
PLANO DE NEGÓCIOS E AS NOVAS FONTES DE RIQUEZA NA ERA DA INFORMAÇÃO

Carlos Antonio Pizo (UNIOESTE)
Marcelo Farid Pereira (UEM)
Dalvio Ferrari Tubino (UFSC)

RESUMO

O plano de negócio é um instrumento importante para os empreendedores e as empresas, principalmente para as micros, pequenas e médias empresas, conhecerem seu negócio. Mas, mais importante que isto é o conhecimento estratégico que ele provê, pois através de sua elaboração os empreendedores e as empresas adquirem conhecimentos que agregam inteligência competitiva importante nas novas realidades de um mercado competitivo e em constantes mudanças. Além disso a "era da informação" estabelece que as novas fontes de riqueza são o conhecimento e a comunicação, destacando os conceitos de gestão do conhecimento, de tecnologia e de inovação. Este artigo aborda esta relação entre plano de negócio e as ferramentas de gestão de conhecimento e de tecnologia.

INTRODUÇÃO

Em todas as áreas, seja pessoal, empresarial, militar e outras, o planejamento antecipado das atividades para a execução de qualquer empreendimento é importante. Ele faz com que os riscos e os custos envolvidos em sua concretização sejam minimizados além de permitir um maior conhecimento do empreendimento como um todo.

O Plano de Negócio é um documento que permite o conhecimento completo de um empreendimento na área de negócios e que passou a ter destaque com o crescimento das atividades de incentivo ao empreendedorismo nos anos recentes e na importância das pequenas empresas na economia das nações.

Esta importância é demonstrada pela criação de organismos de apoio as empresas emergentes como incubadoras e instituições como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresas no Brasil, *Small Business Administration* (SBA, 2000) nos Estados Unidos da América, *Atlantic Canada Opportunity Agency* (ACOA, 2000) no Canadá e outros organismos espalhados pelo mundo.

Por outro lado, a economia da nova “Era da Informação” estabelece por premissa que as novas fontes de riqueza são o conhecimento e a comunicação e não mais o trabalho físico e

recursos naturais. Com isto as empresas perceberam o quanto é importante saber o que elas sabem e serem capazes de tirar o máximo proveito de seus ativos de conhecimento. O monitoramento contínuo dos concorrentes, clientes, fornecedores e outras forças produtivas como uma parte fundamental de todo um processo de gestão estratégica das empresas, previne as empresas da ocorrência de surpresas e o monitoramento do desenvolvimento empresarial e atividades de inteligência da empresa pode tornar uma ação estratégica apropriada e oportuna (Santos, 2000).

A capacidade de gerenciar, distribuir e criar conhecimento com eficiência e eficácia é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras. Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos. Nesse contexto, o desafio de utilizar o conhecimento residente na empresa com objetivo de criar vantagens competitivas tornam-se mais cruciais. Este fato torna-se mais evidente à medida que (Barroso e Gomes, 1999):

- As novas possibilidades técnicas e o conhecimento de mercados determinam as inovações nos produtos;
- Operações funcionais advêm do conhecimento combinado entre como as coisas funcionam e como poderiam funcionar e;
- A participação no mercado cresce com um melhor conhecimento dos clientes atuais e potenciais e de como atendê-los melhor.

A seguir é apresentado alguns conceitos de planos de negócio e de gestão de conhecimento, de tecnologia e de inovação, como forma de estabelecer uma relação entre eles.

Plano de Negócio

No contexto deste artigo pode-se identificar três palavras chaves para o entendimento do significado do Plano de Negócio: plano, negócio e projeto. Segundo Ferreira (1988) estas palavras tem os seguintes significados:

- PLANO : “...9. projeto ou empreendimento com fim determinado. 10. Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento. 11. Arranjo ou disposição de uma obra ...”
- NEGÓCIO : “ ... 1. Comércio, tráfico. 2. Relações comerciais; negociação, transação. ... 4. Empresa, ajuste, questão. ... 8. Bras. Casa de negócio ...”;
- PROJETO : “ ... 1. Idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio. 2. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema. ...”;

Assim pode-se interpretar o termo plano de negócio como sendo um conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento de relações comerciais. Na bibliografia analisada encontram-se várias definições que em síntese atendem a esta

interpretação. Salim *et al.*(2001) definem que plano de negócios: *é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.*

Pavani *et al.*(1997) definem um Plano de Negócios ou *Business Plan*, como:

“um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo ao leitor as perguntas: Quem sou?, O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero, em particular, do leitor? Para onde vou?”

