

Desenvolvimento de novos negócios: Aplicação de um Plano de Negócios na criação de uma pequena empresa no ramo de brindes

Hérico Douglas Fadoni¹
Paulo Sérgio Grave

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

FADONI, Hérico Douglas e GRAVE, Paulo Sérgio. Desenvolvimento de novos negócios: Aplicação de um Plano de Negócios na criação de uma pequena empresa no ramo de brindes. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UJEL/UnB, 2003, p. 313-327.

Resumo

Estudos sobre o empreendedorismo começaram a ser discutidos abertamente a partir dos economistas neoclássicos no início do século XX e foi sendo disseminado pelo mundo. Hoje, a prática do empreendedorismo representa, em alguns países, a metade de toda a economia, considerando a geração de empregos, exportações e aumento no PIB. Verificamos com isso, que o empreendedor é tido como principal sujeito no sucesso ou fracasso de um novo negócio. Adotamos uma ferramenta prática e bastante usual nos países europeus e norte americanos. O Plano de Negócios, que é um planejamento semi – sistematizado, que ajudará o empreendedor a tomar a decisão de abrir ou não um novo negócio ou ampliar um negócio existente. O artigo contém um breve levantamento do estudo do empreendedorismo, citando seus principais autores. Foi também discutido a respeito do processo de formação de um Plano de Negócios e por fim apresentado um estudo de caso com base neste plano. Assim, descrevemos o desenvolvimento de um Plano de Negócios para a criação de uma pequena empresa no ramo de brindes. O Plano de Negócios contém o Sumário Executivo, a Empresa, o Plano de Marketing e o Plano Financeiro. O caso foi apresentado com base no sumário executivo.

Introdução

O estudo do empreendedorismo, ou mais especificamente, do desenvolvimento de novos negócios, tanto em nível mundial – Miller (1952), Silver (1983) e Sahlman & Stevenson (1992); quanto nacional¹ –Degen (1989), Leite (1998) e Dolabela (1999), – vem expandindo-se desde a década de 50, chegando mesmo a caracterizar uma “escola” – Mintzberg *et al* (2000), uma corrente – Grave (2003) e/ou uma linha de pensamento – Stevenson & Jarillo (1990).

Diante das dificuldades econômicas, políticas e sociais, que tem sido propalados através da mídia escrita e falada, os empreendedores de negócios organizacionais –

¹ e-mail: hericodf@hotmail.com

Burgerman & Sayles (1986) – buscam encontrar meios com os quais possam enfrentar as adversidades organizacionais, transformando-as em oportunidades de negócios – Baden-Fuller & Stopford (1994).

Estatísticas do Sebrae indicam que 50 % de todos os novos empreendimentos duram menos de um ano. Entre as empresas que superam doze meses, apenas 20 % conseguem atingir o quinto ano de existência. Hoje, as pequenas empresas constituem a principal fonte de empregos e são responsáveis, em muitos países, por cerca de 50 % do PIB e pelo maior volume de exportações, além de serem as maiores geradoras de inovações tecnológicas

Outrossim, considerando que a mortalidade de empresas emergentes é muito alta; que estão identificadas algumas condições associadas a tal mortalidade – assim como o despreparo administrativo ou de jovens empreendedores; e que, também, já estão desenvolvidos alguns instrumentos que podem minimizar essa mortalidade, vimos como oportuno discutir um caso em que foi tentado a utilização de uma “ferramenta administrativa” para a situação de novo negócio.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de evidenciar, dado um caso real, a aplicação de um dos instrumentos contemporâneos – **o plano de negócios** – do qual o administrador como empreendedor vem fazendo uso no desenvolvimento de novos negócios.

Basicamente, utilizamo-nos do estudo de caso para realizar tal trabalho, além de algumas revisões conceituais e a fixação de uma referência para descrever o esquema de plano de negócios.

O trabalho foi apresentado por meio de três tópicos centrais: (1) a questão empreendedora explicada pelos estudiosos do assunto; (2) o plano de negócios como uma ferramenta administrativa para desenvolver novos negócios; e (3) uma análise de caso, evidenciando a aplicação do plano de negócios.

As limitações encontradas no desenvolvimento do tema foram em relação a sua fundamentação teórica, já que, a maioria das discussões a respeito do empreendedorismo surgiram da prática dos autores, e não, de escolas de administração, por exemplo, em que o rigor conceitual seria outro. Pouco ainda se pode afirmar a respeito da atividade empreendedora. Outra dificuldade encontrada foi quanto ao leque de opções a serem analisadas – razão pela qual optamos, apenas, em descrever o uso de uma ferramenta. O desenvolvimento de uma empresa pequena engloba muitas variáveis e a partir do momento em que se decide por analisa-las, é necessário que se faça de todas quanto possível, procurando não desconsiderar ou negligenciar qualquer fator existente, visto o nível de risco envolvido quando se opina a respeito. Na pequena empresa é o empreendedor que faz tudo, é ele quem monta o projeto da sua organização, desenvolve as estratégias de marketing, busca auxílios financeiros, controla o caixa da empresa, vende os produtos ou serviços fabricados, etc. ou seja, basicamente tudo o que a organização necessita para funcionar está na cabeça do empreendedor, todas as decisões estão centralizadas, e que se analisadas erroneamente podem causar imensos prejuízos a pessoa do empreendedor e seus investidores diretos, bem como ao país como um todo no seu âmbito social. Portanto, não podemos assegurar que esse caso e a análise que procedemos tenha validade universal.

