

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia da São Sebastião
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

CLAUDINEI SANTANA GOMES FILHO
EMERSON RIEG HOINASKI

APLICABILIDADE DE PLANOS DE NEGÓCIOS: estudo comparativo

São Sebastião

2014

**CLAUDINEI SANTANA GOMES FILHO
EMERSON RIEG HOINASKI**

APLICABILIDADE DE PLANOS DE NEGÓCIOS: estudo comparativo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Adriano Teixeira Bastos Neto

São Sebastião

2014

**CLAUDINEI SANTANA GOMES FILHO
EMERSON RIEG HOINASKI**

APLICABILIDADE DE PLANOS DE NEGÓCIOS: estudo comparativo

Apresentação de Trabalho de Graduação à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como condição parcial para a conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial.

São Sebastião, 11 de Dezembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

ADRIANO TEIXEIRA BASTOS NETO (Mestre)

MARIA INÊS SOELTL KITAHARA (Mestre)

RODRIGO PINTO DE CAMARGO (Mestre)

MÉDIA FINAL: _____

“Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.”

José Carlos Assis Dornelas (2012)

RESUMO

Estudos apresentam a ausência de planejamento como uma das principais causas de mortalidade empresarial. O empreendedorismo no Brasil vem crescendo ano a ano e com ele mais empresas fecham as portas antes mesmo de conseguir ter o retorno do capital investido. Nesse contexto se apresenta como melhor ferramenta para auxiliar o empreendedor o plano de negócios, pois este possibilita o desenvolvimento da oportunidade, identificar os recursos necessários, pessoas e capital, analisar o cenário e criar ações para combater possíveis contratempos. Este trabalho, por meio de um estudo bibliográfico, comparou sete modelos de planos de negócios com o intuito de facilitar o leitor a escolher o que mais se aproxima da realidade do seu empreendimento, para tanto foi utilizado o método de comparação aplicado por Silva e Santos (2012). Ao final o presente estudo possibilitou apontar quais modelos são mais recomendados para os segmentos de comércio, serviço e manufatura, além de indicar uma estrutura mais adequada para empresas de pequeno e grande porte, e para empreendedores corporativos.

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

ABSTRACT

Analysis presents the lack of planning as a major cause of business liquidation. Entrepreneurship in Brazil has been growing year by year and with it more businesses close their doors before the return of invested capital to be achieved. In this context present as the best tool to assist the entrepreneur, the business plan, because this enables the development of opportunity, identify the necessary resources, people and capital, analyze the scenario and create actions to counter possible setback. This research, through a literature study compared seven models of business plans with the intention of facilitate the reader to choose what is closest to the reality of your business, for this be employed the comparison method by Santos and Silva (2012). At the end of the present study allowed pointing out which models are more suitable for the segments of trade, service and manufacturing, besides indicating a more suitable structure for small and large businesses, and corporate entrepreneurs.

Key-words: Entrepreneurship, Business Plan and planning.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Constituição de empresas no estado de São Paulo e estimativa de empresas encerradas	08
Tabela 2 - Causas e fracassos das <i>start-ups</i> americanas (SBA, 1998).....	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	JUSTIFICATIVA DO TEMA	09
1.2	PROBLEMA	09
1.3	OBJETIVO	09
1.3.1	Objetivo Geral	09
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	EMPREENDEDORISMO	12
2.2	PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.3	APRESENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.3.1	Sumário Executivo	22
2.3.2	Análise do Mercado	23
2.3.3	Plano de Marketing	24
2.3.4	Plano Operacional	24
2.3.5	Plano Financeiro	25
2.3.6	Avaliação de Cenários	26
2.3.7	Análise Estratégica	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34

REFERÊNCIAS36

ANEXOS39

1. INTRODUÇÃO

A ausência de planejamento ainda é uma das principais causas mortis das empresas no estado de São Paulo, em pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2010) apesar dos números de mortalidade empresarial virem caindo ao passar dos anos, a pesquisa constatou que entre os anos de 2007 e 2008 mais de um quarto das empresas fecham as portas em seu primeiro ano de vida, em pesquisa mais recente o Sebrae-SP (2014) identificou que 55% das empresas que decretam falência não elaboraram um plano de negócios.

Em 2008 a estimativa de encerramento de empresas nos seus primeiros cinco anos era de 84.415, conforme tabela 1, por trás destes números encontra-se não apenas empreendedores decepcionados pelo fracasso, mas um número alarmante de custo social, no qual apenas considerando o valor investido a perda seria de R\$1,4 bilhões, Sebrae-SP (2010).

Tabela 1 - Constituição de empresas no estado de São Paulo e estimativa de empresas encerradas

Ano	Constituições JUCESP	Estimativa de empresas Encerradas nos primeiros 5 anos
1998	123.284	99.176
1999	122.322	93.206
2000	122.009	91.094
2001	131.135	75.136
2002	123.136	77.931
2003	135.194	69.241
2004	128.357	72.783
2005	130.298	79.886
2006	133.779	81.324
2007	159.874	76.276
2008	173.633	84.415
Total 1998 – 2008	1.483.021	900.468
Média Anual	134.820	81.861

Fonte: Adaptado de Sebrae-SP (2010)

Sendo assim, este estudo visa apresentar o empreendedorismo e sua ferramenta de gestão, o plano de negócios, para tanto segue a delimitação de tema apresentada por Andrade (2010), a qual explica que em pesquisas bibliográficas o autor deve iniciar pela escolha do tema, e em seguida especificar o que será analisado, definindo então, sua extensão, profundidade e o tipo de abordagem, desta forma delimita-se o tema a ser trabalhado.

Tendo o tema já escolhido no parágrafo anterior o estudo se delimitará na comparação entre diferentes modelos de planos de negócios a fim de evidenciar suas características e abrangências, buscando auxiliar estudantes e empreendedores na escolha de um plano de negócios para realização de um novo empreendimento ou mesmo um em desenvolvimento, para isso será utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, que para Marconi e Lakatos (2009) trata-se de uma forma de pesquisa que se utiliza de materiais escritos, tais como livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Justifica-se este trabalho por meio dos dados apresentados anteriormente no qual o planejamento se faz parte fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo no atual cenário do mercado brasileiro. Cabe exaltar que para Severino (2007) a justificativa de um projeto deve apresentar a contribuição que este espera dar com os resultados apontados na pesquisa.

1.2 PROBLEMA

Todos os modelos de plano de negócios são genéricos, ou existem modelos mais adequados para determinado segmento?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desta forma o objetivo deste estudo é elencar diferentes modelos de plano de negócios e detalhar um a um, a fim de permitir ao leitor identificar qual o melhor

plano a ser utilizado no seu negócio, subdividindo os segmentos em Comercio, Serviços e Manufatura, ou até mesmo unir o melhor de cada um para adaptar a sua empresa ou novo negócio.