O termo vivo é utilizado de modo que as mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológico ou interno à empresa devem estar permanentemente refletidas nele. A autora coloca que a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões sobre o caminho da empresa possibilita a obtenção do:

*conhecimento do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados (Pavani *et al.*, 1997).*

Para Dolabela (1999a) o Plano de Negócios é uma *linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa*. Esta descrição contém:

- A forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e risco;
- Descrição de um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. Não deve ser confundido com a empresa e nem é o negócio e sim sua descrição;
- A descrição de um processo e não de um produto. Sendo dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- A indicação de que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Podendo até sugerir que o empreendimento seja adiado;
- Informações que o tornam instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com os sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc.;
- Informações que o tornam instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Pavani et al.(1997) coloca que a elaboração de um plano de negócio é a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa e garante no seu processo:

- A organização das idéias e propostas do conjunto das pessoas-chave envolvidas na condução da empresa (ou que iniciarão um novo empreendimento) para a visão da empresa, e não das pessoas que individualmente a compõem;
- A organização da própria empresa, seja dos números que a refletem, seja das funções exercidas pelas pessoas;
- A comunicação entre os sócios, sócios e principais gerentes, clientes, fornecedores, investidores e parceiros em geral. O fato de ser um documento único que reflete na íntegra a empresa, garante um instrumento de comunicação eficiente entre os envolvidos na operação;
- comprometimento de todas as pessoas-chave da empresa no caminho que se delineará para ela;
- A existência de um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases dos projetos da empresa;
- A existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos, sejam financeiros, humanos e de parcerias.

A mesma autora afirma que na elaboração do plano de negócio, o empreendedor adquire o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados. Isto permite elevar a eficiência da gestão e portanto aumenta a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa.

Para atender todas estas questões, os planos de negócios são estruturados de forma a atender a quem se destina, ou seja, cada entidade, seja banco, órgão de fomento, parceiro, fornecedores ou tipo de negócio que está sendo analisado, pode requerer tipos de informações diferentes. O Quadro 1.1 mostra os possíveis públicos para o plano de negócio.

Quadro 1.1 - Possíveis públicos para o plano de negócio.

| | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|
| A própria empresa | Para comunicação interna com os empregados |
| Bancos | Para conseguir financiamentos |
| Clientes potenciais | Para vender o produto / serviço |
| Executivos de alto nível | Para aprovar e alocar recursos |
| Fornecedores | Para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima |
| Gente talentosa | Que a empresa deseja contratar para fazer parte do <i>Staff</i> |
| Gerentes | Para obter comprometimento |

| | |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Intermediários | Pessoas que ajudam a vender seu negócio |
| Investidores | Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados |
| Parceiros | Para estabelecer estratégias conjuntas |
| Sócios Potenciais | Para estabelecer acordos e direção |

Fonte: Pavani et al. (1997).

Devido a natureza versátil do plano de negócio, não é possível estabelecer um modelo padrão para sua elaboração, sendo possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim com alguns princípios básicos que norteiam seu conteúdo.

Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no plano de negócio de forma discriminatória e orientada ao tipo de público com o qual deseja-se comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio.

Analisando os modelos de Plano de Negócios em Pavani et al. (1997), Salim et al (2001), SEBRAE/PR (2001), *Small Business Administration* (SBA, 2000), *Atlantic Canada Opportunity Agency* (ACOA, 2000), Debelak (1999), Salomão (1998) e SEBRAE (2001). Adaptou-se a estrutura apresentado por este último para abranger os itens mais comuns relacionados pelos anteriores. Esta estrutura pode ser vista no Quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Estrutura de um plano de negócio

