

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Empreendedorismo: a comparação entre um modelo teórico e a trajetória de um
empreendedor do segmento musical na cidade de Juiz de Fora.

Gustavo Schettino Sirimarco

JUIZ DE FORA
2016

Gustavo Schettino Sirimarco

Empreendedorismo: a comparação entre um modelo teórico e a trajetória de um empreendedor do segmento musical na cidade de Juiz de Fora.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pelo acadêmico Gustavo Schettino Sirimarco ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Virgílio César da Silva e Oliveira

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2016.

Nome do(a) discente

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

LISTA DE QUADROS

1 Passos do processo de desenvolvimento da visão.....	15
2 Elementos destacados pela teoria sobre empreendedorismo X Trajetória do empreendedor.....	41

RESUMO

Em um contexto atual, em que empreender se torna uma prática cada vez mais reproduzida, o presente trabalho buscou conhecer e compreender a trajetória de um empreendedor inserido no mercado de gravação e produção musical e compará-la com um modelo construído com base nas teorias sobre constituição de negócios. O levantamento teórico revelou uma tentativa de racionalizar e padronizar o começo de uma empresa desde o seu início, dando destaque ao plano de negócios como ferramenta de planejamento e controle. Como metodologia de estudo foi aplicada a história de vida. Na pesquisa de campo, foram realizadas duas entrevistas com o empreendedor. A pesquisa revelou uma trajetória muito diferente da proposta do modelo. Essa distância entre as duas realidades revelou, nesse caso, sérios problemas, principalmente de caráter gerencial. A comparação destacou como o modelo teórico proposto contribui para que um empreendedor conheça e tenha condições de gerenciar o próprio negócio, apesar de esse não ser o único e nem um caminho certo para o sucesso.

Palavras chave: Empreendedorismo. Modelo de negócios. História de vida. Plano de negócios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
6 REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Empreender é atualmente uma opção profissional que muitas pessoas escolhem seguir. É uma maneira de capitalizar uma ideia ou um sonho antigo que muitas vezes está ligado a algo que remete prazer ao empreendedor. É a chance que muitos buscam de trabalhar com algo que possuem afinidade.

Empreendedorismo não é uma ciência exata. Fatores fora do controle do empreendedor podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. Mas a capacitação gerencial torna as chances de sucesso uma realidade extremamente palpável.

Muitas empresas abrem as portas suportadas apenas pela força de vontade e sonho do próprio negócio do proprietário. Dois fatores extremamente válidos e importantes, mas que sem o apoio técnico das ferramentas gerenciais, não são suficientes para que o empreendedor entenda como sua empresa funciona de fato e como ele deve administrá-la.

Conhecendo a existência dessa realidade, o trabalho em questão propõe o seguinte problema de pesquisa: *o que caracteriza a trajetória de um empreendedor, no segmento musical, quando comparada aos passos ideais associados à constituição de negócios?* E a partir deste problema, estabeleceu-se como objetivo geral *compreender a trajetória de um empreendedor, no segmento musical, à luz dos passos ideais para constituição de negócios, apresentados na literatura acadêmica sobre empreendedorismo*. E, como objetivos específicos, os seguintes tópicos: a) elaborar, a luz de teorias sobre a constituição de negócios, um modelo ideal voltado à formação de um negócio; b) compreender a trajetória de um empreendedor que constituiu um negócio no segmento de música e c) analisar a trajetória real, tendo como parâmetro a trajetória ideal, discutindo convergências e divergências entre ambas.

Aprofundar e disseminar modelos para a construção de negócios possibilita àqueles que estão começando a empreender e/ou têm pouco conhecimento sobre o assunto, a chance de sobreviverem no mercado e concretizarem seus objetivos. Conhecer de perto a trajetória de um empreendedor, seja ele qual for, contribui para identificar experiências e situações comuns entre histórias de diferentes empreendedores, assim como as particularidades de cada um e, dessa forma, entender melhor os problemas pelos quais eles passam, dando visibilidade a soluções criativas que estes sujeitos criam para melhorar o negócio, além de tornar possível o desenvolvimento de alternativas que irão contribuir para que mais empreendimentos se desenvolvam de maneira saudável. Por fim, ter como objeto de estudo um empreendimento dentro do segmento musical, é uma oportunidade para contribuir para com outros

empreendedores dessa área de atuação, que sempre que mencionada, vem carregada pela ideia de instabilidade financeira.