1.3.2 Objetivos específicos

No intuito de atingir o objetivo geral deste estudo, serão buscados os objetivos específicos relacionados abaixo:

- Tabular diferentes planos de negócios;
- Conflitá-los a fim de encontrar suas semelhanças e diferenças;
- Possibilitar aos novos empreendedores identificar o melhor plano para o seu empreendimento.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para tanto será utilizado um método de comparação de planos de negócio aplicado por Silva e Santos (2012) em um artigo publicado na Revista Brasileira de Administração Científica, o qual compara modelos diferentes de planos nacionais e internacionais.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho se apresenta em cinco partes principais. Inicia-se pela introdução na qual apresenta um breve contexto e informações que justificam a elaboração deste trabalho. No segundo momento, o referencial teórico foi realizado utilizando como base autores renomados na área de empreendedorismo, partindo desde seu início com as grandes navegações até a atualidade e exaltando sua importância no desenvolvimento da sociedade, ainda nesta etapa foi conceituado o plano de negócios de diferentes pontos de vista, além de apresentar suas principais seções. A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho foi a técnica de pesquisa bibliográfica juntamente com o modelo de comparação de planos de negócios utilizado por Silva e Santos (2012). Na quarta etapa foi apresentado os resultados e discussão a qual foi feita com a utilização de quadros comparativo de sete modelos de plano de negócios diferentes e uma posterior análise identificando

suas particularidades e semelhanças. Por fim foi exposto as considerações finais deste presente estudo, atingindo os objetivos propostos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na elaboração deste embasamento teórico foram utilizados livros de autores conceituados, tanto no Brasil quanto no exterior, além de artigos científicos publicados em revistas da área de administração, pesquisas realizadas por órgãos especializados no tema empreendedorismo, e trabalhos acadêmicos que tratavam sobre o referido assunto.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Dolabela (2006) apresenta que o empreendedorismo é um tema que existe desde sempre, desde a primeira ação inovadora da humanidade, com o intuito de melhorar as relações entre o homem e a natureza.

Segundo Dolabela (apud SANTOS; SILVA, 2012), o empreendedorismo ainda é muito recente em termos de estudos acadêmicos e que ainda levará algum tempo até criar uma base científica, visto que está em fase de construção conceitual, ou seja, é um campo que esta em plena ebulição em termos de publicações e pesquisas.

No início, período das grandes navegações, o empreendedorismo era caracterizado pela intermediação de relações financeiras e comerciais entre os capitalistas e os comerciantes aventureiros, que assinavam um contrato de empréstimo de recursos financeiros para vender suas mercadorias em outras terras, assumindo totalmente os riscos do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Durante os séculos V à XV, o empreendedor era um termo usado para caracterizar tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos produtivos, porém estes apenas administravam os projetos com a utilização dos recursos disponibilizados, geralmente pelo Estado, dessa maneira não corriam riscos. “Um típico empreendedor na Idade Média era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais” (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p.28).

Foi a partir do século XVII que o empreendedor passou a conviver novamente com a ligação direta com os riscos nos negócios, assim como acontecia na época das navegações. Neste momento esta pessoa realizava contrato com o governo para executar um serviço qualquer ou fornecer produtos determinado. Todos os

lucros ou perdas eram do empreendedor, pois o valor do contrato era fixo. (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Hisrich; Peters e Sheperd (2009, p.28) apresentam que naquela época Richard Cantillon, que foi um dos maiores economistas do período e escreveu uma das primeiras teorias sobre o empreendedorismo, dizia que o empreendedor era alguém que corria riscos, pois via que todos os comerciantes e artesãos “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam no risco”.

O empreendedor passou a ser diferenciado do fornecedor de capital a partir do século XVIII, e um dos motivos para o acontecimento desse fato foi a industrialização, uma vez que grandes inventores, como Eli Whitney, descaroçador de algodão, e Thomas Edison, experimentos elétricos, passaram a financiar suas invenções (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

O empreendedorismo se tornou uma febre ao redor do mundo, e na década de 1990 disseminou-se nas antigas nações comunistas do Leste Europeu, que contrataram pesquisadores, professores e empreendedores do Ocidente para divulgar a cultura empreendedora, é o que afirma Dolabela (apud SIQUEIRA; SILVA, 2012).

Segundo Dornelas (2012) os empreendedores foram confundidos com gerentes ou administradores ao final do século XIX e início do século XX, uma concepção que continua em vigor, sob o enfoque econômico, até os dias atuais. Desse modo os empreendedores foram definidos como aquelas pessoas que organizavam a empresa, pagavam os empregados, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do investidor. Neste período, empreendedores e gerentes eram vistos a partir de uma perspectiva econômica e não havia distinção entre eles. (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Porém para Dornelas (2012, p.25) “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”.

De forma resumida HISRICH; PETERS e SHEPERD (2009) expõem o empreendedor como uma pessoa opera e organiza uma empresa para seu próprio lucro, pagando os preços atuais pelos materiais que são consumidos no negócio, pela utilização da terra, pelos serviços das pessoas que emprega e pelo capital de

que precisa, contribuindo com iniciativa, habilidade e engenhosidade próprias de planejamento, organização e administração do negócio. Dessa forma assume todos os riscos referentes ao empreendimento em consequência da circunstância imprevistas e incontroláveis. O lucro das receitas obtidas em um ano do empreendimento é retido pelo empreendedor.

De acordo com Schumpeter (apud DORNELAS, 2012, p.28) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Schumpeter (apud HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009) cita ainda que o empreendedor tem como função reformar ou revolucionar o um modelo de produção explorando uma invenção ou uma tecnologia nova, para produzir um bem antigo de uma maneira nova ou um novo bem, abrindo uma nova comercialização para produtos ou uma nova fonte de suprimento de materiais, assim reorganizando um novo setor.

Já para Fillion (1999, p.19) “o empreendedor é uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios” , enfatiza seu ponto de vista dizendo que “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” e termina explicando que um empreendedor continuará a desempenhar um papel empreendedor se continuar a aprender sobre novas oportunidades de negócios e a tomar decisões com riscos calculados que objetivam a inovação.

No Brasil, o empreendedorismo ganhou mais notoriedade a partir da década de 1990, com a criação da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que foram criadas com o intuito de disseminar a cultura criatividade e a inovação no país (DORNELAS, 2012). O instrumento específico do espírito empreendedor é a inovação (DRUCKER, 1987).

Dolabela (2006, p. 30) explica o termo empreendedorismo como uma:

livre tradução que se faz da palavra entrepreneurship, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros.

Já para Shapero (apud HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009) existe um consenso na maioria das definições sobre o empreendedorismo de que os principais comportamentos abrangidos por esse termo são a tomada da iniciativa, a organização e reorganização dos mecanismos sociais e econômicos que transformarão recursos e situações para utilização e a aceitação de que o risco ou o fracasso é algo eminente.

Hisrich; Peters e Sheperd (2009, p.30) definem que o:

empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Por sua vez Dornelas (2012) explica que o empreendedor é aquele que enxerga uma oportunidade e cria um negócio para ganhar dinheiro sobre ela, assumindo riscos calculados. O autor complementa tal constatação enfatizando que o empreendedorismo é a ação de integrar processos e pessoas que, juntos, levarão à adaptação de uma ideia em oportunidade (DORNELAS, 2012, p.28).