| | |
|---|---------------------------------------------------------------|
| ➤ | Capa |
| ➤ | Sumário |
| ➤ | Sumário Executivo Estendido |
| ✓ | Declaração de Missão |
| ✓ | Declaração de Visão |
| ✓ | Propósitos gerais e específicos do negócio, metas e objetivos |
| ✓ | Estratégia de marketing |
| ✓ | Processo de produção |
| ✓ | Equipe gerencial |
| ✓ | Investimentos e retornos financeiros |
| ✓ | Políticas |
| ➤ | Produtos e Serviços |
| ✓ | Descrição dos produtos e serviços |
| ✓ | Previsão de lançamento de novos produtos e serviços |
| ➤ | Análise da indústria |
| ✓ | Análise do setor |
| ✓ | Definição do nicho de mercado |
| ✓ | Análise da concorrência |
| ✓ | Diferenciais competitivos |
| ➤ | Plano de marketing |

- ✓ Estratégia de Marketing
- ✓ Canais de venda e distribuição
- ✓ Projeções de venda
- Plano Operacional
 - ✓ Análise das instalações
 - ✓ Equipamentos e máquinas necessárias
 - ✓ Funcionários e insumos necessários
 - ✓ Processo de produção
 - ✓ Terceirização
- Estrutura da empresa
 - ✓ Estrutura organizacional
 - ✓ Assessorias externas
 - ✓ Equipe de gestão
- Plano financeiro
 - ✓ Suposições e Comentários
 - ✓ Plano de investimentos
 - ✓ Política de dividendos
 - ✓ Política de captação de financiamentos
 - ✓ Balanço patrimonial
 - ✓ Demonstrativo de resultados
 - ✓ Fluxo de caixa
 - ✓ Balancete inicial
 - ✓ Balanço de fontes e usos
- ✓ Análise
 - Financiamento
 - Balanço projetado
 - Projeção de Lucros e Perdas
 - Projeção de fluxo de caixa
 - Análise de Sensibilidade
 - Coeficientes de avaliação

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2001)

Para a sua elaboração cabe destacar as considerações propostas por Buarque (1984) quanto a apresentação e compreensão de projetos e aplicá-las ao planos de negócio. Ele observa que o redator de projeto deve considerar que:

- O projeto estudado é dirigido a outras pessoas;
- As outras pessoas não estão necessariamente identificadas com os antecedentes do projeto;

- Estas pessoas tem um certo poder de decisão e vão decidir de acordo com a opinião formada sobre o assunto apresentado no projeto;
- Em geral as pessoas que vão ler o projeto não tem maior interesse em conhecer detalhes do processo de aproximação sucessivas realizadas e os caminhos errados que foram abandonados;
- As pessoas que irão ler o documento tem tempo limitado e deve poder ler e compreender o relatório em pouco tempo.

Tendo conhecimento dos itens que podem compor um plano de negócio, será visto no próximo item alguns conceitos de gestão do conhecimento, de tecnologia e da inovação para analisar e estabelecer uma relação entre os dois temas.

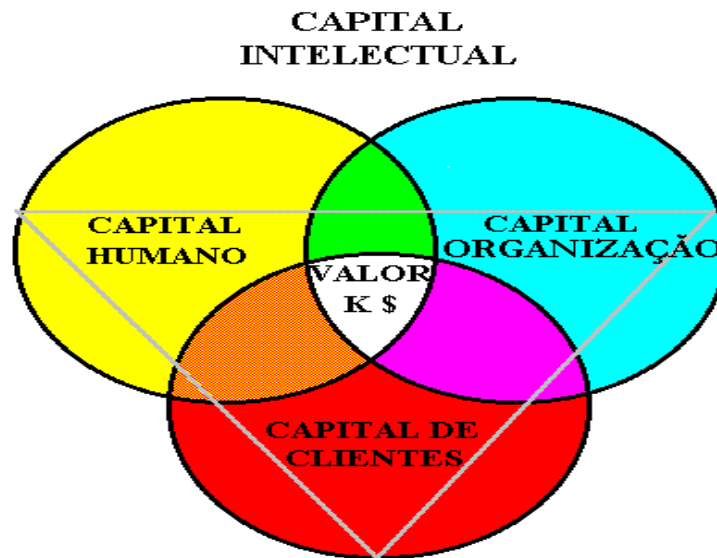
NOVAS FONTES DE RIQUEZA NA "ERA DA INFORMAÇÃO"

Segundo Santos (2000), a economia da nova "Era da Informação" estabelece por premissa que as novas fontes de riqueza são o conhecimento e a comunicação. Fontes em que se baseiam parte dos os conceitos de inteligência competitiva, gestão do conhecimento e gestão tecnológica e de inovação, cuja definição oriunda a partir de diferentes tipos de informações sobre: concorrentes, clientes, mercado, produtos, tecnologia e ambiente.