A questão empreendedora

O empreendedorismo como “escola”- Mintzberg *et al* (2000); como corrente – Grave (2003) e/ou como linha de pensamento – Stevenson & Jarillo (1990) – despontou, de maneira mais formal, a partir da segunda metade do século passado, apesar de trabalhos anteriores como os de Say, Veblen e Schumpeter, onde os autores observavam como as pessoas estavam

sempre buscando novos espaços no mercado, sejam eles num negócio existente ou, mais precisamente, num negócio novo.

Movendo-se em direção as escolas de descrição mas não muito longe das de prescrição está a escola empreendedora, que pode encontrar alguns de seus fundamentos na teoria econômica neoclássica, em Richard Cantillon por volta de 1725. Cantillon buscava nichos de mercado para investimentos lucrativos. Via o empreendedor como alguém que além de lidar com a inovação, também investia e corria riscos com o seu próprio capital. Outro pensador que enfocou suas forças no empreendedorismo foi Jean-Batiste Say, no início do século XIX. Ele adotou o termo *entrepreneur* para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de alta produtividade e maior rendimento. Joseph Schumpeter foi quem popularizou o empreendedorismo em 1912, relatando basicamente as características inovadoras e o desenvolvimento de novas tecnologias. Para Schumpeter, o empreendedor não é necessariamente aquele que investe em capital inicial ou cria um novo produto para lançá-lo no mercado, mas sim a pessoa com idéia do negócio, um inovador (Mintzberg, 2000). Knight (1967 apud Mintzberg *et al*, 2000) tinha uma idéia diferenciada da publicada por Schumpeter. Ele acreditava no empreendedor como o sinônimo de alto risco e manuseio de incertezas. Fora de economia, outro pensador de renome internacional foi Peter Drucker (1970) que identificou o espírito empreendedor como a própria administração, isto é o empreendedor que aceita um risco econômico para desenvolver o seu negócio. Esta empresa é uma instituição empreendedora.

Com isso, dependendo do ponto de vista, um empreendedor pode ser o fundador de uma organização seja ela de um ato de inovação ou não, pode ser o gerente da sua própria empresa ou ainda um líder inovador de uma organização de propriedade de outros. Enfim, vemo-lo como um administrador desdobrando-se para exercer o papel de inovador ou daquele que procura desenvolver novos negócios organizacionais.

Mintzberg *et al* (2000) colocou que a escola empreendedora, ao contrario da escola do design por exemplo, não só focalizou o processo de formação de estratégia através do líder isoladamente, mas também as origens dos estados do processo, como a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério, ou seja, o desenvolvimento de uma visão estratégica como perspectiva associada a imagem e senso de direção, isto é, a visão estratégica. No conceito central desta escola, visão significa uma representação mental ou semi - articulada de estratégia. Essa visão é que motiva o empreendedor a fazer aquilo de deve ser feito. Normalmente a visão para o empreendedor é uma espécie de imagem ou um plano informal ao invés de um plano plenamente articulado e racional (com palavras e números). Deste modo, a visão tende a ser deliberada e emergente ao mesmo tempo. Deliberada em suas linhas mais amplas e no seu senso de direção e emergente nos seus detalhes para que possam ser adaptados a medida da sua necessidade.

A literatura a respeito do empreendedorismo em si é relativamente restrita a informalidade ou a percepção popular. Algumas obras podem ser encontradas, mas sobre o espírito empreendedor. Como dito, se o espírito empreendedor engloba realmente as decisões, visões e intuições do indivíduo isolado, então além de pesquisar a cognição individual é preciso entender também os traços dos empreendedores bem sucedidos. Com isso, o empreendedor tem sido conceituado de várias formas e com características diversas.

Collins & Moore (1970) apresentaram um quadro do empreendedor com base no estudo de 150 deles. Os autores acompanharam as suas vidas e com a ajuda de testes psicológicos reforçaram suas análises de que os empreendedores são pessoas duras e pragmáticas, levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e independência.

Entre as várias características da personalidade empreendedora, estão as fortes necessidades de controle, de independência e de realização, bem como um ressentimento em

relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos, ocasionando os altos e baixos que ocorrem com frequência nas suas atividades.

Stevenson & Gumpert (1985) descrevem o empreendedor como sendo a pessoa que constantemente sintoniza as mudanças ambientais com oportunidades favoráveis. Além disso o empreendedor passa rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição.

Palich & Bagby (1995 apud Mintzberg *et al*, 2000) constataram que os empreendedores categorizavam os cenários de atuação de forma mais positiva que os administradores comuns, isto é, eles identificavam mais forças do que fraquezas, oportunidades ao invés de ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração, contudo o surgimento de novas empresas deve-se, entre outras condições, a iniciativa do empreendedor e a sua responsabilidade pelo desencadeamento desta atividade.

Sendo o empreendedor o principal agente de criação de empresas, se torna conveniente verificar algumas características do perfil destas pessoas em relação aos outros agentes que se manifestam neste mesmo contexto sócio-econômico, como por exemplo a diferenciação existente entre os empresários² e os capitalistas. A função que caracteriza principalmente um capitalista é o fato deles proverem de crédito necessário para um indivíduo ou grupo de indivíduos tenham condições de empreender novas combinações de negócios.

Apesar de toda a importância dos empreendedores como principais agentes de mudança e desenvolvimento, o seu surgimento sempre foi de maneira informal e emergente. Os empreendedores na maioria dos casos, criam suas empresas sem possuir as condições necessárias ao seu bom funcionamento

Na geração de estratégia, uma empresa empreendedora é caracterizada por grandes avanços face as incertezas correntes, movendo-se para a tomada de decisões ousadas onde o crescimento é o objetivo básico da organização empreendedora (Mintzberg 2000). A partir disto a busca por oportunidades de negócios reveste-se de muita importância para a empresa e conseqüentemente para a economia como um todo.