Chiavenato (2003) classifica o empreendedor como aquela pessoa que aproveita as oportunidades, assumindo riscos, em situações onde outras pessoas veriam apenas problemas ou ameaças.

A habilidade de inovação, de exposição aos riscos do negócio de forma consciente e de se ajustar às rápidas e contínuas mudanças do ambiente de forma rápida e eficiente são as maiores competências que um empreendedor necessita, segundo Kaufmann (apud ARAÚJO, et al. 2006).

Em suma, Drucker (1987, p.36) expõe que o empreendedor é um indivíduo inovador, possuindo a competência de “transformar ‘valores’ e, ainda, evidencia o novo constantemente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades”.

Já Barreto (apud ARAÚJO, et al. 2006), o empreendedorismo é a capacidade de criar e consolidar algo iniciando com muito pouco, e o considera como um comportamento ou processo dirigido a criação e desenvolvimento de um negócio lucrativo.

Dolabela (apud SANTOS, SILVA, 2012) salienta que o empreendedor possui capacidade de observação e planejamento, pois se prepara para situações futuras, e é capaz de persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencendo-os de que sua visão poderá levar a todos, no futuro, uma situação confortável.

De acordo com Drucker (1987) o empreendedor não é apenas aquele que inicia seu próprio negócio, mas também o que cria algo inovador, mudando e transformando valores, seja fornecendo bens ou serviços, tanto de forma modificada como de forma renovada e única.

Ainda segundo Drucker (1987) os empreendedores são inovadores e a inovação é uma ferramenta única do espírito empreendedor. É a ação que concebe os recursos com a nova habilidade de criar riqueza.

A essência do empreendedorismo para Dornelas (apud SANTOS; SILVA, 2012) é a procura por oportunidades inovadoras. Para tanto, não é necessário possuir um dom especial, como se pensava antigamente. Qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso.

Seguindo este mesmo raciocínio, percebe-se que, ao longo dos tempos, o empreendedor se tornou uma figura essencial e indispensável na evolução da humanidade. “É ele que questiona paradigmas, produz revoluções, cria novos conceitos, formas de fazer as coisas, novas verdades para antigas questões, é um incessante e incansável agente de mudanças”, ele “está sempre pronto a aprender, a romper barreiras, a criar, a inovar, disposto a enfrentar desafios e superar dificuldades” (CRUZ, 2005, p.17).

O empreendedor visualiza de maneira saudável o processo de mudança, porém, normalmente não é ele quem a provoca. Mas a busca constante pela mudança, a reação à ela e sua exploração é que acaba por definir o empreendedor e o empreendimento (DRUCKER, 1987).

Cruz (2005) exalta que o meio mais eficiente de ligar a ciência ao mercado, através da criação de empresas e levando novos produtos ou serviços ao mercado, ainda é o empreendedorismo. A atividade empreendedora é de grande importância para economia, uma vez que esta é capaz de construir uma base econômica e gerar novos empregos. Deveria ser dada maior ênfase ao empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico, devido a sua grande importância para a economia e a possibilidade de geração de novos empregos.

Conforme Dolabela (apud SANTOS; SILVA, 2012, p.44) :

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro. Avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como

novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc.

Ainda segundo o autor acima citado, o crescimento econômico e o desenvolvimento social são de responsabilidade do empreendedorismo, pois através de suas ações inovadoras, o empreendedor movimenta a economia.

“O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio” (DOLABELA, 2006, p.27).

Dessa maneira, a combinação de criatividade e de capacidade de execução do dirigente é o que leva a sobrevivência e o sucesso sustentável de um empreendedor (BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2005).

Pesquisas desenvolvidas pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apresentam que o principal fator de desenvolvimento econômico de um país é o empreendedorismo, conforme explica Dolabela (apud SANTOS; SILVA, 2012).

“Dada à necessidade de empreender para sobreviver, o empresário brasileiro deixa para trás aspectos importantes do planejamento, que, aliado ao fato desse planejamento ser extremamente complexo, nada é realizado nesse sentido” (CANTELLI, CARNEIRO, 2008, p.179).

Dolabela (2006) apresenta a importância do estudo dos conceitos sobre o empreendedorismo, pois cada indivíduo pode desenvolver seu potencial empreendedor através do entendimento deles que. Por isso, o estudo do perfil de empreendedores tem sido de grande importância para o aprendizado na área.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 41) apontam que “contudo, apesar das diferenças, existem alguns aspectos comuns: riscos, criatividade, independência e recompensas. Esses aspectos continuarão a ser a força impulsionadora subjacente à noção de empreendedorismo no futuro”. Assim pode se afirmar que o empreendedorismo possui um futuro muito favorável a seu desenvolvimento.

Outros aspectos são comuns na maioria das definições referentes ao empreendedor. Primeiro a iniciativa para elaborar um novo empreendimento e a paixão pelo que faz. Segundo, ele passa a utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, para transformar o ambiente social e econômico onde vive. E em terceiro, ele aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2012).

2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

Das diferentes definições do que é um plano de negócios foram encontradas as seguintes:

Dolabela (2006) define o plano de negócios como sendo um documento para descrever o que é ou o que pretende ser uma empresa.

Por sua vez Hisrich, Peters; Shepherd (2009, p. 219) define o plano de negócios como sendo "um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento".

Das definições do que é o plano de negócios destaca-se a de Dornelas (2012, p. 99) "O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa." O autor ainda destaca que o plano de negócios tem geralmente suas seções de forma padronizada, sendo que cada uma delas tem um propósito específico, mas Dornelas ainda afirma que "não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades semelhantes" (apud SIQUEIRA, SILVA 2012, p.72)

A história do plano de negócios no Brasil se deu no mercado de software, como afirma Dornelas (2012, p.93) "o setor de *software* que começou a popularizar o uso do plano de negócios com os empreendedores brasileiros", ainda segundo Dornelas (2012) isso ocorreu no início da década de 1990 com o incentivo de exportação de software nacional, no entanto foi no final da década de 1990 e no início do novo século que o termo plano de negócios se popularizou no Brasil, devido a ascensão da Internet e o programa do Governo Federal "Programa Brasil Empreendedor". Por sua vez o autor, afirma que neste momento o plano de negócios foi destacado apenas como documento para a captação de recursos financeiros para o novo empreendimento, não demonstrando as múltiplas funções desta ferramenta.

No entanto Dolabela (2006) afirma que ainda não é da cultura do povo brasileiro escrever este documento, porém em outros países principalmente Estados Unidos e Canadá, tem como habito a utilização desta metodologia, tanto novos como antigos empreendedores, Dolabela ainda destaca os diferentes leitores de um

plano de negócios, sendo eles: bancos, fornecedores, clientes, distribuidores, sócios em potencial, investidores e outros, mas destaca que o principal leitor do plano de negócios é o próprio empreendedor.

