

PROCESSO DE NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 2 - QUAIS SÃO OS PRIMEIROS PASSOS PARA EMPREENDER?

Priscila Nesello

INICIAR



Introdução

Neste capítulo, vamos estudar os temas: produtos e serviços, introdução ao plano de negócios, descrição da empresa e identificando oportunidades. Além disso, serão abordados aspectos relacionados à utilização do método factual para definição do modelo de negócios, sob a forma do *Business Model Canvas*.

A definição dos produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa é essencial para o início de um negócio. Mas para que isso seja feito de forma precisa, devem ser avaliadas as características deste novo negócio e suas oportunidades. Esta análise pode ser construída com a definição do plano de negócios, um documento gerado com base em uma análise de mercado, que irá contemplar o estudo de clientes, concorrentes e fornecedores. O plano de negócios também irá tratar de questões estratégicas, táticas e operacionais, que fornecerão subsídios para a

análise econômico-financeira. Por sua vez, a construção de cenários irá clarificar o posicionamento estratégico da empresa e fazer uma projeção de futuro para o empreendimento. Muitas empresas iniciam suas atividades sem a elaboração prévia de um plano de negócios, contudo este é um passo repleto de riscos que devem ser mitigados.

Para começar nosso estudo, você fará algumas reflexões importantes para que possa integrar os conhecimentos teóricos adquiridos com as necessidades práticas da construção de um novo negócio. Como determinar os tipos de produtos/serviços que a empresa irá oferecer? Que tipos de informações são necessárias para elaborar o plano de negócios? Quais os recursos necessários para iniciar o novo negócio? Como avaliar se vale a pena abrir o negócio?

A partir dessas reflexões, você entenderá a importância da construção de um plano de negócios consistente que vá levar a organização a iniciar suas operações e de como identificar oportunidades que irão subsidiar o plano estratégico.

Boa leitura!

2.1 Produtos e serviços

A definição da estratégia de uma organização é um processo baseado em acertos e erros, em que a correta interpretação dos sinais de mercado leva a empresa a captar certas oportunidades. Uma vez definida a estratégia, ocorre uma sequência de adaptações, fundamentais para que a empresa possa habituar-se a mudanças, mas também aproveitar fatos relevantes ocorridos no passado e aprender com seus erros. A gestão da estratégia, se vista desta forma, torna o processo possível de ser executado tanto por grandes, quanto por pequenas empresas (VILLETTE; VUILERMOT, 2009). Vamos aprender como definir a melhor estratégia para nosso negócio?

2.1.1 Definindo estratégias

A definição de uma estratégia também envolve dizer “não”. Isso significa que a empresa deve escolher o seu foco de atuação, fazendo com que algumas frentes sejam deixadas de lado. Quando a empresa decide dizer “não” ao definir sua estratégia, utilizamos o termo *trade-off*. Esta é uma expressão utilizada na língua inglesa que implica em fazer uma escolha, abrindo mão de uma coisa em função

de outra ao seu custo de oportunidade – deixar de usufruir de uma coisa por ter escolhido outra. Lidar com *trade-offs* é algo comum nas nossas vidas e está relacionado ao simples fato de fazer escolhas. Por exemplo, escolher que carro comprar, onde passar as férias ou optar por uma vaga de emprego.



Figura 1 - O jogo de xadrez é uma representação emblemática da questão estratégica pois, para jogar, devemos ter sempre um plano em mente, mesmo que ele mude. Fonte: Sergey Nivens, Shutterstock, 2018.

Nos negócios, um exemplo emblemático que envolve a questão estratégica e o uso de *trade-offs* é a indústria de *smartphones*. No ano de 2007, tivemos o lançamento no mercado de dois tipos diferentes de celulares: Nokia e Iphone. O Nokia N95 foi lançado com funcionalidades muito superiores que o seu concorrente, o Iphone. O N95 possuía, por exemplo: câmera para filmar, 3G, Modem para PC, MMS (troca de fotos) e *bluetooth*. Neste momento, a Apple disse “não”, abandonando recursos que deixaram o celular mais complicado e pesado, em troca de ofertar uma tela *touch* e qualidade gráfica superior. Como resultado, o Iphone obteve vendas na ordem de 1 milhão de aparelhos nos primeiros 74 dias de seu lançamento, permanecendo como um dos líderes de mercado até os dias atuais (RASMUSSEN,

2009). Agora você deve estar se perguntando: como saber qual é a estratégia mais adequada? Ou quais *trade-offs* escolher? As respostas passam pela adoção do método científico.

O método científico decompõe sistematicamente um plano de negócios em partes menores e testa cada uma de forma empírica (RIES, 2012). Em outras palavras, cada produto e cada funcionalidade são entendidos como um experimento projetado para alcançar a aprendizagem validada. O método científico consiste na observação sistemática, na mensuração e experimentação, e na formulação, realização de testes e modificação de hipóteses. Ele está estruturado nas seguintes etapas:

1. **observação e pesquisa:** define como se irá avançar na pesquisa / investigação;
2. **hipótese:** é a solução possível para o problema;
3. **predição:** consiste em demonstrar que a hipótese é verdadeira;
4. **experimento:** é realizado para testar a hipótese, confirmando-a ou não;
5. **conclusão:** é a resposta que o experimento gerou em relação às hipóteses.

O método científico pode ser utilizado tanto no *design* de produtos quanto no de serviços, possibilitando a constante adaptação e ajuste da oferta às necessidades do cliente. Conforme apresentado, o primeiro passo para o desenvolvimento de um produto/serviço inovador é **encontrar um problema que precisa de uma solução**. Muitas vezes empreendedores iniciantes podem cair na armadilha de criar negócios a partir de ideias de um produto ou serviço que não necessariamente resolvem um problema. Já os empreendedores mais experientes, podem partir da premissa de que já conhecem o problema e criar soluções sem ter a real dimensão de que haverá um mercado disposto a pagar por elas. Dessa forma, um projeto inovador deve considerar duas premissas fundamentais: não se sabe exatamente qual o problema dos clientes, tampouco qual a solução para este problema.

De acordo com Christensen et al. (2016), quando compramos, “contratamos” um produto para fazer um trabalho para nós. Esta abordagem é a chamada de “*Job to be done*”, que significa “trabalho a ser feito”. Esta ferramenta se popularizou com

Christensen, tendo sua raiz na teoria da motivação humana, de Abraham Maslow, e contribui para que o empreendedor possa entender a respeito do que ele vende, e o que o cliente está comprando. Ao utilizar esta abordagem, o consumidor aumenta sua percepção de valor do produto ou serviço, o que irá gerar mais vendas. O “*Job to be done*” pode ser aplicado em oito passos:

1. definir o produto ou serviço a trabalhar;
2. descobrir as tarefas que o produto executa para o cliente, por meio de interações com os consumidores, para identificar suas tarefas funcionais, operacionais, emocionais e sociais;
3. segmentar as tarefas descobertas em grupos de benefícios, criando nomes para esses grupos;
4. priorizar as tarefas que podem aumentar as vendas do produto, ao proporcionar serem destacadas com foco na experiência de consumo;
5. aprender com outras soluções que executam as mesmas tarefas, comparando com o seu negócio;
6. criar a experiência de consumo em destaque nas tarefas priorizadas. Aqui pode ser utilizado *Design Thinking* e a prototipação;
7. validar a experiência com clientes utilizando protótipos de consumo planejado e os resultados dos testes realizados com clientes;
8. disseminar a experiência dos testes validados pelos clientes iniciais com os demais clientes.