As oportunidades de negócios surgem a partir do envolvimento no processo de descoberta de melhores caminhos para as formas antigas, como para novos caminhos a serem descobertos com potencialidade de sucesso. As oportunidades surgem para as pessoas no decorrer de suas vidas e muitos negócios são desenvolvidos a partir destas oportunidades, isto é, muitos negócios tem sido desenvolvidos com uma postura reativa das pessoas. Esperam a oportunidade bater em suas portas, para as vezes, transformá-las em negócios.

O que precisamos são aqueles empreendedores com motivos suficientes para quererem novos negócios, uma postura pró-ativa depende de um sistema orientador para a caça de oportunidades, algo que possa orientar e evidenciar os passos necessários em meio a inserção no meio econômico. “Oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada” (Pereira,1995:66).

O negócio, na verdade, é a materialização desta oportunidade, ou seja é como irá se concretizar aquela idéia inicial. Objetivamente, um negócio é a transação rentável dentro de certos espaços competitivos dos humanos (Grave *et al*, 2002). Pereira (1995) também comentou que além da definição de que o negócio é um núcleo de atividades que foram pensados em termos de produtos ou serviços e os seus respectivos mercados e que o negócio de uma empresa seria produzir determinados produtos (ou serviços) ou adquiri-los para vender e suprir determinados mercados, existem também outras maneiras de se definir um negócio. Em termos de grupos de clientes atendidos; funções executadas para os clientes, ou necessidades atendidas; tecnologias utilizadas.

O mesmo autor colocou que a oportunidade de negócios pode ser considerada como a soma de oportunidade e negócio. “uma oportunidade de negócio pode ser entendida como um circunstância, ocasião ou rumo de ação – que deve apresentar um caráter de adequabilidade e

conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada – para se criar um núcleo de atividades de uma empresa, segundo os critérios de grupos de clientes almejados, necessidades atendidas e tecnologias utilizadas”. Para buscar oportunidades de negócios, o empreendedor precisa dar direcionamento a sua ação, isto é, definir as áreas de concentração de esforços. A idéia é que a direção a seguir é aquela que poderá maximizar as chances de sucesso do negócio, explorando as melhores qualidades do empreendedor e também coadunar os negócios de maior potencial de sucesso. Alguns direcionamentos são referidos pelo autor, como sendo os objetivos; os pontos fortes e fracos; os recursos e as capacidades, bem como os princípios norteadores que são a manifestação conjunta dos três itens citados acima.

O plano de negócios como uma ferramenta para desenvolvimento de novos negócios

A questão empreendedora, ou do desenvolvimento de novos negócios, é uma questão de natureza eminentemente estratégica, de competência do administrador (Grave *et al.*, 2002). Destarte isso, deduzimos que ele desdobra-se em vários personagens – o empreendedor é um deles – para levar a cabo a tarefa circunscrita a tal jurisdição em que ele atua.

Grosso modo, diríamos que os negócios organizacionais encontram três grandes ações de desenvolvimento: dos negócios passados, dos negócios existentes e dos novos negócios. Filosoficamente, um desenvolvimento entre o passado e o futuro, visando esse último.

Enquanto preocupado com os negócios passados, o administrador utiliza-se de mecanismos, por exemplo, o controle estratégico, para manter a tradição organizacional, por questões de imagem institucional e/ou para assegurar o desempenho que vem obtendo; enquanto preocupado com os negócios existentes, ele se vale de sua função de “planejamento estratégico”, em que o plano dessa natureza corresponde a formatação de um conjunto de medidas administrativas que “aperfeiçoa” os negócios – mantém os de sucesso, melhora os “melhoráveis” e exclui os críticos; e enquanto preocupado com novos negócios, diante das oportunidades que se lhe apresentam, para manter-se competitivamente no mercado, a função de planejamento de negócios, em que o plano de negócios se revela como um instrumento adequado para a “criação” de novos negócios.

Em verdade, na literatura, todos os mecanismos mencionados acabam por confundir-se, pois que, tratam de uma mesma questão: a estratégia de negócios da organização, o desenvolvimento dos negócios organizacionais. Julgamos conveniente que a distinção seja feita, pois a utilização focada e adequada ao problema se faz necessária para a obtenção da eficácia que se espera no desempenho do papel de administrador como empreendedor.

No caso que iremos tratar, evidenciaremos como a empresa em estudo fez utilização do “plano de negócios” para sua própria criação.

Outrossim, constatamos que os “empreendedores” da referida empresa fez uso de um esquema de procedimentos semelhante ao proposto por Dolabella (1999), para elaborar o seu plano de negócios. Dado isso, tomaremos, daqui para frente, o referido autor como referência, reforçando não só a utilidade do uso do referido mecanismo por um empreendedor, como a aplicação teórica.

Fernando Dolabela tem sido um dos estudiosos na questão empreendedora no Brasil, buscando desenvolver e aperfeiçoar maneiras sistemáticas para a criação de novas empresas.

Para o autor, o centro das suas atenções está na pessoa, e não na técnica ou na ferramenta. Na atividade do empreendedorismo, o conhecimento é volátil e muitas vezes emocional, por isso que “o ser é mais importante que o saber, e o empreendedor deve ser alguém capaz de aprender a aprender” (Dolabela, 1999).