No universo do empreendedorismo diferentes autores destacam a importância de se planejar, estes elencam motivos e apontam fracassos correspondentes ao mau planejamento, como por exemplo, Dornelas (2012) aponta a seguinte tabela:

Tabela 2: Causas fracassos das *start-ups* americanas (SBA, 1998)

Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
<i>Expertise</i> desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
TOTAL	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos	

Fonte: Dornelas (2012)

Conforme a tabela e o autor destacam, todos os itens apresentados na tabela são passíveis de planejamento, sendo assim 98% dos casos de fracasso de empresas nos Estados Unidos é causado por um planejamento mau feito.

Já no Brasil, o grande motivo das mortes de empresas não se difere dos casos americanos, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (2014) no qual foram entrevistadas 2008 pessoas, dentre estas, sócio proprietários de empresas em atividades e encerradas, os resultados apontados como principais causas de mortalidade das empresas são: falta de planejamento prévio, falta de gestão empresarial e o comportamento do empreendedor.

Outros números que revelam a importância da elaboração de um plano de negócios é destacado por Dornelas (2012), os quais foram adquiridos por meio de pesquisa realizada pela Harvard Business School – Estados Unidos, no qual se refere a probabilidade de sucesso de uma empresa quando feito um plano de negócio, chegando a aumentar em 60% as chances de o negócio dar certo quando

comparadas com aqueles que tentam a sorte e se arriscam a abrir o negócio sem um plano.

Sendo assim destacam-se os motivos e os porquês de realizar um planejamento adequado e de forma bem elaborada antes de iniciar qualquer empreendimento, seja este um *start-up* ou um empreendedorismo cooperativo.

Para Dolabela (2006) o motivo da elaboração de um plano de negócios é a de que esta ferramenta permite que o empreendedor conheça a fundo o seu negócio, tornando assim este documento como um auxiliar na tomada de decisões de abrir ou não o novo negócio, e ainda possibilita a diminuição da taxa de risco.

Já para Dornelas (2012) o plano de negócios é parte fundamental do processo de empreender, tendo este como principal função munir o empreendedor de uma ferramenta de planejamento para o desenvolvimento de seu negócio, além de ser um documento para conseguir investimentos financeiros externos, por meio de investidores de risco, investidores anjos, bancos, governos, Sebrae e incubadoras. Ainda para o autor o plano de negócios permite que o empreendedor tome decisões acertadas.

Outra definição e motivo de escrever um plano de negócios são descritos por Manhani; Ferreira (2008, p. 184) como sendo este:

um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável.

Por sua vez Baron e Shane (2007) destacam que este documento não tem a única função de captar recursos para o início do novo empreendimento, mas tem sim como função servir de guia ao empreendedor, fazendo-o pensar e questionar, como seu produto será produzido? Para quem e como este será comercializado? Qual será o preço? Como compara-lo com o oferecido pelos concorrentes? E quais recursos financeiros serão necessários?

Da mesma forma Hisrich, Peters e Shepherd (2009) explicam o plano de negócios como sendo uma ferramenta que dá um norte ao empreendedor, respondendo questões como, onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?

Dos diferentes autores que abordam o assunto empreendedorismo, inúmeros, se não todos concordam que o plano de negócios é um documento que deve ser

escrito pelo próprio empreendedor, como cita Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) existe uma grande importância que os próprios empreendedores escrevam o seu plano de negócios, e não o deixando nas mãos de terceiros, já que é durante a elaboração do plano de negócios que o empreendedor avalia seu negócio detalhadamente, podendo este descobrir diferentes segmentos de mercado e alternando seus esforços para o que realmente acredita que ser o certo para o seu empreendimento.

Os autores que abordam o tema ainda afirmam que o plano de negócios é completamente mutável, como destaca Baron e Shane (2007, p. 186) “um plano de negócio é um *documento vivo* que pode mudar – e muda – frequentemente conforme o negócio se desenvolve”, outro autor que da mesma forma concorda com essa teoria é Dornelas (2012) que afirma que não existe modelo padrão de plano de negócios, destacando os diferentes segmentos como exemplo, sendo uma empresa prestadora de serviços diferente de uma fabricante de produtos.

Desta forma o empreendedor deve acrescentar informações novas e aquelas consideradas úteis para a evolução do negócio, dentre as diferentes formas de aquisição de informações Baron e Shane (2007) destaca uma delas no qual o empreendedor realiza um plano de negócios relativamente simples, para a abertura do negócio para assim coletar informações, sendo estas obtidas por meio do funcionamento do novo empreendimento.

Outras fontes de consulta para a elaboração de um plano de negócios são citadas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219): “O plano de negócio deve ser preparado pelo empreendedor; no entanto, ele pode consultar várias outras fontes durante a preparação. Advogados, contadores, consultores de marketing e engenheiros”.

2.3. APRESENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIOS

Utilizando-se do modelo de estrutura de um plano de negócios do SEBRAE será descrito os sete passos lá apresentados, sendo assim a estrutura do plano apresenta caminhos pré-definidos até que se possa chegar a viabilidade do negócio, inicia-se pelo **sumário executivo**, contendo este uma visão futurista do negócio e elementos que comprovam o diferencial a viabilidade e o foco deste plano, em seguida apresenta-se a **análise de mercado**, onde nesta seção deve demonstrar a

gama de conhecimento sobre clientes, concorrentes e fornecedores, o terceiro passo é o do **plano de marketing**, que deve apresentar características dos 4 p's (Praça, Preço, Produtos e Promoção), já o próximo passo é o **plano operacional**, onde descreve os processos de produção, de venda ou de prestação de serviço, além de apontar a qualificação da equipe e o layout do negócio, o passo seguinte é o **plano financeiro**, neste momento são inclusos os valores do investimento, custos, lucratividade, rentabilidade, dentre outros, ainda neste passo deve ser apresentado a data prazo para o retorno do investimento o sexto passo é a da **análise de cenários**, tendo em vista o atual cenário já estudado deve-se apresentar de forma isolada os resultados do negocio em cenários pessimistas e otimistas, ainda deve-se ter a pronto ações para prevenir-se dos riscos, por fim o ultimo passo é a de **análise estratégica**, no qual é realizada uma análise da matriz SWOT (*Stronghts, Weaknesses, Opportunities e Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), sendo feita assim uma análise interna e externa do negócios, possibilitando o empreendedor definir qual cominho seguir. Além do SEBRAE, outros autores têm suas estruturas especificas de um plano de negócios, a fim de não alongar o assunto, será apresentado o que alguns dos autores da área de empreendedorismo relatam sobre cada um destes sete passos apresentados acima.

2.3.1. Sumário Executivo

Para Dolabela (2005) o sumário executivo deve ser realizado após todas as outras etapas já serem concluídas, para o autor dentro do sumário executivo deve apresentar o projeto e as competências dos envolvidos denominados como responsáveis, precisa ainda conter de forma menos detalhada todas as informações coletadas no desenvolvimento do plano de negócios, apresentando um pouco do mercado potencial, os elementos de diferenciação e o mercado potencial, os produtos e as tecnologias envolvidas no processo, as projeções financeiras e rentabilidade do negócio e as necessidades.

Segundo Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) esta etapa do plano de negócio deve descrever o conceito, a oportunidade e a estratégia do negócio, o mercado alvo e as projeções do empreendimento, ainda as vantagens competitivas, além destas descrições, o sumário executivo deve apresentar a equipe envolvida na elaboração do planejamento do negócio.