Em função dos diferentes estágios pelos quais a ideia passa, gradualmente a incerteza vai diminuindo no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços (BESSANT; TIDD, 2009). No entanto, ao longo dos anos, devido aos constantes avanços tecnológicos e aumento da competitividade de mercado, o ambiente tornou-se mais complexo e desafiador. Nesse sentido, empresas *startup* surgiram, requerendo um novo tipo de gestão adequado ao seu contexto de extrema incerteza.

Startups são empreendimentos de alto impacto que transformam ideias em produtos e medem como os clientes reagem para, então, aprender se é o caso de pivotar (mudar a estratégia) ou perseverar (manter a estratégia). Estas etapas constituem o Ciclo do *Lean Startup*.

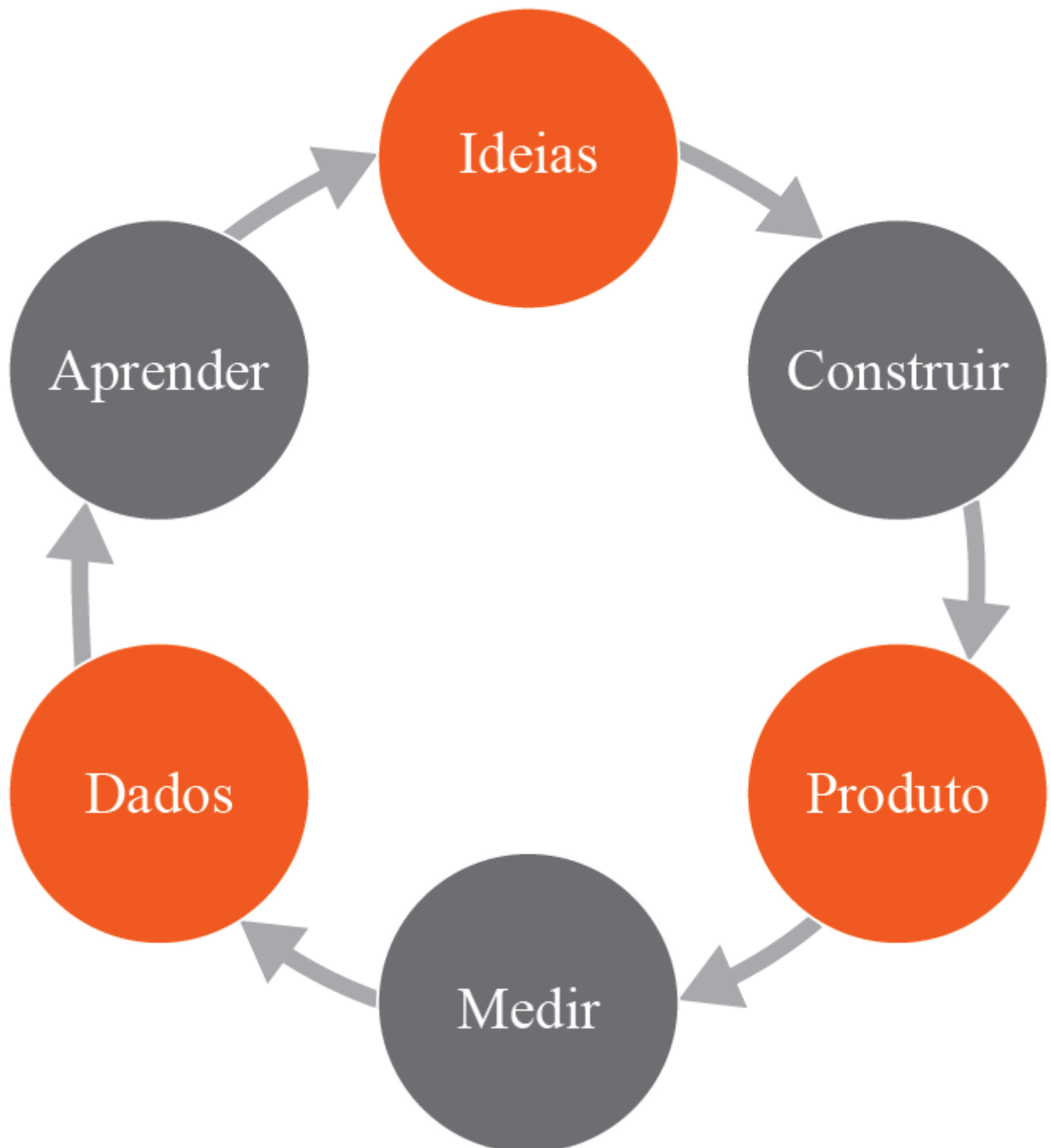


Figura 2 - O Ciclo do Lean Startup inicia com as ideias, em que se constrói um produto que é medido, gerando dados e aprendizado, utilizados na melhoria da ideia. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de RIES, 2012.

O desafio de uma *startup* é minimizar o tempo necessário para percorrer um ciclo completo de aprimoramento da ideia inicial. Deve ser em função do tempo e do custo, necessários na manutenção do ciclo, considerando que a *startup* deve sobreviver a essa fase, até encontrar um negócio promissor.

VOCÊ O CONHECE?

O americano Eric Ries, 32 anos, fundou sua primeira empresa *online* quando estudante. Em sua trajetória empreendedora, ele focou sua atenção em métodos baseados no aprendizado e flexibilidade. No final de 2001, lançou o livro “A *Startup* Enxuta” (RIES, 2012) que chegou às listas de mais vendidos das publicações sobre negócios (GRAIEB, 2016). Quer conhecer mais sobre Ries e sua obra? Leia a entrevista disponível em: <<https://veja.abril.com.br/tecnologia/as-lico-es-de-eric-ries-o-guru-da-startup-enxuta/> (https://veja.abril.com.br/tecnologia/as-lico-es-de-eric-ries-o-guru-da-startup-enxuta/)>.

Na etapa de construir, acontece o desenvolvimento do produto mínimo viável (MVP – *minimum viable product*), a versão mais simples possível de um conceito/produto/serviço. Ele é o principal elemento da metodologia *Lean Startup* e sua função mais importante é a validação da proposta de valor que o produto propõe e sua adequação às necessidades dos clientes. Isso é feito por meio do protótipo, que não é uma versão menor do produto, mas uma forma de validar seus benefícios. Nas etapas de medir e aprender são mensurados os resultados da aceitação do MVP. E, por fim, chega o momento de tomar a decisão mais difícil: manter a estratégia ou mudar para uma nova? Vamos lhe propor um desafio: pense em um exemplo de um produto e descreva como seria seu MVP.

Muito bem, seguindo com nosso estudo, vamos para um item essencial: o plano de negócios.

2.2 Introdução ao plano de negócios

O plano de negócios é o estudo do negócio, produtos e serviços do empreendimento, atuais ou futuros, considerando todas as suas questões estratégicas, táticas e operacionais (OLIVEIRA, 2014). O foco é a análise econômico-financeira, ou seja, avaliar a viabilidade do negócio. A análise de viabilidade é um processo estruturado que considera os fatores externos e internos e são avaliados em relação aos resultados requeridos pelo negócio (OLIVEIRA, 2014).

2.2.1 Elaborando o plano de negócios

Ao considerar fatores externos e internos, são analisados alguns tópicos específicos: mercado, tecnologia, vantagem competitiva, estabelecimento das estratégias, consolidação do modelo de administração (processos de planejamento), estabelecimento e análise de indicadores econômico-financeiros, situação de fatores externos, sinergia entre produtos e serviços, qualidade das negociações realizadas e capacitação profissional das equipes de trabalho (OLIVEIRA, 2014).