O desafio de utilizar o conhecimento residente na empresa com objetivo de criar vantagens são cada vez mais cruciais num mercado competitivo e em constantes mudanças como o atual .

O termo Inteligência competitiva é definido como um processo sistemático que converte bits e peças de informação competitiva em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão gerencial. É o conhecimento este sobre a posição competitiva dos concorrentes, tanto atual quanto de seus planos futuros, resultados históricos, das forças que interagem no mercado, de produtos específicos e de novas tecnologias, fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e intenções futuras específicas. São informações externas do meio ambiente da empresas como informações econômicas, legais, políticas e demográficas que tenham impacto sobre o mercado em que atua.

A gestão do conhecimento é a gestão dos ativos intangíveis da organização, baseados na competência de seus colaboradores. Os ativos intangíveis, conhecidos como capital intelectual, estão disseminados por toda a organização. Além do capital humano, deve-se considerar, também, o capital do cliente e o capital organizacional. Esta relação pode ser vista na Figura 2.1.

Figura 2.1 - Ativos intangíveis: elementos constitutivos.

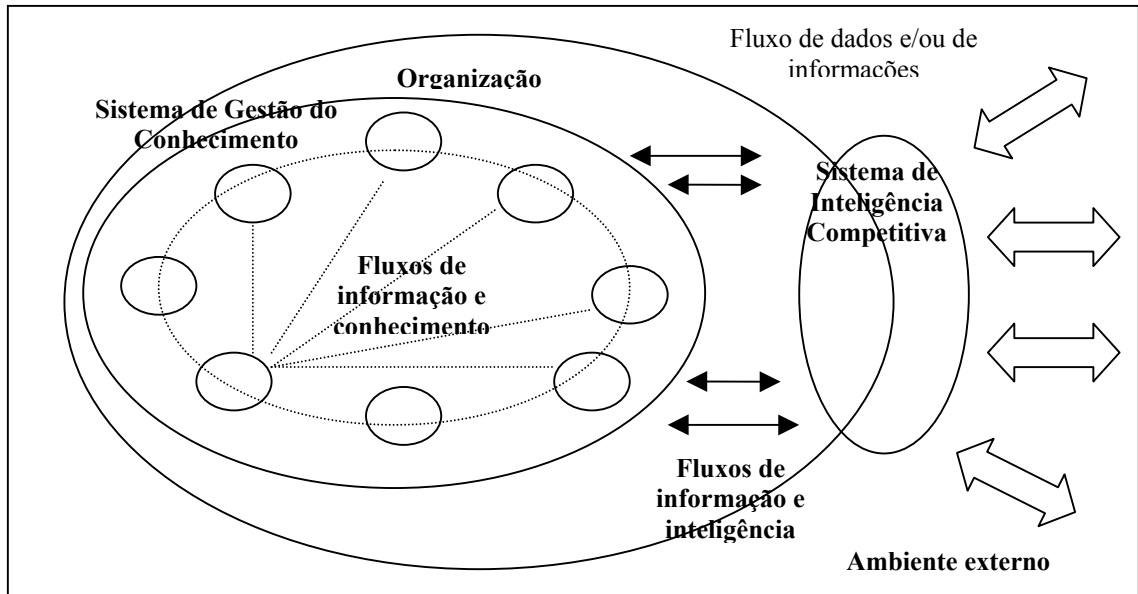
Fonte: Santos (2000).

O fluxo de informações nos sistemas de gestão do conhecimento, inteligência competitiva e entre eles (Figura 2.2), mostra como se dá a construção do conhecimento dentro da organização.