Por sua vez Hisrich, Peters e Shepherd (2009) utilizam-se de outro nome para relatar esta etapa, sendo este o resumo executivo, descrito brevemente pelos autores como sendo a etapa em que se deve resumir o plano de negócios por completo em torno de duas ou três páginas bem escritas, apresentando os pontos chave do plano de negócio. Assim como para os outros autores relatados acima, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) concordam que esta etapa deve ser realizada após todas as outras serem concluídas.

Para Dornelas (2008) o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, pois será através desta etapa que o leitor decidirá se irá continuar lendo ou não o plano de negócios, portanto deve ser escrito com muita atenção e revisado quantas vezes forem necessárias, devendo este apresentar de forma sintética as principais informações do plano.

2.3.2. Análise de Mercado

Quanto a análise de mercado Dornelas (2008) esta etapa deve utilizar-se de bastante fundamentação para apresentar qual a oportunidade que será desenvolvida no plano, indicando todo o conhecimento adquirido do consumidor do seu produto ou serviço, indicando onde eles estão, e se há sazonalidade, ainda nesta etapa deve-se realizar uma análise da concorrência e a sua fatia de mercado.

Dolabela (2005) destaca a análise de mercado como sendo parte do plano de marketing, dividindo-o em três partes, sendo a primeira uma análise do setor divididas em cinco aspectos, sendo eles, demográficos, econômicos, legais e políticos, tecnológicos e por fim, os aspectos culturais, englobando assim parte do ambiente externo, ainda para o autor outra parte a ser estudada pela análise do mercado é a da concorrência através de perguntas auto reflexivas, como: Quais são os maiores concorrentes? Quais os produtos e serviços oferecidos por eles? Quais são seus pontos fortes e fracos? Entre outras perguntas que levará o empreendedor um conhecimento a fundo de seu concorrente. Por fim, para Dornelas (2005) deve-se examinar nesta etapa o consumidor a qual o seu produto será oferecido, para isto o autor indica uma pesquisa afim de conhecer o consumidor do seu produto e/ou o revendedor do seu produto.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apresentam o nome desta etapa de maneira diferente, destacada por eles como análise ambiental e do setor, sendo a

primeira uma avaliação das variáveis externas, como exemplo de fatores ambientais o autor destaca os aspectos, a economia, a cultura, a tecnologia, as preocupações legais sendo estas variáveis externas que podem afetar o negócio. Quanto à análise do setor o autor destaca dois exemplos de fatores, sendo eles, a demanda do setor, e a concorrência.

2.3.3. Plano de Marketing

Para Dornelas; Timmons; Spinelli (2010) o plano de marketing deve definir fatores como a estratégia global de marketing utilizada, as precipitações, as táticas de venda, os serviços e políticas de garantia, e ainda a publicidade e propaganda e um canal de distribuição.

Sobre o assunto Dolabela (2005) afirma que este deve servir como um mapa indicando qual o objetivo a ser atingido e como chegar até ele, para isto o autor apresenta pontos chave, sendo o primeiro a de análise do mercado, já explanado neste trabalho no subcapítulo anterior, e o segundo ponto destacado pelo autor é a estratégia de marketing, que se dividem em produto, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente e o relacionamento com os clientes.

Por sua vez Dornelas (2012) explica que nesta etapa define os meios e métodos a serem utilizadas pela empresa para que se possa alcançar os objetivos, para isso utiliza-se do composto de marketing, ou os 4 Os (Produto, Preço, Praça e Promoção).

2.3.4. Plano operacional

O Plano Operacional, de acordo com Dornelas (2012), deve conter informações operacionais atualizadas e calculadas de fatores como o lead time do produto ou serviço, percentagem de entregas dentro do prazo, giro de estoque, índice de refugo, lead time de desenvolvimento do produto ou serviço etc. É uma seção relevante, pois deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema de produção, indicando a repercussão que essas ações terão em seus métodos de avaliação de produção.

Já para Biagio (2001) esta seção do plano de negócios está diretamente relacionada à maneira como a empresa opera, o que inclui desde a forma como a

administração gerencia o empreendimento até a forma como os produtos ou os serviços são desempenhados, controlados e distribuídos. Nesta parte do planejamento do negócio é importante apresentar a definição do perfil profissional das pessoas chave da nova empresa, bem como o relacionamento entre as suas diversas funções.

Ainda segundo o autor acima mencionado, esta etapa definirá o jeito como a empresa realiza o suas operações, como ela atenta para a qualidade de seus processos e produtos, como ela se relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, assim como ela usa seus equipamentos e recursos e controla seus custos.

Esta parte do plano vai além do processo produtivo de uma empresa (quando o novo negócio envolve produção) e serve para descrever o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente e deve conter o inventário ou o estoque de produtos produzidos, métodos de remessa e de verificação de inventário, e serviços de atendimento ao consumidor. Todas as empresas devem conter um plano operacional como parte do plano de negócio, mesmo não possuindo manufatura (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

2.3.5. Plano financeiro

Biagio (2001) afirma que o objetivo do plano financeiro em um plano de negócios é formular um conjunto de projeções amplas e dignas de crédito, que devem refletir uma performance financeira prevista da empresa. Se essas projeções forem elaboradas com a atenção necessária e embasadas de forma eficaz, elas irão se tornar as medidas mais importantes pelas quais serão analisadas o grau de atratividade da empresa.

Dessa forma o empreendedor deverá estabelecer quais serão as metas financeiras de seu novo negócio e acompanhá-las por meio da utilização desses instrumentos financeiros.

Por sua vez, Dornelas (2012) explica que a seção de finanças deverá apresentar de maneira numérica todas as ações que foram planejadas para o novo empreendimento bem como suas comprovações de sucesso, por meio de cálculos de projeções futuras. Deverá compreender o demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio,

necessidades de investimentos, demonstrativos de resultados e análise de indicadores financeiros do negócio.

Para muitos empreendedores esta é a parte mais trabalhosa na elaboração de um plano de negócios, pois ela deverá refletir tudo o que já havia sido escrito até o momento nas outras etapas do plano. Apesar disso, após alguma prática na elaboração e um maior entendimento dos objetivos do novo empreendimento, a seção de finanças acaba sendo completada de forma mais fácil, porém, sem deixar de ser trabalhosa. O ideal é que o empreendedor procure uma assessoria financeira que o auxiliará nessa empreitada (DORNELAS, 2012).

Hisrich; Peters e Sheperd (2009, p.238) acabam por resumir que o plano financeiro deve possuir as “projeções dos principais dados financeiros que determinam a viabilidade econômica e o compromisso dos investimentos financeiros necessários”.

2.3.6. Avaliação de Cenários

O Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE – (2013) – define que ao término do plano de negócios, o empreendedor deve simular valores e situações diversas para a nova empresa, preparando cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas). A partir disso o empreendedor deverá criar ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis.