Para cumprir o que foi proposto, este trabalho foi dividido em cinco seções, além da introdução. A seção dois apresenta elementos teóricos do empreendedorismo, se preocupando principalmente em traçar um modelo para a constituição de um novo negócio. A seção três trata da metodologia utilizada, destacando a natureza e as técnicas de pesquisa empregadas. A seção quatro descreve a trajetória do empreendedor entrevistado e traça um paralelo entre a teoria construída e a trajetória. Por fim, a seção cinco finaliza o trabalho respondendo de forma concisa os questionamentos levantados inicialmente.

2 O EMPREENDEDORISMO³

Esta seção irá tratar a respeito do empreendedorismo teórico. Serão apresentados conceitos relacionados ao empreendedorismo e um conjunto de etapas para a constituição de novos negócios.

2.1 – O empreendedorismo e o empreendedor

2.1.1 – O que é empreendedorismo?

A palavra empreendedorismo é usada sem cerimônias entre administradores e economistas, dessa forma, muitos são levados a pensar que esse é um termo que está necessariamente ligado a abertura de uma empresa. Na verdade, o ato de empreender não está ligado necessariamente a constituir um negócio ou idealizar uma inovação dentro do mercado, o conceito abrange muito mais que isso. Empreender significa se movimentar, se motivar, realizar algo novo, aprender algo que não se saiba previamente, mudar um comportamento.

Chiavenato (2012) consegue expressar bem a amplitude do conceito de empreendedorismo quando afirma que empreendedorismo é a motivação ou iniciativa de um indivíduo de se preocupar e comprometer em assumir riscos e a inovar constantemente dentro do âmbito de sua vida, ainda que este não esteja abrindo um negócio.

Ainda que o termo empreendedorismo não fique restrito somente a Administração, é fato que ele é usado a todo tempo dentro da área e por isso surgem conceitos que estão relacionados diretamente com a prática da gestão de negócios. Um exemplo disso, é a definição dada por 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.* ”

Apesar do conceito de empreendedorismo ter demorado a se firmar da forma que é hoje e das diferenças apresentadas na argumentação de diferentes escolas em relação ao papel do empreendedor, a definição de empreendedorismo nunca foi exclusiva das ciências econômicas. Desde os autores pioneiros no tema, a discussão sobre empreendedorismo demonstrava interesse também em empresas, criação de novos empreendimentos e desenvolvimento e gerenciamento de negócios (Filion, 1999).

³ Schumpeter apud Dornelas (2016); Empreendedorismo. 4. ed. 2012.

⁴Boncler (apud Vilpoux e Alcântara, 2006) contribuiu na definição de empreendedorismo ao trata-lo de acordo com o tipo de valor gerado (social ou lucro financeiro) e do tipo de interesse por parte do empreendedor (coletivo ou pessoal).

De acordo com Filion (2004) o empreendedorismo é visto como um processo em que se faz algo inovador, que envolva criatividade e que fuja da trivialidade, com o objetivo de gerar riqueza para os fomentadores de tal iniciativa e para a sociedade.

Como o interesse deste trabalho é analisar a trajetória de um empreendedor que abriu um negócio, o foco e o uso do termo “ empreendedor “ será, predominantemente, relacionado a indivíduos que empreenderam por meio da constituição de novos negócios.

2.1.2 – O surgimento do empreendedorismo

A palavra “ empreendedorismo “ vem do termo *entrepreneurship*, que tem seu significado traduzido na junção de vários aspectos: criação de empresas, geração do auto emprego, empreendedorismo no interior de organizações (intra-empreendedorismo), empreendedorismo comunitário e políticas públicas (Dolabela, 1999a). O termo foi usado pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que afirmava que o *entrepreneurship* era alguém que assumia riscos (Chiavenato, 2012).