A gestão tecnológica inclui todas aquelas atividades que capacitam uma organização para fazer o melhor uso possível da ciência e tecnologia gerada, tanto interna como externa. Estes conhecimentos conduzem há uma melhora de suas capacidades de inovação de forma que ajuda a promover a eficiência e a eficácia da organização em obter vantagens competitivas. Ela trata gestão do negócio, ou seja, da gestão adequada dos recursos internos e externos. Os recursos humanos, financeiros, tecnológicos devem ser planejados, organizados e desenvolvidos de forma estratégica e integrada para apoiar os objetivos empresariais.

A inovação é a capacidade de mudança da organização, pois a tecnologia possibilita o aumento da competitividade mas também o aumento da competência das organizações e o aparecimento de novos de competidores. As organizações devem antecipar-se a um futuro provável, aos efeitos de suas experiências, as conseqüências de suas inovações, as reações dos clientes, competidores e do ambiente do negócio. A inovação é por sua natureza um processo aleatório. No mundo dos negócios ela deve ser fruto de um processo deliberado, guiado pela intuição humana, inteligência e previsão (COTEC,1999).

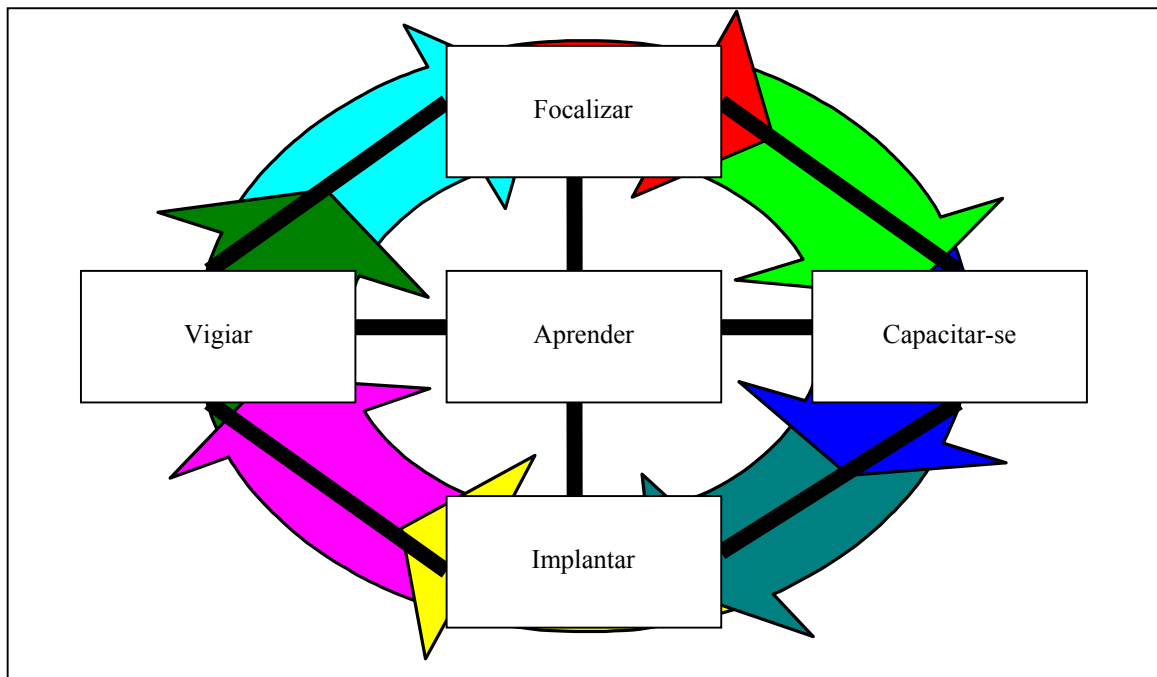
Figura 2.2 - Fluxo de informações no complexo SGC e SIC.



Fonte: Santos (2000).

Um modelo de gestão e inovação da tecnologia ajuda tanto a gestão de projetos como o desenvolvimento estratégico dos recursos da empresa. A fundação COTEC (1999) apresenta um modelo (Figura 2.3) composto de 5 elementos chaves:

Figura 2.3 - Elementos-chave da inovação tecnológica



Fonte: Adaptado de COTEC (1999).