2.3.7. Análise estratégica

Todo novo empreendimento enfrentará alguns possíveis prejuízos, de acordo com o setor em que está inserido e dependendo do ambiente competitivo. De forma resumida, esta etapa do plano de negócios serve para identificar os possíveis riscos e as estratégias para atingir as metas e os objetivos do plano de negócios (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Dornelas (2012) expõe que a análise estratégica é responsável por definir os rumos do novo negócio, sua visão e missão, sua situação atual, e as potenciais ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio.

Esta parte é na realidade o fundamento para o desenvolvimento e o estabelecimento das outras ações descritas no plano.

Na elaboração do plano de negócios, ainda segundo o autor citado acima, deve ser dada maior atenção á análise dos ambientes, externo e interno, onde se medem os riscos específicos de cada negócio, as oportunidades de mercado identificadas que podem ser exploradas, os pontos fortes da empresa, e ainda, os seus pontos fracos. Somente após uma análise ambiental sensata é que a empresa poderá construir suas metas e objetivos, assim como as estratégias que programará para atingi-las.

Segundo Biagio (2001) um plano estratégico, ou análise estratégica, é um esforço para evitar que o negócio sofra grandes avarias caso ocorra uma mudança nas condições ambientais nas quais a empresa está inserida, dessa forma, trata-se de preparar uma análise das oportunidades e ameaças inerentes, tanto de fatores internos, quanto fatores externos à organização, mas, por outro ponto de vista devem-se identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Esta análise permitirá que a empresa tenha uma visão do que acontecerá no futuro do mercado, preparando as metas e os objetivos da empresa que atendam às diferentes variações do mercado.

O grande benefício de elaborar o plano estratégico é a sua pró-atividade, o que quer dizer que, através desse plano a empresa consegue anteceder-se a problemas e, se não conseguir evitá-los, pelo menos reagirá mais rapidamente com alternativas para as suas consequências.

De maneira resumida Biagio (2001, p.31) expõe que esta etapa “deve-se demonstrar o quanto a empresa conhece a si mesma e o que espera dela mesma no futuro”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na elaboração deste trabalho acadêmico foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica que, segundo Severino (2007 p. 122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” e emprega informações ou uma teoria que já foi trabalhada por outro pesquisador.

O desenvolvimento de referencial teórico foi dividido em três tópicos principais. No primeiro foi apresentada a evolução histórica e conceitual do empreendedorismo ao redor do mundo, desde o período das grandes navegações até a contemporaneidade.

No segundo momento foi explanado, com base em autores conceituados na área, sobre um dos focos principais do trabalho, o plano de negócios, apresentando sua conceituação, importância e objetivo, além de apontar sua introdução no cotidiano dos empreendedores brasileiros.

Em sua terceira parte foi apresentado, com base no modelo de plano de negócios do Sebrae, o qual apresenta sete passos essenciais para a elaboração de um bom plano. Dentre esses passos sugeridos pelo Sebrae foram elencados diferentes autores que escreveram sobre o tema e elaboraram diferentes modelos de planejamento para um empreendimento, seja este um negócio novo ou um já concretizado.

Para a obtenção dos objetivos propostos foi utilizado um modelo de comparação de planos de negócios utilizados por Silva e Santos (2012), o qual comparava alguns planos, nacionais e internacionais, com base em quatro eixos principais para o desenvolvimento de um empreendimento, sendo estes a Produção, Marketing, Finanças e por fim Pessoas, a fim de identificar suas especificidades e aplicabilidade nas empresas. No presente trabalho foi aplicada tal metodologia, porém com maior número de modelos de planos de negócio, com o intuito de identificar suas particularidades e, ao final, identificar se existe um modelo genérico de plano, que se aplicará em qualquer tipo de negócio, ou se há características que fazem que determinado plano seja mais adequado a um segmento de negócio.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS

Utilizando-se do estudo comparativo aplicado por Silva; Santos (2012) foram comparados sete modelos distintos de plano de negócios, levando em consideração quatro subsistema: Produção, Marketing, Finanças e Pessoas, conforme exposto nos quadros abaixo.

Cada modelo de Plano de Negócios, com suas particularidades e diferentes níveis de complexidade, apresentou tanto pontos de divergência quanto de convergência com os demais. Os quadros elaborados no presente estudo evidenciam que existe maior preocupação por parte dos autores, com os subsistemas de marketing e finanças e uma defasagem quando se trata de produção e pessoas.

No Quadro 1 foi abordado o subsistema produção, que leva em consideração os processos de Fabricação, Máquinas e Equipamentos, Matéria Prima e Planejamento de Produção.

QUADRO 1: Modelo de plano de negócios e suas abrangências: **Subsistema - Produção**

Processos				
Autores	Processo de Fabricação	Máquinas e Equipamentos	Matéria Prima	Planejamento de Produção
Baron e Shane (2007)	X			X
Dolabela (2006)				
Dornelas (2008)	X	X	X	X
Dornelas (2012)	X	X	X	X
Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)	X	X	X	X
Hisrich, Peters, Sheperd (2009)	X	X	X	X
Sebrae (2013)	X			X

No primeiro subsistema, Produção, percebe-se que a maioria dos autores tem preocupação com a área e abrangem todos os processos estudados, por outro lado três autores não possuem este enfoque, Baron e Shane (2007), Dolabela (2006) e Sebrae (2013), evidenciando que estes modelos podem ser mais indicados a empreendimentos no setor de comércio e serviços.

O Quadro 2 contempla o Subsistema de Marketing, o qual aborda os processos Preço, Praça, Produto e Promoção.

QUADRO 2: Modelo de plano de negócios e suas abrangências: **Subsistema Marketing**

Processos				
Autores	Preço	Praça	Produto	Promoção
Baron e Shane (2007)		X	X	
Dolabela (2006)	X	X	X	X
Dornelas (2008)	X	X	X	X
Dornelas (2012)	X	X	X	X
Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)	X	X	X	X
Hisrich, Peters, Sheperd (2009)	X	X	X	X
Sebrae (2013)	X	X	X	X

Neste quadro percebe-se uma unanimidade por parte dos autores, uma vez que quase todos os modelos de plano de negócios fazem que o empreendedor possua atenção voltada aos quatro pilares do Marketing, preço, praça, produto e promoção, com exceção de Baron e Shane (2007), que deixam de apresentar dois processos essenciais, talvez por se tratar de um modelo estrangeiro, os quais costumam partir do princípio de que o empreendedor possui o conhecimento adequado para desenvolver um negócio, e assim acabam por deixar alguns pontos implícitos em seus livros, ao contrário dos autores brasileiros que possuem uma linguagem mais simples e detalhada, fazendo com que qualquer pessoa que leia entenda como elaborar o plano.

O Quadro 3 aborda o Subsistema Finanças o qual considera os processos Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado, Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro.