O empreendedor é um ser social, produto do seu meio, isto é, fatores comportamentais e atitudes que contribuam para o sucesso podem variar de um lugar para outro. Para Dolabela

um empreendedor é um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; ou uma pessoa que compra uma empresa existente e introduz inovações; ou ainda um empregado que introduz inovações na organização, isto é, considera empreendedor aquela pessoa que sempre busca algo de novo no seu trabalho. Estes são os pontos de partida para o estudo das condições que levam o empreendedor a alcançar o sucesso, sendo assim, o estudo do perfil dos empreendedores se tornou o tema central para pesquisas e estudos na área.

Um dos pontos citados pelo autor é a formação da visão como parte inerente ao sucesso do empreendedor. Um dos fatores que influenciam as pessoas a abrirem empresas é o domínio do processo produtivo, mas uma empresa não é desenvolvida somente através do processo produtivo. Existem outros 85 % do processo e que são geralmente deixados de lado. Esta grande fatia que representa o conhecimento profundo do negócio, dos fornecedores, da concorrência, das tendências e sinalizações sobre o futuro do produto, da gerência, da administração financeira e do caixa principalmente.

Uma pequena empresa é diferente de uma grande empresa, ou seja, as suas peculiaridades devido aos poucos recursos disponíveis, à penetração incipiente no mercado, à centralização do empreendedor na tomada de decisões à torna única. De fato, uma pequena empresa é bem diferente de uma grande organização. A pequena empresa é dominada pelo líder com presença influente nas decisões da empresa, o dirigente assume papéis multifuncionais, a falta de recursos restringe a contratação de profissionais especializados, os sistemas de controle são informais, os controles são frágeis e inexistentes, controle limitado do meio ambiente e poucos recursos para pesquisá-los, capacidade limitada na obtenção de capital externo, baixa escala de produção o que encarece o preço final de venda dos seus produtos e/ou serviços, faixa limitada de produtos embora grande flexibilidade dentro da faixa (o que aumenta o foco, a não dispersão, e que se tornou uma das exigências para o sucesso), ocupação de mercados limitados.

Na visão do empreendedor, o dinheiro investido para o retorno esperado são os elementos mais importantes na decisão de começar um negócio. O autor discorda desta concepção até certo ponto, para ele o dinheiro não é o elemento mais importante mas sim os outros fatores discutidos acima. O dinheiro sozinho, nada garante.

Para a validação da idéia, uma análise criteriosa da viabilidade técnica, mercadológica e financeira do negócio são fundamentais. Essas análises são propostas pelo autor através de um Plano de Negócios. O Plano de Negócios não garante o sucesso da empresa, mas pode evitar que muitas decisões erradas possam ser tomadas por falta de análise prévia.

A utilização desta ferramenta ainda é incipiente no Brasil. Na América do Norte, o Plano de Negócios é usual entre os empreendedores novos e antigos. “O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa” (Dolabela,1999). O seu principal usuário é o próprio empreendedor.

Existem vários pontos que podem ser analisados através do Plano de Negócios: Uma forma de pensar sobre o futuro do negócio em que está inserido; a descrição de um negócio, isto é, as razões do surgimento da oportunidade de negócio; é entendido como um processo dinâmico que deve ser atualizado constantemente; o plano de negócios não deve ser confundido com uma empresa. O Plano não é o Negócio, apenas a sua descrição; é um instrumento de negociação externa e interna; é uma ferramenta muito utilizada na obtenção de financiamentos através de Bancos ou outras instituições financeiras.

O desenvolvimento do Plano de Negócios começa a partir da organização da empresa. A análise de mercado, a estratégia de marketing com base nesta análise; a descrição da empresa; o plano financeiro; o resumo executivo que contempla um resumo de todos os pensamentos utilizados no desenvolvimento do plano e por último uma análise de risco para a tomada de decisões.

O resumo executivo é a síntese do Plano de Negócios. É através dele que o empreendedor recapitula e sintetiza os assuntos discutidos no desenvolvimento do plano, por isso é o último a ser feito. A principal função do resumo executivo é conduzir ao entendimento do negócio, apresentando os principais tópicos discutidos. Há também uma função importante no resumo executivo que é a de facilitar ao leitor a apreciação do que foi discutido a respeito da empresa, da sua inserção no mercado, do plano de marketing, do plano financeiro. O resumo executivo tem a função de apresentar o empreendimento, nas suas principais variáveis.

Para a descrição do caso referente a linha teórica discutida, será apresentado apenas o resumo executivo – ver Quadro A, que é um resumo contendo as principais partes do Plano de Negócios, já que, o Plano de Negócios na sua íntegra tornaria este trabalho muito extenso.

Quadro A – Sumário Executivo do Plano de Negócios de Dolabella (1999)

Conjunto de Procedimentos	Descrição
Enunciado do projeto	é a definição sintética do projeto a empreender (estrutura, produtos, serviços, mercado e estratégias para alcance dos objetivos)
Competência dos responsáveis	currículo resumido dos empreendedores do negócio (as pessoas são responsáveis diretamente pelo sucesso do negócio).
Os produtos e a tecnologia	descreve as principais características dos produtos/ serviços oferecidos, bem como a tecnologia envolvida.
O mercado potencial – a oportunidade	o segmento de mercado em que o empreendedor possui interesse, renda e acesso aos produtos oferecidos, ressaltando as principais características observadas no estudo mercadológico.
Elementos de diferenciação	são as características que tornam os produtos/serviços únicos quando comparados com a concorrência
Previsão de vendas	quanto a empresa espera gerar de receita sobre os produtos oferecidos.
Rentabilidade e projeções financeiras	uma das principais fontes de referência e controle da solvência do negócio (em síntese são as medidas de avanço ou recuo do negócio).
Necessidades de financiamento	em linhas gerais significa o que será preciso (quanto) e onde aplicará os recursos obtidos.
Observação: No detalhamento do plano, o autor considerou outros aspectos, ou tópicos de procedimentos, como: descrição da empresa, plano de marketing, plano financeiro e anexos (pesquisas)	

A Aplicação

Nos próximos tópicos será feita uma apresentação sintetizada da AA Brindes Ltda., suas principais atividades, objetivos, plano de marketing e financeiro. Ficamos felizes com a realização deste plano, tendo agregado informações extremamente importantes para o desenvolvimento do produto e principalmente da empresa.