Esses tópicos fundamentam algumas perguntas, que levam ao entendimento da realidade e amplitude da análise: qual a razão de ser do negócio? Quais necessidades o negócio busca atender? O que o negócio vai vender? Que fatores influenciam a venda? Qual o mercado-alvo?

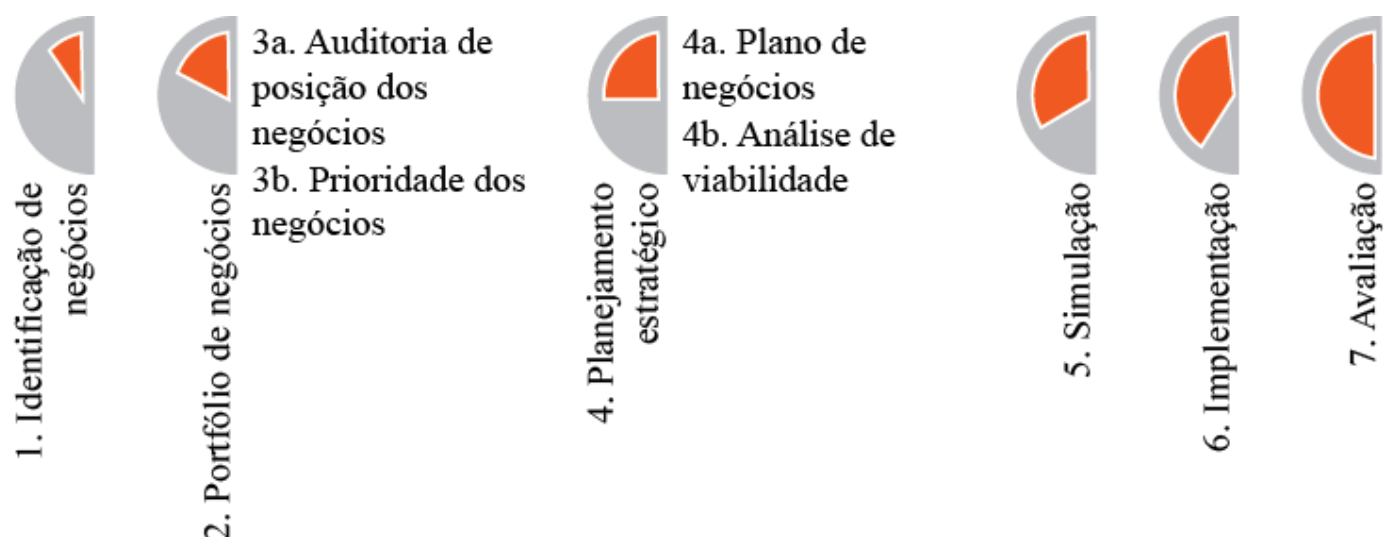


Figura 3 - Etapas da identificação e análise de negócios, iniciando pela identificação de negócios potenciais, seguido da criação de uma carteira de negócios priorizados. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de OLIVEIRA, 2014.

A estrutura de um plano de negócios é composta por: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários, análise estratégica e avaliação do plano de negócios (ROSA, 2013).

De acordo com Rosa (2013), o **sumário executivo** representa um resumo do plano de negócios, que está incorporado no início do documento. É importante, pois ele irá apresentar a sua ideia de uma forma clara e concisa para parceiros, investidores e mercado em geral.

O sumário executivo possui as seguintes informações: dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos. Ao redigir o sumário executivo você deve relatar as principais características do novo negócio: o que é o negócio, quais os principais produtos/serviços, quem serão seus principais clientes, onde será localizada a empresa, qual o montante do capital investido, qual será o faturamento mensal, qual o lucro esperado para o negócio e em quanto tempo se espera que o capital investido retorne.

Pense que o sumário executivo não deve ter mais do que duas páginas e deve apresentar o que é a essência do negócio, enfatizando seus pontos positivos. O sumário é a primeira seção do plano de negócios, porém é a última a ser finalizada. Isso porque você vai precisar de informações que serão desenvolvidas ao longo do plano de negócios, fruto do desenvolvimento de suas pesquisas e observações.

Sendo assim, a elaboração do plano de negócios inicia com a **definição da visão, dos valores, missão do negócio e da vocação** do empreendedor. Na próxima fase é realizada a identificação das oportunidades, ameaças, cenários e análise de concorrentes, identificação de pontos fortes e fracos, estabelecimento de objetivos e metas, de estratégias, políticas, projetos e planos de ação. Todos esses dados serão utilizados na consolidação do plano de negócios e permitirá saber as possibilidades do empreendimento, a viabilidade da captação de sócios, investidores e financiamentos, a estrutura de comunicações e a divulgação de informações externamente.

E se você não tiver as informações necessárias para desenvolver o plano de negócios? De acordo com Dornelas et al. (2015), o processo empreendedor apresenta dois caminhos para que seja possível estruturar o que será o negócio.

O caminho 1 foca no **planejamento estruturado**, que é o que vimos até agora.

Contudo, há um caminho 2, que foca no **método efectual**. O método efectual se aplica quando não temos clareza sobre o negócio, tampouco as informações detalhadas, para se gerar o plano de negócios. Neste caso, os autores recomendam que, pelo menos, se tenha o limite de recursos que será investido no empreendimento. Com base nesta restrição, podemos tomar uma decisão sobre quando abortar o projeto até que se tenham alternativas viáveis para sua continuidade.

Quando o empreendedor opta pelo método factuel, geralmente, está considerando colocar seus próprios recursos no negócio, ou os de pessoas mais próximas da rede de contatos. Isso porque este é um processo de tentativa e erro, utilizado por aqueles que priorizam a ação. Este tipo de método está vinculado ao empreendedorismo de alto impacto, ou seja, das *startups*. Isso faz com que as ferramentas e metodologias tradicionais, como o plano de negócios, não se apliquem.

VOCÊ QUER LER?

Alexander Osterwalder é conhecido por seu trabalho em modelagem de negócios e desenvolvimento do *Business Model Canvas*. Juntamente com Yves Pigneur, lançou o livro “*Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), que tem coautoria de mais 470 pessoas, em 45 países, inclusive no Brasil. Ficou com vontade de saber mais sobre o livro? Você pode ler uma resenha (KALLÁS, 2012), disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n6/v52n6a11.pdf>> (<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n6/v52n6a11.pdf>)>.

Com base nessas informações, partimos para o estudo do *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O canvas propõe que se deva ter nove elementos para um modelo de negócios completo. Estes nove elementos são: parcerias principais, atividades-chave, recursos principais, estrutura de custo e proposta de valor, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais e fontes de receitas. Estes elementos possibilitam, ao modelo de negócios, descrever a lógica de como uma empresa irá criar, entregar e capturar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ou seja, a definição de um modelo de negócios

não se trata apenas da questão financeira, como uma empresa faz para ganhar dinheiro, mas também como ela aborda todo o processo de troca e criação de valor, desde a entrega até a captura.