QUADRO 3: Modelo de plano de negócios e suas abrangências: **Subsistema Finanças**

Processos				
Autores	Balanço Patrimonial	Demonstrativo de Resultado	Fluxo de Caixa	Planejamento Financeiro
Baron e Shane (2007)	X	X	X	X
Dolabela (2006)	X	X	X	X
Dornelas (2008)		X	X	X
Dornelas (2012)	X	X	X	X
Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)	X	X	X	X
Hisrich, Peters, Sheperd (2009)	X	X	X	X
Sebrae (2013)		X		X

O Quadro 3, Finanças, é sem dúvida o mais explanado pelos autores, como fica evidenciado na tabela. Uma das prováveis justificativas desta preocupação é a necessidade, principalmente por parte dos investidores, de enxergar se o empreendimento será atrativo financeiramente. No caso de Dornelas (2008), a falta de enfoque quanto ao Balanço Patrimonial (BP), pode ser explicado pelo motivo de se tratar de um modelo voltado para empreendimentos corporativos, ou seja, o desenvolvimento de novas idéias de negócios dentro da organização, o que dispensa a elaboração de um BP apenas para o novo projeto. Quanto ao modelo apresentado pelo Sebrae (2013), apesar de não tratar de todos os processos desta área, percebe-se em sua cartilha grande preocupação com esta etapa.

Por fim apresenta-se o Quadro 4, relativo ao Subsistema Pessoas que por sua vez esta dividido em quatro processos, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários e Análise de Desempenho.

QUADRO 4: Modelo de plano de negócios e suas abrangências: **Subsistema Pessoas**

Processos				
Autores	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Cargos e Salários	Análise de Desempenho
Baron e Shane (2007)			X	
Dolabela (2006)			X	
Dornelas (2008)	X	X		X
Dornelas (2012)		X	X	X
Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)			X	
Hisrich, Peters, Sheperd (2009)			X	
Sebrae (2013)		X	X	

Na análise deste quadro percebe-se que o Subsistema Pessoas é o mais defasado entre os já analisados, fato curioso, pois as pessoas são o principal elemento dentro de uma organização. A análise do quadro permite identificar que nenhum autor destaca todos os processos em seus modelos, podemos destacar o modelo de Dornelas (2008) e Dornelas (2012) o primeiro por ter um foco corporativo não evidencia o processo cargos e salários, uma vez que entende-se que uma organização em funcionamento já o possui, o segundo peca ao deixar de tratar do processo recrutamento e seleção, porém possui uma seção específica para recursos humanos em seu modelo. Quanto aos outros planos fica claro que a preocupação maior dos autores é cargos e salários, de certa forma relaciona-se a seção de finanças.

Com o presente estudo sugere-se para pequenas e médias empresas os modelos de planos de negócios Dolabela (2006), Dornelas (2012) e Sebrae (2013), uma vez que possuem maior simplicidade em seu desenvolvimento. Para os empreendimentos corporativos o modelo mais indicado é o de Dornelas (2008) por se tratar de um livro específico para este tipo de negócio. Para grandes empreendimentos, os modelos internacionais, Baron e Shane (2007), Dornelas,

Timmons e Spinelli (2010) e Hisrich, Peters e Sheperd (2009) são os mais indicados, pois possuem maior complexidade, tratando de maior variedade de tema, porém superficialmente, exigindo mais conhecimento do empreendedor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde sempre o empreendedorismo se fez presente no cotidiano da humanidade. Este tema vem sofrendo mutações ao longo dos séculos passando pela época das grandes navegações com Marco Polo, posteriormente com a figura do clérigo Idade Média. No século XVII destaca-se Richard Cantillon, economista, que afirmava que o empreendedor era aquela pessoa que assumia riscos, já no século XVIII essa figura ficou marcada como inventores, a exemplo de Thomas Edison, inventor da lâmpada e Eli Whitney, criador do descaroçador de algodão. Em um período posterior, séculos XIX e XX a figura empreendedora ficou caracterizada, principalmente pela pessoa que geria o negócio com intuito de obter lucro pessoal, características essas trazidas até os dias de hoje. Visto isso nota-se que a ciência do empreendedorismo evoluiu junto com a sociedade humana, evidenciando sua importância.

Dentre as ferramentas disponíveis ao empreendedor no desenvolvimento de um negócio a que mais se destaca é o plano de negócios, pois este possibilita criar um mapa para o sucesso da empresarial detalhando os principais passos a serem percorridos. Como destacado na Tabela 2, a principal causa de falência das empresas é a falta de planejamento, fato que justifica tamanha importância do plano de negócios.

Como é apresentado no trabalho o plano de negócios não é uma receita de bolo, na qual existe uma maneira padronizada, diversos autores explanam e apresentam diferentes modelos, podendo isso causar dúvidas no momento do empreendedor escolher em qual irá se basear. No presente estudo foram comparados sete modelos no intuito de auxiliar aqueles que pretendem fazer uso desta ferramenta.

A comparação destes planos de negócios permitiu direcionar alguns modelos a segmentos distintos. Para aquele que pretende empreender no ramo de comércio e serviços, sugere-se os planos de Dolabela (2006) e Sebrae (2013), uma vez que estes não abordam o processo de produção de forma aprofundada, já para empreendimentos de manufatura os planos de Dornelas (2012), Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) e Hisrich, Peters e Sheperd (2009) são os mais recomendados por tratarem do processo de produção por completo. No entanto para o

empreendedorismo corporativo o mais aconselhado é o de Dornelas (2008) por possuir um foco específico para a área.

Para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) os modelos nacionais são os mais recomendados, pois estes possuem uma linguagem mais simples e detalhada das seções do plano, possibilitando até mesmo o leitor com menor conhecimento técnico consiga-os desenvolver sem grandes dificuldades. Por sua vez os modelos estrangeiros possuem maior complexidade e aprofundamento em termos específicos exigindo maior experiência com a área administrativa.

Cabe destacar que cada negócio tem suas características individuais, e diversos autores explicam que não existe um modelo de plano de negócios genérico e dão importância ao fato que este deve ser flexível permitindo que o empreendedor adeque as particularidades do seu negócio.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, P. C. et al. Empreendedorismo e Educação Empreendedora: Confrontação entre a Teoria e a Prática. **Revista de Ciência da administração**. Santa Catarina, v.8, n.15, 2006.

BARON, R. A.; SHANE, S. A.. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, F. S. O.; FIÚSCA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R.. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de Sucesso. **Revista da ANPAD**, v.12, n.33, 2005.

BIAGIO, L. A. **O plano de negócios na administração estratégica de micro e pequenas empresas**: estudo de caso na incubadora de Itu São Paulo. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2001.

CANTELLI, W. W.,; CARNEIRO. M..Proposta operacional de plano de negócios com ênfase na percepção de riscos. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicada**. Paraná, v.3, n.1, p.161-180, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, C. F.. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das Organizações**: um estudo de caso: pramp's Lanchonete. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

DOLABELA, F.. **O segredo de Luiza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

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

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S.. **Criação de novos negócios**: Empreendedorismo para o século 21. 8.ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 5-28, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPERD, D. A.. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MANHANI, L. P. S.; FERREIRA, A. O. A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações. **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos, v.12, n.14, p.179-196,2008.

SANTOS, E. A.; SILVA, C. E.. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf> Acesso em 05 de agosto 2014.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/12945-causa-mortis>>. Acesso em 05 de agosto 2014.

SEBRAE-SP. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em 25 de outubro 2014.

