de seu projeto de empreendimento, um resumo dos aspectos mais relevantes do plano, como forma de ressaltar o potencial do negócio e atrair o interesse do leitor.

O sumário executivo deve ser curto, normalmente com uma ou duas páginas. Embora seja o primeiro

item a ser lido por quem avalia o plano de negócios, é o último tópico a ser desenvolvido, pois depende das informações das demais dimensões do plano. Sua composição pode variar dependendo da finalidade do plano de negócios, porém, geralmente, traz itens como: (a) oportunidade identificada e sua relação com os produtos e serviços; (b) foco da empresa e atratividade do mercado de atuação; (c) principais características da equipe; (d) principais objetivos estratégicos; (e) resumo das projeções financeiras.

20.5.7 Ressalvas em relação ao plano de negócios e ao modelo tradicional de planejamento

Embora o plano de negócios seja um instrumento útil para o planejamento das organizações, há, no campo do empreendedorismo, algumas ressalvas em relação a sua eficiência que merecem ser destacadas.

Uma primeira ressalva é que o processo de planejamento não é necessariamente linear e previsível. O método tradicional de planejamento pressupõe a definição de um objetivo e a busca de recursos para viabilizar o seu alcance. Contudo, em alguns casos, pode fazer mais sentido identificar os recursos e os meios disponíveis e, a partir deles, definir os objetivos possíveis. Esta última lógica de tomada de decisão é conhecida como *effectuation*.⁴²

Outra importante ressalva ao processo tradicional de planejamento de empreendimentos é que instrumentos detalhados e prescritivos como o plano de negócios são mais bem aproveitados em contextos nos quais o modelo de negócios é conhecido. Quando o empreendedor está diante de uma proposta inovadora e ainda não há clareza de qual modelo de negócio adotar, recomenda-se: adiar um pouco a elaboração do plano de negócios; intensificar as interações com os potenciais clientes como forma de validar ou ajustar premissas; e utilizar métodos mais ágeis de registro do aprendizado em relação ao mercado e ao negócio como um todo, como o *Canvas*, por exemplo.



SAIBA MAIS⁴³

Para aprofundar os estudos em relação à forma de conduzir o planejamento de uma organização em contextos nos quais ainda não se tem clareza do modelo de negócios a ser adotado, recomenda-se a leitura do livro *A startup enxuta*, de Eric Ries.⁴⁴

20.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E QUESTÕES

Neste capítulo, vimos que o empreendedorismo pode ser entendido de diferentes maneiras dependendo da abordagem utilizada para analisá-lo. Optou-se aqui por destacar a visão do empreendedorismo como processo, com o detalhamento de um modelo de quatro fases.

Embora as fases não devam ser exageradamente rígidas e lineares, permitindo variações e adaptações de acordo com o contexto e o tipo de empreendimento, entende-se que o modelo é útil como elemento norteador do planejamento.

Foi visto também que o plano de negócios é uma das principais ferramentas da etapa de planejamento de um projeto de empreendimento. Trata-se de um documento capaz de auxiliar a avaliação de uma oportunidade de negócio, bem como orientar a aquisição e a organização de recursos para explorá-la.

Esse conjunto de tópicos fornece um ferramental para que o empreendedor tenha mais clareza dos desafios inerentes ao processo empreendedor e possa se preparar para superá-los, reduzindo os riscos das altas taxas de falência, mencionadas ao longo do capítulo.

Todavia, a compreensão desse conjunto de tópicos não esgota o assunto. Pelo contrário, representa apenas o ponto de partida. Aqueles que, efetivamente, quiserem empreender terão que buscar informações complementares para se aprofundarem no tema. Mas isso faz parte da jornada.

CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO PARA A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

- O empreendedorismo pode desdobrar-se em diferentes áreas e temáticas, mas há uma característica indispensável a qualquer empreendedor: a capacidade de criar valor.
- O processo empreendedor consiste no conjunto de ações para identificação, avaliação e exploração de oportunidades.
- Embora discutido com maior frequência no contexto de criação de novas empresas, o processo empreendedor também pode ser aplicado aos projetos intraempreendedores e ao empreendedorismo social.
- A identificação de oportunidades segue dinâmicas distintas dependendo do estágio do empreendimento, pois empresas nascentes têm demandas e preocupações diferentes de empresas já estabelecidas no mercado.

- O plano de negócios é um instrumento útil para a fase de planejamento do empreendimento e organização dos recursos, porém a elaboração de um plano detalhado e prescritivo é recomendada apenas quando os empreendedores já possuem clareza do modelo de negócios a ser adotado.
- As fases de criação e desenvolvimento do negócio possuem características específicas, e, em alguns casos, a passagem de uma para a outra exige uma espécie de refundação da empresa, devido à necessidade de adaptação das ações e da forma de interação com o mercado.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- Quais são as principais diferenças entre o empreendedorismo empresarial e o intraempreendedorismo?
- Existe uma etapa específica do processo empreendedor em que a equipe de sócios deva ser formada? Qual seria ela e por qual motivo?
- Como lidar com as incertezas e com informações incompletas e desorganizadas presentes na fase de identificação de oportunidades?
- Em quais ocasiões e contextos o plano de negócios é mais útil? E em quais circunstâncias sua elaboração não é recomendada?

QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

- O processo empreendedor é aqui representado em quatro fases: (1) identificação de oportunidades; (2) planejamento e organização de recursos; (3) criação do empreendimento; (4) desenvolvimento do empreendimento. No entanto, há outros modelos para representação do processo, com número de fases e nomenclaturas distintos. Nesse sentido, quais são as ações que permeiam essas fases e que estão presentes no processo empreendedor independentemente do modelo de representação adotado?
- Qual a relevância da análise da trajetória dos integrantes do time empreendedor durante a avaliação de uma oportunidade de negócio?
- De que forma o estágio de desenvolvimento de determinado mercado (emergente ou maduro) pode influenciar o processo empreendedor?
- É correto afirmar que o tópico de análise de mercado é um dos mais relevantes do plano de negócios? Justifique.

REFERÊNCIAS

- 1 SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 21 maio 2021.
- 2 LANDSTROËM, H.; HARIRCHI, G.; & ASTROËM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1181, 2012.
- 3 ZAHRA, S. A. Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443-452, 2007.
- 4 GEORGE, N. M.; PARIDA, V.; LAHTI, T.; & WINCENT, J. A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship Management Journal*, 12, 309-350, 2016.
- 5 CARLSSON, B.; BRAUNERHJELM, P.; MCKELVEY, M.; OLOFSSON, C.; PERSSON, L.; YLINENPÄÄ, H. The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Business Economics*, 41, 913-930, 2013.
- 6 FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 05-28, 1999.
- 7 SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- 8 MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. New York: Irvington Publishers, 1976.
- 9 ARRUDA, C.; BURCHART, A.; DUTRA, M. *Estudos teóricos sobre educação empreendedora*, Relatório de Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora. SEBRAE, Minas Gerais, 2016.
- 10 LOPES, R. M.; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 284-292, 2019.
- 11 PINCHOT, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Habra, 1989.
- 12 DEES, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998.
- 13 CHAMPENOIS, C.; LEFEBVRE, V.; RONTEAU, S. Entrepreneurship as practice: systematic literature review of a nascent field. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(3-4), 281-312.
- 14 SCHATZKI, T. R. Practice theory as flat ontology. In: SPAARGAREN, G.; WEENINK, D., and LAMERS, M. (eds.). *Practice theory and research: exploring the dynamics of social life*. , 28-42. London; New York: Routledge, 2016.
- 15 MORRIS, M.; KURATKO, D. F. *What entrepreneurs create? Understanding four types of venture*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2020.
- 16 GARTNER, W. B. "Who Is an Entrepreneur?". Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32, 1988.
- 17 ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123, 2003.
- 18 SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25: 217-226, 2000.
- 19 REDD, T. C.; ABEBE, M. A.; WU, S. Entrepreneurial network composition and the venture creation process: an empirical investigation. In: FAYOLLE, A.; JACK, S. L.; LAMINE, W.; & CHABAUD, D. *Entrepreneurial process and social networks*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
- 20 HISRICH, R.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- 21 TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- 22 MAMABOLO, A.; MYRES, K. A systematic literature review of skills required in the different phases of the entrepreneurial process. *Small Enterprise Research*, 1-25, 2020.
- 23 TIMMONS, J. A. *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.
- 24 MOORE, C. Understanding entrepreneurial behavior: a definition and model. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 66-70, 1986.
- 25 WASSERMAN, N. *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press, 2013.
- 26 BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- 27 TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-306, 1986.
- 28 CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- 29 *Idem, ibidem*.

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80, 40-47, 1978.
- BORGES, C.; FILION, L. J. & SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 39-63, 2008.
- GREVE, A.; SALAFF, J. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22, 2003.
- WORLD BANK. (2020). Doing Business. Facilidade de se fazer negócios no Brasil. 2020. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/data/exploreconomies/brazil>. Acesso em: 21 maio 2021.
- SEBRAE. Como registrar a empresa. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/legalize-e-proteja-seu-negocio-como-registrar-uma-empresa,e47817e688095410VgnV-CM20000003c74010aRCRD>. Acesso em: 21 maio 2021.
- ROGERS, E. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1995.
- MOORE, G. *Crossing the Chasm; marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, New York: Harper Business, 1999.
- Idem, ibidem.*
- ANJOS DO BRASIL. O que é um investidor anjo. 2020. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/>. Acesso em: 21 maio 2021.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, p. 696-706, 1985.
- ANPROTEC Mecanismo de geração de empreendimentos e ecossistemas de inovação. 2020. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/#1>. Acesso em: 21 maio 2021.
- Idem, ibidem.*
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288, 2001.
- RIES, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- Idem, ibidem.*