Enunciado do projeto

A AA brindes Ltda. está iniciando suas operações no mercado regional com um produto inovador e extremamente funcional, o porta-latas de neoprene.

A Missão da AA Brindes (para os seus primeiros anos de funcionamento) é produzir e fornecer porta-latas de neoprene para um público alvo bem definido, o da "galera chegada numa lata gelada". Consumidores exigentes que em sua hora de laser desejam tomar uma lata ou long-neck bem gelada por muito mais tempo e ainda possuir um acessório novo, funcional, durável e estético nas mãos.

E para empresas que tem o interesse de divulgar as suas marcas (como brinde) satisfazendo os seus clientes com um produto personalizado, diferenciado e exclusivo. O porta-latas de neoprene chega ao mercado de brindes como uma opção nova, onde as empresas em geral podem cativar o seu cliente oferecendo um brinde que ele (o cliente) não tenha recebido antes, isto é, um brinde que será exclusivo dentre todo o portfólio existente. Sendo assim o brinde se tornará marcante e conseqüentemente o nome, a marca e as cores da empresa que está divulgando. Para as empresas que estão sempre buscando inovações na divulgação de sua marca, esta é uma excelente opção, visto que a gama de pessoas com o conhecimento ou a posse deste brinde é incipiente (pelo menos na região de atuação)

Será inaugurado um escritório e uma oficina de montagem na cidade de Maringá/PR. Dois terços de todo o processo produtivo será terceirizado, como o processo de corte e a impressão. A outra parte do processo produtivo que é a confecção do porta-latas será executada nas dependências da empresa. A comercialização do produto será feita inicialmente por meio dos próprios sócios, mas estes irão cadastrar representações comerciais de brindes que estejam dispostas a inaugurar novas regiões geográficas ou ainda dar continuidade nas regiões já existentes.

O porta-latas tem um mercado potencial de varejo consideravelmente grande, podendo atender um público de pessoas (homens e mulheres) acima 16 anos de idade e principalmente dos bebedores de cerveja, já que o produto é um excelente isolante térmico. No âmbito atacadista (comercialização de brindes personalizados) temos restrições quanto capacidade financeira das empresas. Apesar de sermos uma micro-empresa, os clientes com mais potencial de negócios são empresas de médio à grande porte, visto o custo do produto (o porta-latas de neoprene tem o custo referente ao de uma camiseta promocional), mas por outro lado não existem muitas restrições quanto a natureza de trabalho do cliente, sendo apenas considerado empresas com grande número de clientes e mercadorias e/ou serviços. Conquistar a confiança dos consumidores finais e empresas é fundamental para o sucesso de novo negócio, bem como um investimento em marketing, já que o produto é novo em um mercado novo.

Empreendedores³

Paulo Sérgio de Souza

Atualmente cursa Ciências Econômicas. Lecionou a língua inglesa por vários anos. Já esteve no Canadá, França e Austrália. Analisou vários produtos e suas aceitações nos mercados que visitou, analisou várias idéias que podem ser colocadas em prática. Trouxe para o Brasil esta idéia e várias outras (no ramo de brindes).

Renato Melo de Freitas

Formado em Administração. Tem conhecimento a respeito dos processos administrativos de uma empresa, já que, trabalhou em uma empresa comercial executando funções administrativas de estoque, processo organizacional e auxiliar administrativo.

Os Produtos, Serviços e a Tecnologia

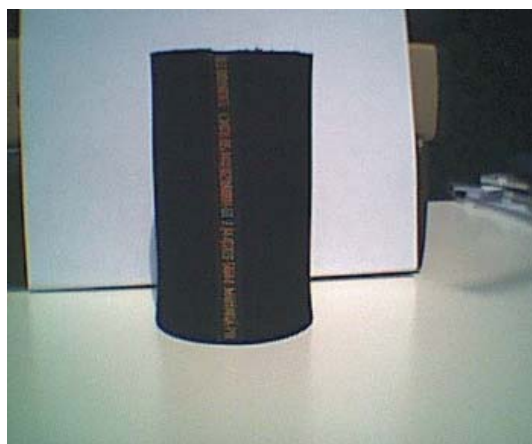
O produto da AA Brindes é o porta-latas de neoprene, que será comercializado no campo varejista principalmente em lojas de conveniências, lojas de camping e pesca e lojas de

presentes. No campo atacadista, como já foi mencionado anteriormente, será feito um trabalho de comercialização de brindes personalizados em empresas com uma capacidade financeira razoável.

Trata-se de um produto inovador, que conserva a temperatura da lata ou long-neck (ou outra bebida com dimensões semelhantes) por um período de até cinquenta minutos. A espessura da borracha de neoprene que será usada na confecção do porta-latas é de 5 mm, isto é, uma espessura considerável em se tratando da borracha de neoprene. Com isto, a sua capacidade de isolamento térmico será superior ao de qualquer outro isolante térmico mais popular existente no mercado.