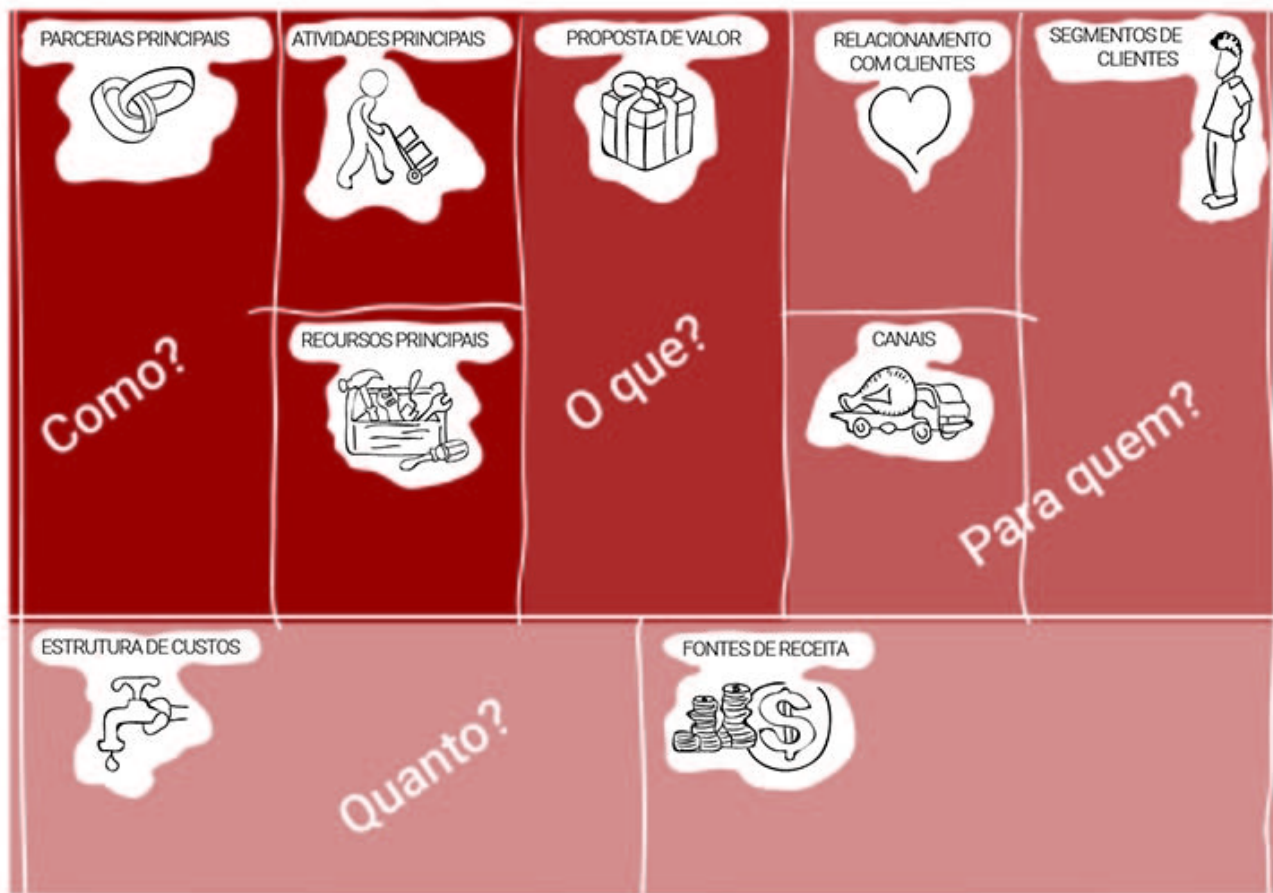


Figura 4 - O Business Model Canvas é um quadro composto por nove blocos que permite esboçar o modelo de negócios de um empreendimento novo ou existente. Fonte: Shutterstock, 2018.

O canvas deve ser interpretado em relação ao seu lado esquerdo e direito, como o nosso cérebro. O lado esquerdo possui 4 elementos, e o lado direito 5 elementos. O lado esquerdo representa a razão, a lógica da infraestrutura necessária para o negócio acontecer – operações e produção. Já o lado direito, é o lado da emoção, em que são definidos os aspectos relacionados ao financeiro e produto – oferta; e, o marketing (cliente).

O desenvolvimento do conteúdo do canvas é feito com a colocação de adesivos (*post-its*) em cada um dos elementos. O início do preenchimento ocorre pela **definição da oferta**, ou proposta de valor. Aqui pode ser utilizado o conceito do

“*Job to be done*”, ou seja descrever os benefícios que o produto oferece para os clientes, seguido de sua definição, a declaração do produto propriamente dito.

A partir da definição da oferta, os **segmentos de clientes** do novo negócio são declarados. O agrupamento dos clientes em segmentos é feito mediante a análise de atributos em comum, como, por exemplo, suas necessidades e costumes. Cada segmento de clientes possui um canal e tipo de relacionamentos diferentes.

Os **canais** representam a interface com os clientes e possuem diversas funções e tipos. São exemplos de canais próprios, ou diretos: força de vendas, vendas na internet e lojas próprias. Já os exemplos de canais de parceiros, ou indiretos: lojas de parceiros ou atacado. Os canais tratam da distribuição e venda, mas também da comunicação.

O **relacionamento com o cliente** é definido pela forma como a empresa interage com os diversos segmentos anteriormente identificados. A empresa deve definir o tipo de relacionamento que ela deseja ter com seus clientes. As categorias de relacionamento podem ser exemplificadas por: assistência pessoal, autosserviço, comunidades, cocriação, entre outros. Por meio do relacionamento é possível capturar e reter clientes, além de incrementar vendas e fortalecer a marca.

O fluxo, ou **fonte de receitas** representa a forma pela qual a empresa gera valor, a partir dos seus diferentes segmentos de clientes. As formas mais comuns de obtenção de receitas são as vendas de ativos ou licenciamento e alugueis. Mas também existem outras formas, como as taxas de utilização ou assinatura, taxas de corretagem ou publicidade.

Já partindo para o lado prático, temos as atividades e os recursos-chave. As **atividades principais** representam todo o esforço necessário para que a oferta seja entregue, ou seja, as atividades necessárias para que o modelo de negócios funcione corretamente. Quer um exemplo? Produção, solução de problemas, plataforma/rede.

Para serem realizadas, essas atividades requerem **recursos** que podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. Eles irão permitir que a empresa ofereça a proposta de valor, mantenha o relacionamento com os segmentos de clientes e gere receitas.

Os **parceiros-chave** são os atores que irão contribuir para que o risco do novo negócio seja reduzido ou para que seja facilitada a obtenção de recursos. Os parceiros podem ser outras instituições, governos, entidades de classe,

universidades ou pessoas, com as quais possam se estabelecer alianças estratégicas, cooperação, *joint ventures*, ou relação de comprador-fornecedor.

Por fim, a **estrutura de custos** do negócio será definida pelos principais custos decorrentes da operação, que podem ser fixos, variáveis, economia de escala ou escopo. Imagine que você quer abrir uma empresa para colocar em prática sua ideia de produto ou serviço, qual o primeiro passo a ser feito? Vamos descobrir no tópico a seguir.

2.3 Descrição da empresa

A descrição da empresa consiste em tratar dos seguintes aspectos: qual é o nível de organização empresarial do negócio? Qual é a história do negócio e sua constituição jurídica? Qual a situação atual do empreendimento? Quais são as projeções futuras do negócio em relação às atividades de pesquisa? E em relação às atividades operacionais e financeiras? Na descrição da empresa devem ser reveladas as características únicas do produto ou serviço que irá oferecer, bem como os benefícios aos clientes (BIAGIO, 2012).

Sabemos que são muitas as burocracias para se abrir um negócio. Então, o futuro empreendedor deve dominar alguns assuntos específicos para estruturar a empresa da melhor forma, como, por exemplo, ciclo de vida do empreendimento, tipo de empresa, nome do empreendimento, sistema de tributação, questões referentes à abertura da empresa, economia de despesas e encerramento do negócio.