A prática empreendedora pode, às vezes, parecer algo recente, mas na verdade se faz presente há vários séculos. Segundo Dornelas (2012), o comerciante Marco Polo foi um dos primeiros exemplos de empreendedor, ao assinar um contrato com um homem que detinha bens de produção, para vendê-los no Oriente. Marco Polo assumiu o papel ativo da negociação, correndo riscos concretos, inclusive sua própria integridade física. Enquanto o homem com quem assinou o contrato seria uma espécie de capitalista, que investiu e corria riscos de forma passiva. Ainda segundo Dornelas, ainda levariam alguns séculos para que a figura do empreendedor fosse reconhecida e diferenciada de um capitalista, administrador ou economista. A palavra *entrepreneurship* teve seu significado atual consolidado no século XVII (Vérin, 1982 apud Filion, 1999).

De acordo com Filion (1997), os primeiros estudiosos e interessados em empreendedorismo eram rotulados como economistas, visto que na época não se tinha preocupação ou mesmo aprofundamento na área empreendedora suficiente para diferenciá-la.

⁴ Boncler apud Vilpoux e Alcântara (2016); Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica, XIII SIMPEP. 2006.

Vérin apud Filion (2016). Entendendo os intraempreendedores como visionistas.

Qualquer estudioso interessado em empresas e capital era taxado de economista, apesar de que vários autores demonstraram seu interesse no assunto devido a outros motivos além da questão econômica. Dentre eles, Jean Baptiste Say, que pode ser considerado o pai do empreendedorismo, uma vez que foi ele quem lançou o empreendedorismo como campo de estudos (Filion, 1997).

É claro que o relato apresentado é apenas uma forma primitiva de empreendedorismo, mas que foi necessária para chegar no que conhecemos como empreendedorismo nos dias de hoje. Com o passar do tempo e com as transformações que ocorreram na sociedade, desde então, o empreendedorismo foi aos poucos criando corpo e influência suficientes para tomar um lugar de destaque dentro da economia mundial.

2.1.3 – O que é o empreendedor?

O empreendedor, como um ator social, é discutido por diversos autores. Podemos encontrar desde definições simples que o colocam muito perto do administrador, no que diz respeito ao seu papel desempenhado dentro das organizações, até mitificações que os colocam em um pedestal iluminado, alcançado por poucos que nascem com um suposto dom e um conjunto de características raras.

Para entender quem é o empreendedor é necessário deixar os exageros de lado e aceitar que ele é um indivíduo comum, mas que possui um conjunto de qualidades que o caracterizam como tal.

Segundo Filion (1997), os empreendedores são aquelas pessoas que se aproveitam de oportunidades, geradas por eles mesmos ou percebidas em um momento específico, com a intenção de obterem lucro, se dispondo a correr os riscos necessários para que isso aconteça.

Em uma outra visão de Filion, o empreendedor é definido como um indivíduo que trabalha para imaginar, desenvolver e realizar visões (FILION,1999a,1999b).

McClelland (apud Filion 1997), chama atenção para outro aspecto da figura do empreendedor ao dizer que aqueles que exercem controle sobre uma produção que não é destinada ao consumo próprio, são empreendedores.⁵

Ainda refletindo a respeito do que disse Filion, nota-se que o empreendedor é um profissional multifacetado. É sabido que os empreendedores, na maioria das vezes, são responsáveis por desempenhar vários papéis dentro do negócio, papéis esses que possuem

⁵ McClelland apud Filion (2016). Entendendo os intraempreendedores como visionistas.

grandes diferenças entre si. Seja por falta de recursos para dividir funções ou pela própria vontade e confiança absoluta em si mesmo para gerenciar o negócio por si só, essa é uma realidade que torna o empreendedor uma figura com diversas qualidades e capacidades e exige dele flexibilidade para lidar com situações diversas.

De acordo com Shumpetter (1964), o empreendedor é um indivíduo intuitivo e que deve ter a sua intuição reconhecida como aspecto importante na resolução de problemas. Além disso, para o autor, o empreendedor é capaz de iniciar uma mudança econômica através de sua influência sobre os consumidores, educando-os a desejar algo novo ou a consumir algo que difere do hábito de consumo já estabelecido.