- VIGIAR (vigiar os sinais): explorar e buscar no ambiente (interno e externo) para identificar e processar os sinais e indícios de uma inovação potencial. Este indícios

podem ser sinais de vários tipos, oportunidades que surgem das atividades de investigação, pressão para adaptar-se à legislação, ao comportamento dos competidores, as quais representam em seu conjunto um grupo de estímulos que a organização deve responder.

- FOCALIZAR (desenvolvimento de uma resposta estratégica): selecionar estrategicamente do grupo de potenciais detonadores de inovação, aqueles que a organização escolheu e comprometeu-se a designar recursos. Mesmo as organizações com maiores recursos não podem selecionar todas. Para tanto, o desafio reside em selecionar aquelas linhas de ação que oferecem as maiores possibilidades de obter uma vantagem competitiva.
- CAPACITAR (adquirir o conhecimento necessário) : Uma vez eleita uma opção, a organização tem que dedicar recursos e capacidade, criando-a mediante pesquisa e desenvolvimento ou adquirindo-os mediante transferência de tecnologia, necessárias para po-la em prática. Esta capacitação pode implicar claramente na compra direta de uma tecnologia, na exploração dos resultados de uma investigação existente, requerer uma busca custosa para encontrar os recursos apropriados. O problema não fica somente no conhecimento intrínseco de uma tecnologia, mais também no domínio do conjunto de conhecimentos adjacentes, e menos de forma tácita, que necessita-se para fazer com que a tecnologia funcione.
- IMPLANTAR (implantar a solução): Finalmente a organização tem que implantar a inovação, partindo da idéia e seguindo as fases de desenvolvimento até seu lançamento final como um novo produto ou serviço no mercado externo, ou como um novo processo ou método dentro da organização.
- APRENDER (a aprendizagem): este quinto elemento reflete a necessidade de reflexão sobre os elementos anteriores e revisar as experiências dos êxitos e fracassos, para poder captar o conhecimento pertinente da experiência.

A gestão de tecnologia pode exercer-se de forma formal ou informal. Pode ser organizada de forma sistemática, antecipando-se aos futuros requisitos ou de uma forma flexível dando respostas as necessidades novas e emergentes que vão se apresentando.

A fundação COTEC relaciona uma relação de ferramentas selecionadas para cobrir esta gama de requisitos. Algumas ferramentas ajudam na gestão de projetos, ou seu lançamento no mercado. Outras ferramentas, com base no uso continuado, ajudam a empresa a melhorar seu rendimento e algumas ferramentas podem ser úteis de diversas formas.

As culturas empresariais, a eficiência e a eficácia do programas de gestão determinam o melhor enfoque para utilização das ferramentas em cada empresa e nas diversas circunstancias. A tabela 2.1 mostra a relação das ferramentas e os elementos do modelo de gestão de tecnologia. A descrição de todas as ferramentas está fora do escopo deste artigo.

Tabela 2.1 - Ferramentas dentro do contexto de gestão de tecnologia.

| | VIGIAR | FOCALIZAR | CAPACITAR | IMPLANTAR | APRENDER |
|------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Análise de mercado | X | W | | W | W |
| Perspectivas tecnológicas | X | W | | | |
| <i>Benchmarking</i> | X | W | | | W |
| Análise de patentes | X | X | | | |
| Auditoria | W | X | | | W |
| Gestão de Clientes | | X | | | W |
| Avaliação de projetos | | X | | | W |
| Criatividade | W | X | X | X | W |
| Gestão de direitos de propriedade intelectual e industrial | | | X | | |
| Gestão de interfaces | | | X | X | |
| Gestão de Projetos | | | X | X | |
| Trabalho em rede | W | W | X | X | W |
| Funcionamento da equipe | | W | X | X | W |
| Gestão de mudanças | | | | X | |
| Produção enxuta | | W | | X | W |
| Análise de valor | | W | | X | |
| Melhora contínua | | | | X | X |
| Avaliação ambiental | W | W | | | X |

| | | | |
|----------|-----------------------------------------------|----------|---------------------------------------------|
| W | Ferramenta com possível aplicação nesta etapa | X | Ferramenta plenamente aplicável nesta etapa |
|----------|-----------------------------------------------|----------|---------------------------------------------|

Fonte: COTEC (1999).