2.3.1 Passos para abrir uma empresa

De acordo com pesquisas realizadas, foi verificado que, em geral, demoramos um mês para abrir uma empresa. Isso considerando o Alvará e CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. O início do negócio geralmente é um período trabalhoso e de baixo retorno. As empresas demoram em torno de dois anos para começar a dar lucro, considerando que precisam pagar o investimento e as despesas iniciais. O período de tempo necessário para saber se o negócio vai dar certo ou não é de três a cinco anos. A partir disso, o empreendedor já passa a

adquirir o conhecimento e o negócio começa a crescer, adquirindo musculatura para captação de novos investimentos. Em relação ao tipo de empresa a ser construída, podemos considerar algumas modalidades (OLIVEIRA, 2014):

- **microempresa individual:** categoria mais simples, com faturamento anual até R\$ 60.000,00, pagando valores reduzidos em alguns impostos (imposto de renda, PIS/COFINS). Categoria restrita a alguns tipos de empresas. Não requer contador;
- **microempresa:** categoria que permite a contratação de funcionários, com faturamento anual acima de R\$ 72.000,00 até R\$ 360 mil. No caso de pequeno porte, o faturamento deve estar entre R\$ 360 e R\$ 3.600,00. Requer advogado e contador;
- **empresa individual de responsabilidade limitada:** uma única pessoa representa o capital social, devendo este ser inferior a 100 vezes o maior salário-mínimo vigente no país;
- **sociedade limitada:** requer investimentos iniciais para sua constituição – em torno de R\$ 5.000,00, sendo a forma mais comum de sociedade. Nesta categoria, cada sócio responde de acordo com a sua quota de capital social, e todos respondem solidariamente pela integralização do capital social, ou seja, a dívida social de um é igual a dívida de todos;
- **sociedade simples:** sua finalidade é a prestação de serviços intelectuais, compondo esta categoria os contadores, advogados, engenheiros, economistas e outros. A responsabilidade dos sócios é igual a da sociedade limitada;
- **sociedade anônima:** categoria utilizada por grandes empresas. O capital social é dividido em ações ordinárias ou preferenciais. As ordinárias permitem voto em assembleia aos proprietários, as preferencias dão preferência no recebimento de dividendos. A lei que regula esta categoria é a 6.404 (BRASIL, 1976).

O próximo passo que o empreendedor terá que definir é o nome da empresa. A escolha do nome é algo bem particular, contudo, Oliveira (2014) dá algumas dicas: utilizar preferencialmente nomes curtos, pois são mais fáceis de serem lembrados;

não identificar a finalidade do empreendimento, ela pode mudar e será necessário alterar o nome; pelo mesmo motivo, não relacionar o nome com palavras ligadas ao setor, como “sabor” no nome de um restaurante, ou “soluções” no nome de uma consultoria; cuidado ao usar o sobrenome do fundador no nome da empresa, ao longo do tempo os sócios podem mudar e isso pode comprometer a imagem da marca.

VOCÊ QUER VER?

Joy: o nome do sucesso (RUSSELL, 2015) conta a história de uma mulher empreendedora. Inspirado na vida de Joy Mangano, criadora de um esfregão de limpeza que se tornou sucesso de vendas nos EUA, o filme mostra que, mesmo em meio a um ambiente familiar destrutivo, somos capazes de empreender e termos sucesso.

Com relação ao sistema de tributação do novo negócio, a empresa poderá decidir a melhor opção dentro de três modelos: supersimples, lucro presumido ou lucro real (OLIVEIRA, 2014). Lembrando que influenciam nesta decisão o ramo de atuação do negócio e o tamanho do empreendimento.

O **supersimples** é um sistema de tributação que agrupa todos os impostos em uma alíquota única, que varia de 4% a 22,9% e é direcionada para empreendimentos que faturam até R\$ 2,4 milhões por ano.

Já o **lucro presumido** é destinado a empresas com faturamento de R\$ 48 milhões por ano. Neste modelo as alíquotas são de 8% para comércio, 12% para indústrias e 32% para serviços.

O **lucro real** é a terceira modalidade e é destinado a empresas que faturam até 48 milhões anuais. A vantagem do lucro real é que, em caso de prejuízo, não é necessário recolher os tributos incidentes sobre o lucro, o que ocorre nas modalidades anteriores.

Em relação à abertura da empresa, o empreendedor deve se informar na Junta Comercial do Estado sobre os documentos necessários para obtenção do Nire (Número de Identificação de Registro da Empresa); registrar a empresa pelo site da

Receita Federal e obter um CNPJ; solicitar o alvará de funcionamento, junto à prefeitura da cidade – nesta ocasião será necessário apresentar o contrato social e o CNPJ; ter o capital inicial para abertura da empresa e capital de giro para o início da operação – comprar matéria-prima, pagar funcionários e tributos, entre outros; reservar uma quantia para investimentos – máquinas e equipamentos, por exemplo (OLIVEIRA, 2014).

O início da operação é um momento em que os gastos desnecessários devem ser evitados. A empresa pode pensar em investir em certos projetos mais futuramente, quando começar a obter lucro. Oliveira (2014) sugere que, no início das operações, devemos evitar pegar crédito pessoal, para não iniciar o negócio com dívidas – se necessário, optar por linhas de financiamentos de bancos públicos que, em geral, são mais atrativas; não iniciar o negócio comprando um imóvel específico para este fim – no lugar, optar pelo aluguel, pensando em concentrar os recursos iniciais no capital de giro; economizar no mobiliário – utilizar usados em bom estado e deixar para fazer este investimento mais tarde; investir modestamente nos estoques, pois no início, ainda não sabemos bem como o mercado irá reagir aos nossos produtos; não fazer campanhas de *marketing* arrojadas, preferir o boca a boca que em geral é barato e garante um bom resultado – usar a internet e redes sociais pode baratear este quesito; e, fazer muitos cursos de capacitação profissional e facilitar para que seus funcionários também o façam.

E se o negócio der errado? Não desanime. Mas lembre-se de encerrá-lo corretamente para poder empreender novamente no futuro, sem “dores de cabeça”. Oliveira (2014) fornece algumas informações importantes nestes casos: comprovar a regularidade da empresa junto a órgãos como Receita Federal, Junta Comercial, Secretaria da Fazenda, e outros; reunir comprovantes e declarações de pagamentos de impostos; comprovar inexistência de pendências de pagamentos, emitindo uma Certidão Negativa de Débitos – CND); regularizar eventuais pendências, evitando assim o acréscimo de juros e multas; elaborar o Distrato Social, registrando o encerramento da empresa; e fazer declarações mensais, antecipando o preenchimento da declaração anual. Encerrando a empresa corretamente você está livre para se aventurar novamente, em um novo empreendimento. E como você pode fazer isso? Começando com a identificação de oportunidades, ponto fundamental para que não sejamos levados pelas nossas próprias crenças e sonhos.

2.4. Identificando oportunidades

De acordo com Zavadil (2013), não basta apenas ter uma boa ideia. Isso é fundamental, mas uma ideia deve estar ligada a um conceito, algo que se possa definir e atribuir características únicas, como forma, cor, sabor, entre outros. Uma ideia pode ser algo inteiramente novo ou uma adaptação de algo que já existe, com algum nível de diferenciação. As oportunidades, em relação às ideias, representam o direcionamento de um produto/serviço a uma oportunidade de mercado. Para iniciar um plano de negócios, temos que ter uma ideia, mas o que fará desta ideia um sucesso, é a nossa capacidade de avaliar se ela vai se transformar em uma oportunidade (ZAVADIL, 2013). Para isso, vamos analisar o Modelo de Timmons.

2.4.1 Modelo de Timmons

Timmons foi pioneiro no estudo de empreendedorismo nos EUA e desenvolveu um modelo voltado à avaliação de oportunidades que consiste em relacionar os elementos oportunidade, recursos e equipe e analisar o equilíbrio do sistema (TIMMONS, 1994).