Baseando-se no que importantes autores como Filion e McClelland, além de outros observaram, é possível dizer que a figura do empreendedor se traduz em uma personalidade com grande capacidade auto motivacional e que busca sempre se aprimorar e aprender o que é necessário para desempenhar bem as suas funções, sejam elas quais forem. De uma maneira geral, o empreendedor precisa constituir múltiplas competências porque muitas coisas dependem dele no negócio.

2.1.4 – Qual o perfil do empreendedor?

Os empreendedores são indivíduos que possuem várias qualidades singulares que os caracterizam como tal. Diferentemente do que muitos pensam, um empreendedor é diferente de um administrador. Logicamente essas duas facetas têm proximidade, mas o espírito empreendedor desbrava além do gerenciamento de um negócio.

De acordo com Dornelas (2012), a abordagem clássica, que tem foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, afirma que o papel do administrador é se responsabilizar pelas partes de planejamento, organização, direção e controle da empresa.

Para Dolabela (1999) o empreendedor precisa ser também um bom administrador. O empreendedor é alguém que executa vários papéis dentro de seu negócio, principalmente no período inicial da empresa. Isso quer dizer que o planejamento e gerenciamento do negócio dependem dele. O que torna necessário o conhecimento técnico administrativo para tocar o negócio.

Como já foi discutido, o empreendedor tem importância econômica e social dentro do meio em que está inserido e, por isso, pesquisas a respeito do perfil de empreendedores são frequentes. Existe um conjunto de características que marcam a personalidade do empreendedor e o diferencia de outros gestores.

De acordo com Dolabela, 2008 o empreendedor é alguém perseverante, com iniciativa, autoconfiança, autonomia, otimismo e necessidade de realização. De fato, essas são características imprescindíveis para empreendedor. Será ele quem irá carregar as maiores responsabilidades do negócio e dependerá dele a maior parte do trabalho para que a empresa prospere. Ele deve sempre ser capaz de se motivar e a consolidação do negócio significa a realização do próprio sonho.

Dornelas (2012) coloca os empreendedores como indivíduos que detém conhecimento a respeito do que estão fazendo. Sempre buscam aprender, seja na prática do dia a dia da empresa ou se capacitando em cursos ou contato com pessoas do ramo. Os empreendedores sabem que, quanto maior o domínio sobre o negócio e o setor em que atuam, maior a chance de sucesso. Tendo ao seu lado o conhecimento, o empreendedor está a todo tempo pensando em planejar cada passo de sua empreitada, a fim de conseguir o resultado mais satisfatório. São planejadores obsessivos.

Bird, (1992, apud Dornelas, 2012) considera que o empreendedor é um ser dotado de *insights* e desenvoltura. Além disso percebem e aproveitam oportunidades, criativos e pouco sentimentais. De fato, os empreendedores estão sempre buscando criar e trabalhar novas ideias que vão diferenciá-los no mercado e estão sempre alertas para detectar e aproveitar uma boa oportunidade de negócio. Quando Bird (1992, apud Dornelas, 2012) coloca os empreendedores como pessoas pouco sentimentais, ele quer dizer que eles são capazes de separar os sentimentos do gerenciamento do negócio, para que consigam tomar decisões objetivas e rápidas e sem a interferência de fatores pessoais.

Alguns exemplos, dentre vários, ⁶de características contidas no perfil desejável de um empreendedor, segundo Dolabela (2008), são: visionário, envolvido profundamente com o trabalho, capaz de lidar com várias tarefas na empresa, sabe trabalhar em equipe, disposto a trabalhar mais do que a média das pessoas, assume riscos (quando necessário), intuitivo, forte espírito de liderança, independente, capaz de aprender com erros.

É muito importante frisar que a presença dessas características em um indivíduo não depende do mesmo nascer com elas. Ser empreendedor não é um dom divino ou herança genética. Ainda que seja verdade que cada pessoa possui facilidades e dificuldades em diversas

⁶ Bird apud Dornelas (2016). Empreendedorismo. 4. ed. 2012.

Timmons apud Dolabela (2016). O Segredo de Luísa. 30. ed.2006.

coisas, as habilidades e características referentes a um empreendedor são perfeitamente possíveis de serem aprendidas e incorporadas em uma pessoa.