Este produto encontra-se em fase inicial, ou seja, introdutória no mercado, visando uma nova necessidade nas pessoas de tomarem latas geladas por muito mais tempo sem resfriar as mãos. Outra vantagem é a de ter um produto funcional e maleável nas mãos, ou seja, ele pode ser usado tanto no carro quanto em casa, no bar, na pescaria, etc. (o porta-latas de neoprene não rasga, não quebra, não amassa e não fura).

A empresa está estudando e adquirindo informações importantes referentes ao desenvolvimento tecnológico do produto e seus serviços agregados, principalmente quanto a arte gráfica e estamparia, pois entendemos que seja o diferencial final do produto. Há uma dependência de parceiros e fornecedores para esse desenvolvimento, mas estão todos próximos o que facilita as negociações.



O Mercado Potencial

O segmento de mercado no qual a AA Brindes pretende atuar não é composto por uma faixa - etária predominante. O público alvo para o mercado de varejo será o de pessoas que tem por hábito o consumo de bebidas em lata ou long-neck, ou ainda bebidas descartáveis e que apreciam o consumo de bebidas geladas.

A grande oportunidade de mercado identificada pela AA Brindes está focada na necessidade que as pessoas tem de possuir um porta-latas térmico, prático e que apresente um visual agradável. As observações feitas sobre os outros produtos similares levaram a concluir que eles apresentam enorme desvantagens em relação ao porta-latas de neoprene produzido pela AA Brindes. A pesquisa de mercado nos estabelecimentos com potencial de revenda no varejo, reforçou ainda mais as suspeitas da grande vantagem do porta-latas de neoprene sobre os outros.

Não existem grandes dificuldades quanto a segmentação do público alvo. Uma das principais dificuldades está em conhecer todas as pessoas que possam consumir o produto, ou seja, nossos clientes potenciais. No início acreditamos que sejam todas as pessoas (homens e mulheres) com idade acima de 16 anos, já que a tendência por consumir bebidas em lata e/ou

descartáveis está aumentando a cada dia. Algumas vantagens da lata são a praticidade, resfriarse mais rápido do que a garrafa de 600 ML, individual, totalmente reciclável, etc.

Temos poucas informações sobre mercados semelhantes para o mesmo produto. Pelas informações que obtemos não há indústrias especializadas na produção de porta-latas de neoprene, pelo menos no segmento regional. Existem somente porta-latas de borracha, alumínio e isopor, bem como suportes não conservantes para carros. Isto é um diferencial da AA Brindes e temos que valorizá-lo até alcançar sucesso no mercado.

No segmento de brindes (atacado) a concorrência aparece num âmbito maior. Como por exemplo indústrias de bonés e camisetas promocionais, já que, na escolha de um brinde para oferecer aos seus clientes as empresas definirão entre um ou outro produto, a não ser em casos especiais de empresa que escolhem o porta-latas e mais um ou dois tipos de brindes diferentes. O portfólio de brindes existentes no mercado é muito grande e o porta-latas de neoprene é apenas mais um dentre muitos.

Elementos de Diferenciação

Quadro B - Os principais diferenciais do porta-latas de neoprene a ser fabricado pela HJ Brindes são:

Praticidade e funcionalidade	o porta-latas de neoprene é altamente maleável, podendo ser facilmente transportado no bolso e pode ser retirado para uso sempre que necessário. Este produto tem o diferencial de não quebrar, não amassar, não furar e não rasgar o que o torna único no que diz respeito ao segmento de porta-latas
Durabilidade	o neoprene é uma borracha vulcanizada de alta qualidade e durabilidade. Através do seu processo de fabricação que é a base de cola, o porta-latas tem uma durabilidade superior a qualquer outro porta-latas existente no mercado, mesmo a pessoa dobrando e guardando ele no bolso, por exemplo. A estampa utilizada no porta-latas também é feita com uma tinta especial que é flexível ao mesmo nível do produto tornando-a consequentemente durável
Isolante térmico	o neoprene é um material desenvolvido com objetivo, principalmente, de ser isolante térmico, quando confeccionado em porta-latas evita a troca de calor da lata ou long-neck com o meio externo e vice-versa. Como foi mencionado anteriormente, a espessura da borracha de neoprene utilizada na confecção do porta-latas torna o produto uma excelência em termos de isolamento térmico, sendo superior a qualquer outro produto similar existente no mercado
visual	o neoprene permite o emprego de estamperia emborrachada (silk-screen), não impondo restrições a arte gráfica, podendo ser muito explorado e trabalhado como um dos seus principais diferenciais. A questão de ser um produto que caiba impressão personalizada é o diferencial que procurávamos no momento de fechar negócios de brindes, visto que a empresa contratada terá o seu nome inscrito num produto novo, marcante e extremamente funcional

Acreditamos que o desenvolvimento tecnológico, tanto de produto quanto de serviços agregados, seja fundamental para o sucesso organizacional da AA Brindes. Tomando como princípio isto, estamos sempre abertos para novas informações e novidades tecnológicas no mercado.

Projeção de Vendas

Pretendemos alcançar (no primeiro ano) um mercado varejista que se equiva a 30% do total dos consumidores potenciais de porta-latas que é em torno de 100.000 pessoas. Isto somente na região de Maringá/PR. Este percentual significa um público alvo de 30.000 pessoas anuais (considerando que cada pessoa adquira um porta-latas).

Há também, uma excelente oportunidade a se considerar nestas projeções que são as empresas que pretendem fazer uso do porta-latas de neoprene para aumentar o nível de satisfação de seus clientes (brindes promocionais). A relação com esse tipo de cliente tem que ser o mais profissional possível, não podendo deixar de satisfazer-los, visto o alto nível de concorrência com outros produtos promocionais (bonés e camisetas por exemplo). Para isso, um bom atendimento deve ser estudado criteriosamente. Festivais e Eventos culturais de grande porte também estão dentro desse público alvo.