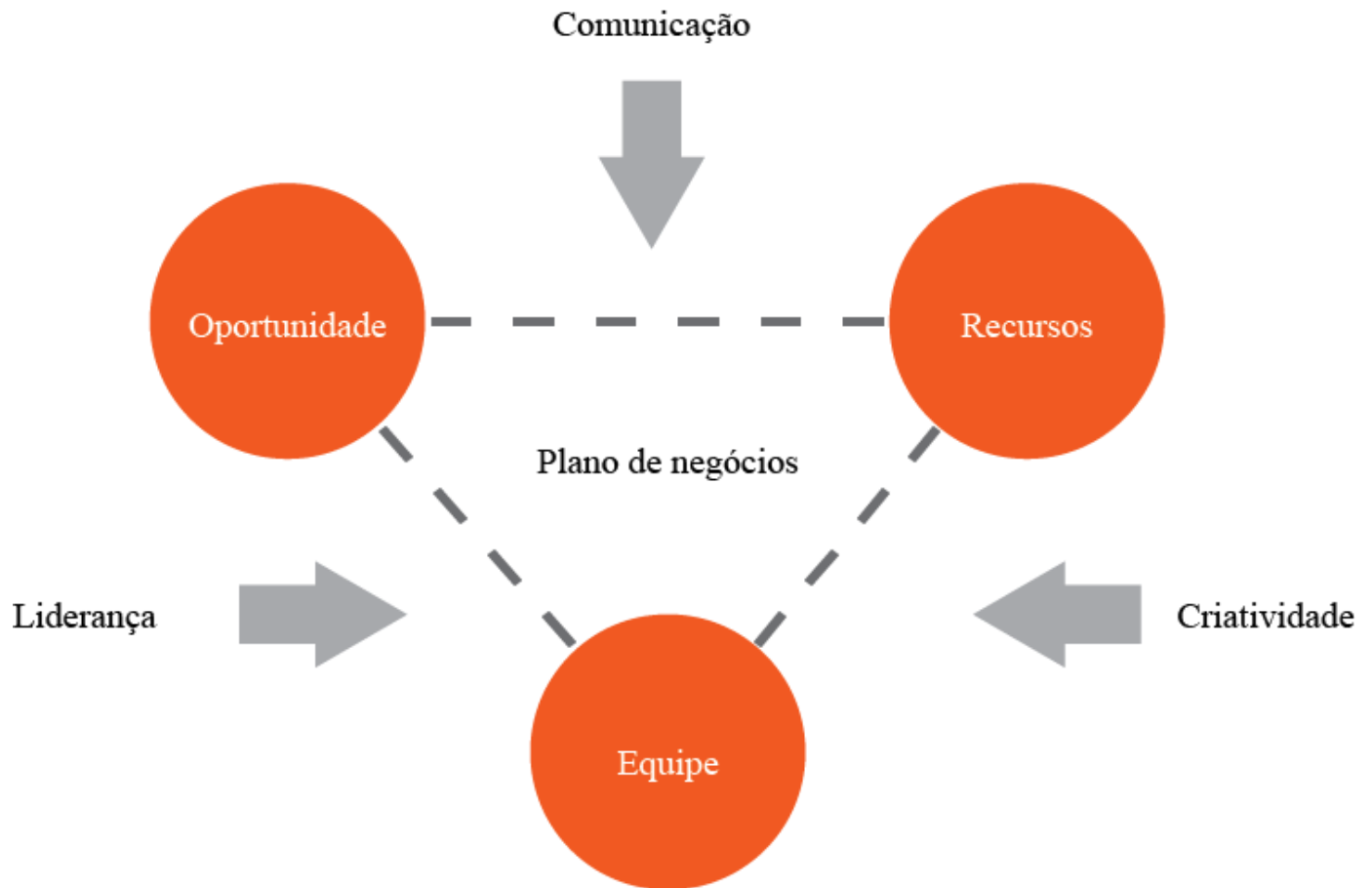


Figura 5 - Modelo de Timmons e o sistema de fatores que influenciam diretamente o desenvolvimento de projetos inovadores. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de TIMMONS, 1994.

No modelo apresentado na Figura acima, os fatores que influenciam os elementos são a criatividade, a liderança e a comunicação na rede de contatos. De acordo com Timmons (1994), as oportunidades são definidas pelo tamanho do mercado, sua taxa de crescimento e saturação. Outros aspectos relacionados às oportunidades são o conhecimento e o *timing*.

O **conhecimento** é o do empreendedor em relação ao seu mercado. É a experiência adquirida por parte do empreendedor em situações anteriores. Já o **timing** é o momento de mercado, ou seja, é como lançar os produtos no tempo certo, nem cedo demais, a ponto do mercado não reconhecer o seu valor, tampouco tardiamente, a ponto de já existir uma concorrência estabelecida.

Como elementos externos que influenciam a oportunidade, estão: a **criatividade**, que é dependente da capacidade do empreendedor em agir de forma criativa com o projeto no mercado; e a **comunicação**, que é fundamental para sedimentar o

conhecimento da oportunidade, acessando outros recursos. Para Timmons (1994), o tamanho da oportunidade será definido com base no tamanho do mercado, conhecimento e *timing*.

VOCÊ QUER LER?

A Endeavor é uma organização de estímulo ao empreendedorismo, presente em mais de 18 países. Ela foi criada nos EUA, em 1997, e atua no Brasil desde 2000, localizando empreendedores que servirão de exemplo para a sociedade, educando sobre novas formas de fazer negócios e observando políticas públicas relacionadas ao empreendedorismo (ARAÚJO, 2014). Veja mais em: <<https://endeavor.org.br/>> (<https://endeavor.org.br/>)>.

O elemento recursos trata, principalmente, dos **recursos financeiros** associados à oportunidade. É preciso estimar, com precisão, o volume de recursos necessários para iniciar, desenvolver e manter o empreendimento até a obtenção do equilíbrio. A necessidade de recursos é inversamente proporcional ao tamanho da oportunidade, ou seja, quanto menos recursos forem necessários, melhor para o sistema. Além da necessidade, é preciso avaliar a disponibilidade do empreendedor em relação à necessidade de recursos. Se for necessário, o empreendedor deve captar recursos externamente, de acordo com sua facilidade/dificuldade de acesso ao capital pela rede de contatos (comunicação).

O terceiro elemento que influencia o sistema é a **equipe** que vai conduzir o projeto. O posicionamento da equipe no modelo – suportando as oportunidades e recursos –, dá a ideia de que este é o principal elemento que proporciona equilíbrio.

Uma equipe consiste em um grupo de pessoas, cuja complementariedade de habilidades e o foco em um propósito compartilhado levam a conquista de resultados. A equipe deve ser capaz de responder aos desafios do projeto, por um período extenso de tempo. Para isso, deve haver equilíbrio emocional e alinhamento entre todos.

Em síntese, o Modelo de Timmons nos diz que, sempre que houver um desequilíbrio entre o tamanho da oportunidade, volume de recursos necessários ou robustez da equipe, o sistema ficará desequilibrado e o empreendedor não conseguirá explorar, com sucesso, a oportunidade apresentada.

VOCÊ SABIA?

As cinco cidades mais empreendedoras do Brasil, de acordo com o Relatório ICE, da Endeavor, são: São Paulo, Florianópolis, Vitória, Curitiba e Joinville. Este índice é calculado com base em 60 indicadores, agrupados em sete pilares: ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso a capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora (ENDEAVOR BRASIL, 2017).