Os conceitos apresentados neste item vem de encontro com o fato das empresas atuarem em um mercado cada vez mais globalizados, que exige flexibilidade e uma rápida capacidade de resposta. Eles possibilitam ainda uma melhor gestão da qualidade e uma fácil introdução de novos produtos e serviços, além de demonstrar que estas capacidades são desenvolvidas pela aquisição de conhecimento.

O uso dos recursos apresentados

A importância estratégica dos dois temas foram apresentadas no texto. A relação entre eles pode ser observado analisando-se a estrutura básica fornecida para o plano de negócio e as ferramentas de gestão tecnológica relatadas. Nesta análise são encontrados vários pontos que podem ser comuns como: análise de mercado, gestão de clientes, avaliação de projetos, gestão de projetos, análise de patentes.

O uso destas ferramentas permitem que os empreendedores e as empresas adquiram conhecimento sobre o meio onde atua, criando uma inteligência competitiva que os ajudam a formar seu capital intelectual. A gestão deste conhecimento pode ser utilizado para se criar o diferencial competitivo necessário para atuar nas novas realidades de um mercado competitivo e com mudanças constantes.

Observa-se na descrição do plano de negócio e dos conceitos de gestão de conhecimento, de tecnologia e de inovação que a região de interseção entre eles é grande, sendo que um pode contribuir para a implementação / elaboração.

Uma outra observação seria a que o plano de negócio tem uma característica que contribui para uma melhor compreensão do uso das ferramentas apresentadas por parte das empresas e empreendedores. É a característica de encadear as informações em uma ordem lógica, com uma perfeita concatenação das informações e seus usos. Precauções e práticas que facilitam a boa apresentação de um bom plano de negócio.

Já o uso das ferramentas tem um apelo maior para as empresas e empreendedores que o plano de negócio, dada as características de desafio que elas representam para eles e da possibilidade de seu uso individual sem a complexidade de elaboração do segundo.

CONCLUSÃO

A divulgação do plano de negócios como requisito para uma melhora no desempenho das empresas e empreendedores é importante, mas não pode estar dissociada da riqueza que ele pode fornecer em termos de informações sobre o meio em que eles atuam. Esta riqueza, como foi apresentado, é importante para o crescimento e sobrevivência das empresas nestes tempos de economia global, no qual as mudanças ocorrem a cada instante. Se as empresas não conhecerem a si próprias e o mercado, terão poucas chances de continuar sua caminhada.

Sugere-se que nas divulgações sobre o uso de plano de negócio seja integrado os conceitos sobre capital intelectual, gestão do conhecimento, de tecnologia e de inovação como forma de ampliar a dimensão que este tipo de trabalho pode oferecer àqueles que o elaboram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atlantic Canada Opportunity Agency. Disponível em: < <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF> >. Acesso em: 20 de junho de 2001

BARROSO, A. C. De O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. In: Encontro Nacional de Engenharia de produção, 19. Rio de Janeiro- RJ, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppe, 1999.

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1984

COTEC – Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Pautas Metodológicas de la Tecnología y de la Innovación para Empresas. **TEMAGUIDE**. Vol 1. Madrid: Cotec, 1999. Disponível em: < www.cotec.es > . Acesso em : 20 de junho de 2000.

DEBELAK, D. **Lance seu produto no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1999

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999b.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999^a

FERREIRA, A.B.de H. **Dicionário Aurélio Escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1988

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios: Planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon editorial, 1997.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A.C.; RAMAL, S.A. **Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SALOMÃO, J. R. (org.) **Coletânea: contratos, convênios, estatutos e planos de negócios das incubadoras de empresas brasileiras**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC. José Roberto Salomão. Brasília, 1998. 268p.

SANTOS, N. **Inteligência Competitiva & Gestão do Conhecimento**. Notas de aula: Disciplina Gestão do conhecimento. Programa de Pós-graduação em engenharia de produção. Ufsc:2000.

SEBRAE. **Aprender a empreender**. Material de telecurso. Rio de Janeiro, 2001b.

SEBRAE/PR. **Roteiro para avaliação do plano de negócio: indústria, comércio e prestação de serviço**. Obtido em 2001a.

Small Business Administration. Disponível em: < <http://www.sba.org> >. Acesso em: 20 de junho de 2001