O terceiro, o de boca a boca, sim pois esse é o grupo mais próximo a ser explorado no início das operações da empresa.

Obs. essas projeções não consideram as possíveis vendas em grande quantidades feitas como brindes e souvenir e nem com possíveis mudanças conjunturais no âmbito econômico e político.

Quadro C - Possíveis faixas de faturamento em que a AA Brindes se posicionará no segmento de varejo.

Proj. Vendas (quant) mensal	Proj. Faturamento mensal	Preço unitário de	% de lucratividade
2500	R\$ 8,500.00	R\$ 3.90	15
2500	R\$ 12,500.00	R\$ 5.00	15
3000	R\$ 10,500.00	R\$ 3.50	15

Rentabilidade e Projeções Financeiras

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da AA Brindes, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, bem como um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado pela Projeção de Resultados e pela Análise de Investimento realizada no Plano Financeiro.

Quadro D – Valores das Projeções Financeiras.

	Valor (am)	Unidades (am)	% (aa)	Tempo (aa)
Ponto de Equilíbrio	R\$ 4,748.00	1360	-	-
Taxa interna de Retorno (TIR)	-	-	14.19	-
Payback	-	-	-	2
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 657.95	-	-	-
taxa de atratividade	-	-	10	-

Necessidades de Financiamento

Apurado o valor do Investimento Inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para viabilizar a empresa. Através do plano financeiro identificamos a necessidade de financiamento para a abertura e a manutenção das atividades normais por alguns meses. Parte do capital será conseguido com o empréstimo junto a uma empresa e a outra, pretendemos conseguir algum tipo de financiamento junto aos órgãos que oferecem financiamentos para micro-empresas.

Quadro E – Valores referentes ao financiamento necessário a viabilização do negócio.

Projecção de Investimento	Capital de Giro	Início das Oper.
R\$ 20,000.00	R\$ 12,000.00	R\$ 8,000.00

Considerações Finais

Este artigo procurou apresentar, o contexto e o desenvolvimento do estudo do empreendedorismo através dos anos.

O estudo do empreendedorismo ainda é novo se comparado com toda a teoria econômica e administrativa, por isso a dificuldade de se encontrar autores e/ou teorias a respeito do assunto. Entendemos o empreendedorismo como sendo uma junção entre o empreendedor (pessoa física sujeita a desenvolver um novo negócio) e a questão técnica Administrativa de se considerar fatores essenciais e indispensáveis ao seu sucesso.

A discussão, referente a linha teórica adotada forneceu o embasamento necessário tanto do ponto de vista da personalidade do empreendedor, percebida como a mola mestra para a criação ou desenvolvimento de uma empresa, quanto do ponto de vista técnico, na análise de variáveis, necessidades, pontos fortes e fracos para a abertura de um novo negócio ou a ampliação de um negócio existente. Para o Dolabela, a pessoa do empreendedor está no centro das atenções. É o principal responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio (entende-se que o empreendedor é o responsável, antes de tudo, pela implantação ou não do negócio). Há sim, excelentes ferramentas para diminuir as incertezas, mas todas elas dependem dos critérios do empreendedor. A elaboração do Plano de Negócios é apresentada como a principal ferramenta de informação para ajudar o empreendedor a tomar as decisões mais acertadamente.

Está claro que o plano de negócios não resulta necessariamente em um negócio de sucesso, o Plano é apenas uma ferramenta de ajuda ao empreendedor na escolha de abrir um novo negócio ou inovar em um negócio existente. O Plano de negócios pode ser muito útil para quem está consciente dos seus atos, ou seja, expressa criteriosamente e racionalmente seus pensamentos.

O Plano pode ser comparado a qualquer ferramenta de uso manual, quando ela é bem gerida oferece resultados positivos, mas quando é mal gerida os resultados podem ser desastrosos. Para quem escolhe criar um novo negócio ou inovar em um negócio existente, sem antes desenvolver um plano, os riscos são imensos. Para o empreendedor que desenvolve o Plano de Negócios, os riscos são menores mas ainda sim há riscos. Na ânsia de ver o seu negócio funcionando o empreendedor pode, na maioria das vezes, camuflar alguns pontos cruciais ou forçar resultados financeiros, para que estes se tornem positivos, sendo que com uma visão mais realista do negócio, poderia torná-lo inviável. Por exemplo, o capital de giro que é um recurso volátil, com poucas garantias e extremamente necessário para quem está iniciando um novo negócio.

Quando o empreendedor inicia as operações, ele tenta fazer o seu capital crescer com o mínimo de investimento inicial possível e acaba negligenciando, de certa forma, a necessidade de capital de giro (ignorando um investimento em marketing ou desconsiderando a dificuldade e o prazo para colocar um produto no mercado com sucesso). É como usar a ferramenta certa, mas erroneamente. A ferramenta do Plano de Negócios é apenas uma ferramenta, quando usada de forma coerente e racional pode ajudar o empreendedor a alcançar muito sucesso, mas quando usada para camuflar ou negligenciar dados, na ansiedade do empreendedor (na maioria das vezes com falta de experiência no assunto) de ver o seu negócio funcionando, pode causar imensos prejuízos e aumentar as estatísticas de mortalidade infantil de empresas.

Muitas informações só são conseguidas quando se está no meio, muitas variáveis são analisadas somente quando se está inserido, muitas conclusões são percebidas através de um olho clínico de quem ao mesmo tempo está do lado de dentro e do lado de fora.