Em relação à identificação de oportunidades, vamos conhecer o trabalho de outro autor e pesquisador na área de gestão da inovação e empreendedorismo: Scott Shane, no próximo tópico.

2.3.2 Modelo de Shane

Shane (2005) elaborou um modelo que leva em consideração, diferentes dimensões da indústria, que favorecem o surgimento e desenvolvimento de novas empresas.

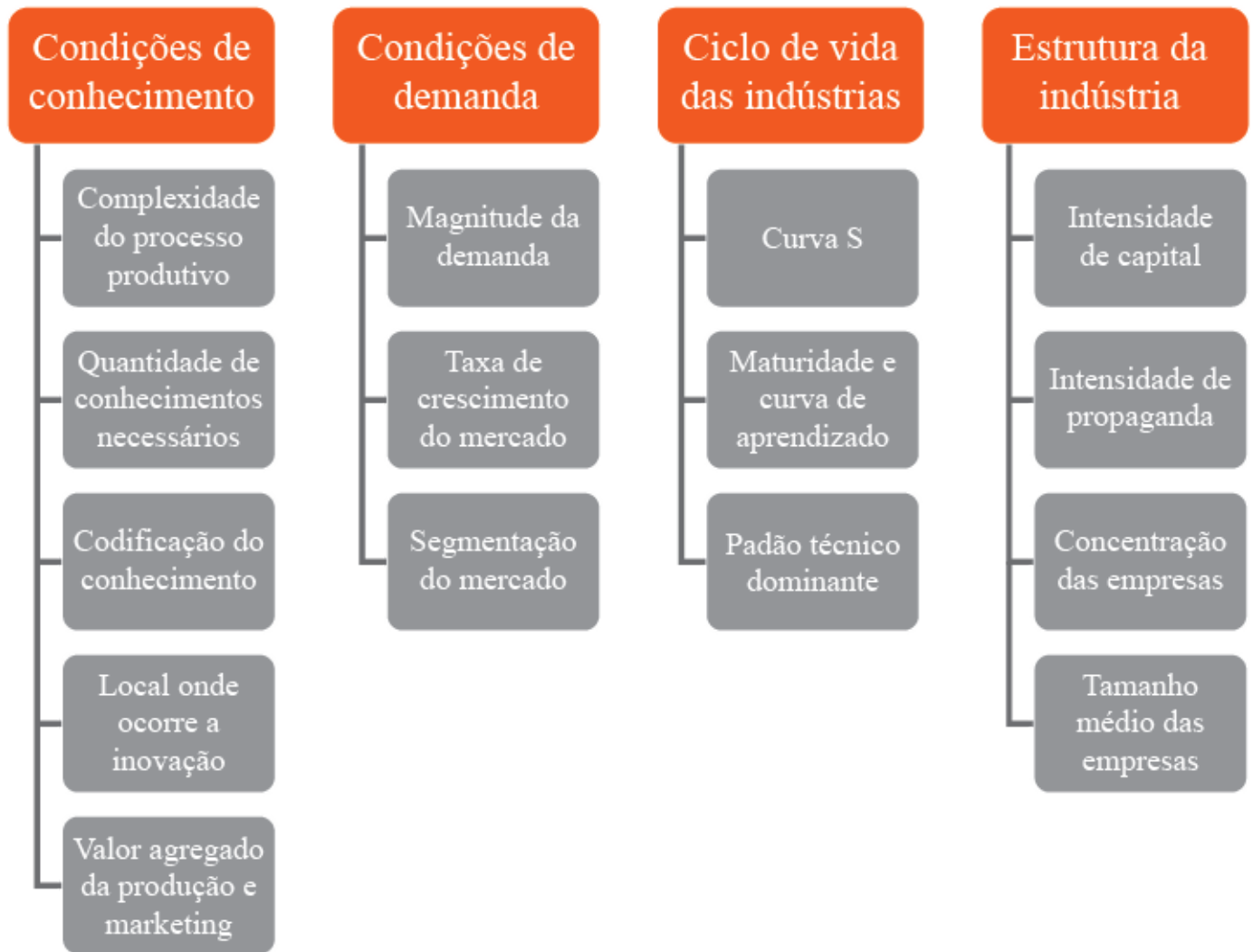


Figura 6 - O Modelo de Shane é formado pelas dimensões de condições de conhecimento, de demanda, ciclo de vida nas indústrias e estrutura da indústria. Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de SHANE, 2005.

No Modelo de Shane, cada dimensão possui alguns elementos que devem ser analisados antes de se investir na oportunidade. Vamos ver como funciona? Em relação às condições de mercado, os elementos considerados no modelo são: **complexidade do processo produtivo, quantidade de conhecimentos necessários, codificação do conhecimento, local onde ocorre a inovação e valor agregado da produção e marketing.**

De acordo com Shane (2005), quanto mais complexo for o processo produtivo e o conhecimento necessário para desenvolver o novo empreendimento, mais desfavorável será a sua execução. Isso porque, mais sofisticada deverá ser a estrutura necessária para coordenar as atividades e os recursos envolvidos nos processos. Também, um novo processo é mais fácil de ser implantado, quando a indústria em questão já está estabelecida, já possui mão de obra especializada e

rotinas padronizadas. Sempre que o conhecimento necessário para o novo negócio for codificado, na forma de artigos, livros e patentes, melhor será para o desenvolvimento do novo negócio. Devemos sempre ter em mente as dificuldades que uma empresa nova possui em relação a sua capacidade de investimento.

No caso de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) interno, uma opção para as novas empresas é o desenvolvimento de parcerias com universidades. Elas estão menos preocupadas com o vazamento de conhecimento para outros e é melhor para as novas empresas que as inovações sejam geradas fora da cadeia de valor, pois isso diminui o poder de empresas já estabelecidas.

Por fim, relacionado a essa dimensão, quando as empresas criam novos produtos/serviços, elas precisam da manufatura e do marketing, para explorar as inovações. Isso é desfavorável, pois as empresas estabelecidas descobrem como produzir, comercializar e internalizar o conhecimento mais facilmente do que as empresas novas.

A **dimensão das condições de demandas** considera os seguintes elementos: magnitude da demanda, taxa de crescimento do mercado e segmentação de mercado.

A **magnitude da demanda** nos diz que, quanto maior for a demanda potencial de clientes, melhor será para as novas empresas. Isso ocorre porque as empresas têm um custo fixo para organizar e produzir um produto, e este custo é diluído quando o mercado é maior.

Um **mercado que cresce rápido** também é favorável para novas empresas, pois assim, elas não precisam buscar clientes nas empresas existentes, com concorrência já estabelecida.

Empresas novas levam maior vantagem em **mercados mais segmentados**, porque em geral elas produzem em pequena escala, atendendo melhor aos nichos, onde as grandes não o fazem.

A **dimensão do ciclo de vida das indústrias** considera os seguintes elementos: curva S, maturidade e curva de aprendizado e padrão técnico dominante.

A curva S é um tipo de representação gráfica bastante utilizada para demonstrar o ciclo de vida de um produto: no início lento, acelerando no centro e, na sequência, desacelerando. Assim, quanto mais madura a indústria, mais desfavorável ao surgimento de novas empresas, em função da desaceleração. As novas empresas

levam vantagem ao atuar em uma indústria nova e quando não há um padrão técnico dominante. Isso porque na maturidade as indústrias tendem a não abrir mão de seus clientes. Adicionalmente, as barreiras de entrada são menores quando a curva de aprendizagem é menor.



Figura 7 - “Curva S” do ciclo de vida de um projeto de empreendimento, considerando a intensidade do trabalho em relação ao tempo. Fonte: marekuliasz, Shutterstock, 2018.