SEVERINO A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, L. R. A.; SILVA, C. E.. Comparativo entre os modelos nacionais e internacionais de planos de negócios. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.3, n.1, p.63-82, 2012.

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)

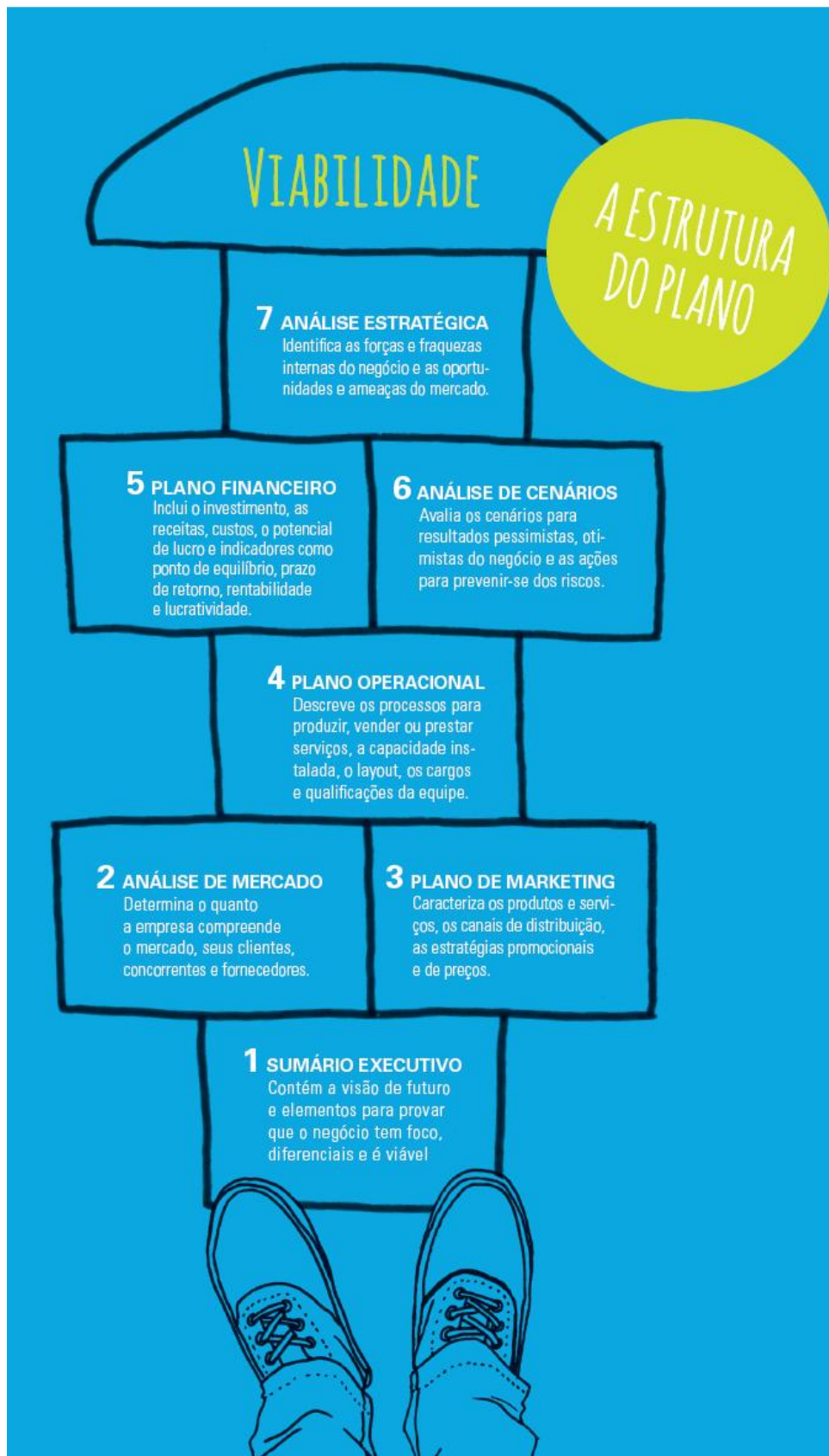
QUADRO 8.2

Sumário do plano de negócios

I. SUMÁRIO EXECUTIVO	VII. PLANO DE FABRICAÇÃO E OPERACIONAL
Descrição do conceito do negócio e da oportunidade e da estratégia do negócio.	Ciclo operacional.
Mercado- alvo e projeções.	Localização geográfica.
Vantagens competitivas.	Instalações e benfeitorias.
A equipe.	Estratégia e planos.
A oferta.	Regulamentação e assuntos jurídicos.
II. A INDÚSTRIA (SETOR INDUSTRIAL) E A EMPRESA E SEU(S) PRODUTOS(S) OU SERVIÇO(S)	VIII. EQUIPE DE GESTÃO
A indústria (setor).	Organização.
A empresa e o conceito.	Pessoal administrativo chave (os principais gestores).
O(s) produto(s) ou serviço(s).	Remuneração e participação acionária dos principais gestores.
Estratégia de entrada e de crescimento.	Outros investidores.
III. PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADO	Emprego e outros acordos e planos de opções de ações e bônus.
Clientes.	Conselho administrativo.
Dimensão do mercado e tendências.	Outros acionistas, direitos e restrições.
Concorrência e vantagens competitivas.	Consultores e serviços profissionais de apoio.
Estimativa de participação de mercado e vendas.	IX. SUSTENTABILIDADE E IMPACTO
Avaliação contínua do mercado.	Questões de sustentabilidade do empreendimento.
IV. ANÁLISE ECONÔMICA DA EMPRESA	Impacto sobre o meio ambiente.
Margens bruta e operacional.	Impacto sobre a comunidade.
Potencial de lucro e durabilidade.	X. CRONOGRAMA GERAL
Custos fixos, variáveis e semivariáveis.	XI. RISCOS, PROBLEMAS E HIPÓTESES CRÍTICOS
Meses para atingir o ponto de equilíbrio.	XII. O PLANO FINANCEIRO
Meses para atingir o fluxo de caixa positivo.	Demonstração de resultados e balanço patrimonial atuais (caso a empresa já exista).
V. PLANO DE MARKETING	Demonstrações de resultados <i>pro forma</i> (projetado).
Estratégia global de marketing.	Balanço patrimonial <i>pro forma</i> (projetado)
Precificação.	Análise do fluxo de caixa <i>pro forma</i> (projetado).
Táticas de vendas.	Gráfico e cálculo do ponto de equilíbrio (projetado).
Serviço e políticas de garantia.	Controle de custos.
Publicidade e promoção.	Destaques.
Distribuição.	XIII. A OFERTA
VI. PLANOS DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO	Financiamento desejado.
Status e tarefas de desenvolvimento.	A oferta.
Dificuldades e riscos.	Capitalização.
Melhoria do produto e novos produtos.	Utilização dos recursos (usos e fontes).
Custos.	Retorno dos investidores.
Questões proprietárias.	XIV. APÊNDICES

Fonte: Dornelas, Timmons e Spinelli (2010)

Anexo 2 – Modelo de Plano de Negócios Sebrae (2013)



Fonte: Sebrae (2013)