Em todos os sentidos, este estudo causou bons impactos. Somente o crescimento pessoal a respeito do tema já é valioso, sem considerar o crescimento profissional no que tange ao mundo das pequenas empresas.

O resumo executivo simplificou e ordenou os pensamentos expostos em cada parte do Plano e ainda tornou claro as suas principais partes a serem apresentadas no momento da obtenção de recursos financeiros. Este resumo é a apresentação do plano a qualquer competência à quem a empresa necessita (Bancos, financeiras, fornecedores e clientes). Na visão do autor é a parte mais importante do plano, já que retrata de forma sintética toda a discussão do Plano de Negócios. Um resumo executivo bem feito eleva as chances da empresa de conseguir o que deseja, mas um resumo incompleto e incoerente é tudo o que os críticos necessitam para inviabilizar o negócio.

Como qualquer ferramenta, o Plano de Negócios deixa a desejar, isto é, não assegura eficácia total. Se o Plano for executado por alguém mal intencionado e com conhecimentos mínimos a respeito do assunto, poderá gerar prejuízos imensos a população, pois como todo programa de computador (software) se alimentado errado apontara para um resultado errado. Por exemplo, alimentar o programa com dados da pesquisa de mercado camuflados; valores referentes aos custos mensais são subvalorizados; capital de giro não considerado e aliado a fatores como a diminuição do poder aquisitivo dos consumidores e/ou situação econômica conjuntural do momento em baixa. Nestes casos, se o Plano chegará a uma resposta positiva, sendo que se considerado os fatores reais talvez não o seria.

A partir dos resultados percebidos na execução do Plano de Negócios, foi viabilizado o negócio.

Como visto, existem muitas diferenças em relação ao empreendedor se ele permanecer parado somente com base em dados teóricos e aquele empreendedor que realmente vai a campo e “sente” as informações que o mercado oferece. Este artigo foi executado a partir de um caso real da criação de uma pequena empresa, com isso seu caráter profissional está mais em evidência

Referências

- BADEN-FULLER, C.; STOPFORD, J. M. **Rejuvenating the mature business**. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1994
- BHIDE, A. **The questions every entrepreneur must answer**. Harvard Business Review, 74(6): 120-130, November-December, 1996.
- BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills**. New York, The Free Press, 1986

- COLLINS, O.; MOORE D. G. **The Organization Makers**. Appleton, Century, Crofts, New York: 1970.
- COLLINS, O.; MOORE, D. G. **The organization makers**: a behavioral study of independent entrepreneurs. New York, Appleton-Century-Crofts, 1970
- DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1989
- DOLABELA, Fernando **O segredo de Luísa**. Uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Cultura Editores Associados, São Paulo/SP, 1999.
- DRUCKER, Peter **“Entrepreneurship in Business Enterprise.”** Journal of Business Policy I, 1: 3-12, 1970.
- GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A prática do administrador: prolegômenos para um modelo explicativo. **Notas de curso**, mimeografado, não publicado. Maringá, 2003
- GRAVE, P. S.; MENDES, A. A.; CRUBELLATE, J. M.; GIMENEZ, F. A. A prática do administrador: dimensões explicativas, evidenciando possíveis fundamentos ou em busca de uma síntese. **Anais do IX Congresso COPPEAD de Administração**, Rio de Janeiro, novembro, 2002
- KNIGHT, K. E. **“A descriptive model of the Intra-firm Innovation Process”**. Journal of Business of the University of Chicago, 40: 478-496, 1967.
- LEITE, R. C. **De executivo a empresário**. Rio de Janeiro, Campus, 1998
- MILLER, W. (ed) **Men in business**: essays in the history of entrepreneurship. Cambridge, MA, Harvard University Press
- MINTIZBERG, Henry; BRUCE A.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico – porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth **Imagens da organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. – São Paulo: Atlas, 1996.
- PADULA, Antonio Domingos; VADON, Jaques Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. – R.A., SP. V31, N1 P 32-43 – jan/mar.
- PALICH, L. E.; BAGBY, R. D. **“Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurship Risk-Taking**. Challenging Conventional Wisdom, Journal of Business Venturing, 10:425-438, 1995.
- PEREIRA, Heitor José **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor, Ed. Sebral, 4:64-73, 1995.
- SAHLMAN, W. A.; STEVENSON, H. H. (eds) **The entrepreneurial venture**. Boston, MA, Harvard Business School Press
- SANTOS, Silvio Aparecido dos **A criação de empresas industriais**: A figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo. Tese apresentada a faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo/SP, 1983.
- SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. São Paulo, Nova Cultural, 1983
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism & democracy**. London, Routledge, 2000 (first edition 1943)
- SILVER, A. D. **The entrepreneurial life**: how to go for it and get it. New York, John Wiley, 1983
- STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. **“The Heart of Entrepreneurship”**. Harvard Business Review, March-April: 85-94, 1985.
- STEVENSON, H. H.; JARILO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship**: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11:17-27, 1990.
- STOPFORD, J. M.; BADEN-FULLER, C. W. F. **Creating corporate entrepreneurship**. Strategic management journal, 15:512-536, 1994.

VEBLEN, T. **The theory of business enterprise**. New York, Mentor Books, 1958 (first edition 1904)

¹ A produção acadêmica nacional tem sido maior por meio de publicações periódicas.

² Deve-se ressaltar que o empreendedor e o empresário são terminologias correspondentes no âmbito social, ou seja, o de empreender novas combinações.

³ Os nomes utilizados para representar os empreendedores são fictícios.