Em relação à **estrutura da indústria**, temos os seguintes elementos: intensidade de capital, intensidade de propaganda, concentração e tamanho médio das empresas. Como já vimos, os recursos financeiros são restritos para as empresas novas. Então, quanto maior for a intensidade de mão de obra, em detrimento do capital financeiro, melhor será para as novas empresas. O mesmo ocorre com a propaganda. Um produto que requer o desenvolvimento de uma marca não é uma boa opção para empresas novas. Quanto maior a concentração das empresas estabelecidas e o tamanho médio destas empresas, pior será para as novas empresas.

Dessa forma, Shane (2005) contribui para a identificação de oportunidades no sentido que coloca uma série de “nãos” que o empreendedor deve considerar, ao decidir iniciar o novo empreendimento. Se você conseguir passar por esta lista, certamente é hora de levar a sua oportunidade para o plano estratégico do novo negócio, pois as chances de sucesso serão grandes.

io

egredo de Luísa”, de Fernando Dolabela, foi lançado em maio de 1999, e é referência quando o assunto é dorismo. O livro conta a história de Luísa, uma menina de Ponte Nova, MG, que se vê diante de uma la em sua vida pessoal e profissional. Luísa estava noiva e cursava o quinto ano de odontologia quando pensar em investir em uma oportunidade relacionada à produção de goiabada cascão, uma receita na região, muito apreciada pelos amigos e conhecidos. Além do perfil empreendedor de Luísa, ela contou o e a crítica de sua tia Amália. A tia orientou Luísa, para que ela pensasse bem antes de largar tudo e negócio, visto que, para se chegar a algum lugar, não basta ter apenas uma boa ideia, é necessário muito o decorrer de sua trajetória, Luísa rompeu o noivado e largou a graduação, para ir atrás de seu sonho. Ela a ajuda de pessoas importantes que forneceram o apoio emocional e técnico para o desenvolvimento de ntão, Luísa desenvolveu estudo de mercado, projeto de organização da empresa, análises financeiras e negócios para a Goiabadas Maria Amália Ltda. Fruto de toda sua dedicação e persistência, 20 anos depois, e o sucesso almejado, ao se destacar como empreendedora na região.

romance que ilustra toda a trajetória de um empreendedor, desde a concepção da ideia até a sua Muitas foram as etapas que Luísa percorreu para se tornar uma empreendedora de sucesso. Ela teve de ir ados necessários para o estudo de mercado, aprender como analisar as informações e estruturar um negócios consistente, que fornecesse os subsídios necessários para empreender. Além disso, Luísa teve que is expectativas de familiares à respeito da sua carreira profissional e, com muita paciência, conseguiu o seu espaço.

Agora, já conhecemos um pouco melhor o processo de elaboração do plano de negócios. Vimos a importância de se definir corretamente os produtos e serviços do novo negócio, sempre com foco nas necessidades de mercado e benefícios esperados. Trabalhamos a estruturação do plano de negócios, conhecendo suas partes principais, bem como a forma correta da elaboração do sumário executivo. Também pudemos ter contato com o método factual para elaboração do modelo de negócio, um tema emergente e relacionado ao empreendedorismo de alto impacto, sob a forma das *startups*.

Aprendemos sobre como fazer a descrição da empresa, considerando os aspectos burocráticos e legais que envolvem a questão. Em termos da identificação de oportunidades, conhecemos os Modelos de Timmons e Shane, que servem como um filtro para avaliar se as suas ideias podem mesmo vir a se concretizar em oportunidades para novos negócios e elaboração do plano estratégico.

Síntese

Você concluiu os estudos iniciais de introdução ao plano de negócios, produtos e serviços, descrição da empresa e identificando oportunidades. Com essa discussão, esperamos que você tenha adquirido as competências necessárias para definir um novo negócio e iniciar a elaboração do plano de negócios. Neste capítulo, vimos que o plano de negócios é um documento estruturado que possibilita avaliar a viabilidade de uma ideia. Vimos que iniciar um novo negócio, envolve aspectos burocráticos e legais, que devem ser conhecidos para que a empresa inicie da forma correta. Tratamos da identificação de oportunidades, com a utilização dos modelos de Timmons e Shane e também estudamos uma alternativa ao plano de negócios, que pode ser utilizada quando o empreendedor não possui todas as informações necessárias para sua elaboração.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- definir produtos/serviços;
- compreender a importância do plano de negócios;
- relacionar aspectos burocráticos e legais para a concepção do novo negócio;
- utilizar criticidade ao avaliar se uma ideia tem chances de virar uma oportunidade.



Clique para baixar o conteúdo deste tema.

Bibliografia

ARAÚJO, C. Endeavor na prática: como funciona e como entrar na organização. Portal **NaPrática.org**, publicado em 6 outubro 2014. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/endeavor-na-pratica-como-funciona-e-como-entrar-na-organizacao/>> (<https://www.napratica.org.br/endeavor-na-pratica-como-funciona-e-como-entrar-na-organizacao/>)>. Acesso em: 29/05/2018.

BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset> (https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 29/05/2018.

BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset> (https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 29/05/2018.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm> (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18/06/2018.

CHRISTENSEN, C. M. et al. Conheça a “lista de tarefas” de seus clientes. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, 9 setembro 2016, Estratégia. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/conheca-a-lista-de-tarefas-de-seus-clientes/>> (<http://hbrbr.uol.com.br/conheca-a-lista-de-tarefas-de-seus-clientes/>)>. Acesso em: 29/05/2018.

BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset> (https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>.

course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://
Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?
course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em:
29/05/2018.

GRAIEB, C. As lições de Eric Ries, o guru da ‘*startup* enxuta’. Portal **Veja online**. São Paulo, 26 maio 2016, Tecnologia. Disponível em:
<https://veja.abril.com.br/tecnologia/as-lico-es-de-eric-ries-o-guru-da-startup-enxuta/ (https://veja.abril.com.br/tecnologia/as-lico-es-de-eric-ries-o-guru-da-startup-enxuta/)>. Acesso em: 29/05/2018.

KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 704-705, dez 2012. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000600011&lng=en&nrm=iso (http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000600011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12/06/2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras – Brasil 2017**. Relatório de pesquisa Endeavor Brasil – 2017/02. Disponível em:
<https://endeavor.org.br/ice2017/ (https://endeavor.org.br/ice2017/)>. Acesso em: 12/06/2018.

MARTIN, R. L.; GOLSBY-SMITH, T. Gestão é bem mais que ciência. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, 10 outubro 2017, Gestão Organizacional. Disponível em:
<http://hbrbr.uol.com.br/gestao-e-mais-que-ciencia/ (http://hbrbr.uol.com.br/gestao-e-mais-que-ciencia/)>. Acesso em 29/05/2018.

BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://
Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://
Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 29/05/2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RASMUSSEN, B. A história da Apple, a marca da maçã. **TecMundo**. 18 maio 2009, Mercado. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-maca.htm> (https://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-maca.htm)>. Acesso em: 29/05/2018.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Leya, 2012.

RUSSELL, D. O. **Joy: O Nome do Sucesso**. Direção: David O. Russell. Produção: David O. Russell, John Davis, Megan Ellison, Ken Mok. EUA, 2015.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf (http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)>. Acesso em: 30/05/2018.

SHANE, S. **Sobre Solo Fértil**: como identificar grandes oportunidades para empreendimentos em alta tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation**: Entrepreneurship for 21st Century. 4. ed. Chicago: Irvin, 1994.

VILLETTE, M.; VUILLERMOT, C. **From predators to icons**: exposing the myth of the business hero. Cornell University Press, 2009.

BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 29/05/2018.