De acordo com Timmons (apud Dolabela, 1999), a capacidade de uma pessoa em identificar oportunidades e saber aproveitá-las, vem com conhecimento técnico sobre o assunto, experiência de campo e com o tempo. Ou seja, uma pessoa aprende a ser um empreendedor. Na verdade, por mais que alguém tenha naturalmente boa parte dessas características, ninguém nasce pronto para nada. Existe uma necessidade de envolvimento e dedicação por parte de um indivíduo para que ele se desenvolva verdadeiramente como um empreendedor.

2.2 – O empreendedorismo no Brasil

No Brasil, a prática empreendedora é muito recente. De acordo com Dornelas (2012) foi somente na década de 1990 que o movimento empreendedor começou a ganhar força, com a criação de entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Até a criação desses órgãos, a prática do empreendedorismo e a criação de pequenas empresas eram praticamente inexistentes.

Desde 2001 o empreendedorismo no Brasil vem sendo estudado pelo *Global Entrepreneurship Manegment (GEM)*, um estudo que apresenta um panorama do empreendedorismo mundial. Os resultados das pesquisas mostram que o Brasil abriga grande atividade empreendedora, sendo colocado entre os países que mais empreendem (Teodoro e Oliveira, 2006).

Um dos pontos avaliados pelo GEM é a motivação do empreendedor em começar o seu negócio. Existem os empreendedores que decidem constituir uma empresa por perceberem uma real e singular oportunidade e existem aqueles empreendedores que resolvem empreender por uma questão de necessidade. No caso de estarem desempregados ou com dificuldades para encontrar trabalho, por exemplo (Teodoro e Oliveira, 2006).

No Brasil, a proporção daqueles que empreendem por necessidade, em relação aos que empreendem por oportunidade, varia de acordo com o momento econômico pelo qual o país passa, além de outros fatores como, por exemplo, o aumento no nível de desemprego no país devido ao aumento da capacidade de formação de profissionais de nível superior e a dificuldade gerada, por esse aumento, em alocar todos em postos de trabalho (Teodoro e Oliveira, 2006).

As micro e pequenas empresas são responsáveis por empregar grande parte da população brasileira. Com o avanço e o uso de tecnologias produtivas, o endividamento do

governo e o acirramento da concorrência, as pequenas empresas passaram a ter papel crucial, não somente na economia, mas tendo grande responsabilidade social, ao empregar e alocar parcela significativa da população (Teodoro e Oliveira, 2006). Entre as principais contribuições das pequenas empresas estão: geração de emprego, renda familiar e escola de mão-de-obra (Dolabela, 1999).

É facilmente perceptível que no Brasil existem muitos empreendedores que, pelo fato de começarem a empreender por necessidade, ou ainda que comecem por terem identificado uma boa oportunidade, não possuem e/ou não procuram uma forma de se informarem e aprenderem a respeito de como constituir um negócio de forma sadia. Isso deixa ainda mais claro, a necessidade do esclarecimento do que é ser empreendedor e de um modelo de constituição de negócios para servirem como guia e parâmetro de análise em casos reais.

2.3 – Conceitos e técnicas gerenciais associadas ao empreendedorismo

2.3.1 – Construindo uma visão

Todo negócio começa com uma ideia, um sonho distante de ver uma paixão pessoal se tornar rentável por meio de uma empresa. O que torna o empreendedor um apaixonado pelo que faz é exatamente o fato de trabalhar diretamente com um objeto ao qual ele tem apreço e prazer em se comprometer.

A visão se forma a partir da personalidade e das experiências pelas quais o indivíduo passou, que cria uma ideia de produto diretamente relacionado a algo que ele deposita grande valor. Mas, antes de dar qualquer passo, o empreendedor deve possuir um arsenal de informações e uma linha de ação sistematicamente planejada (Filion, 1999).

De acordo com Dolabela (1999) a ideia inicial emerge como um pensamento sem muita definição ou sem qualquer tipo de racionalização do processo para transformar o sonho em realidade. Isso quer dizer, ainda segundo Dolabela (1999) que a ideia inicial geralmente ainda não é uma ideia pronta de produto.

Filion (1999) define as fases de construção de uma visão. O autor se preocupa em demonstrar o processo do início (fase embrionária), até o estado completo da visão. É possível enxergar o processo de forma mais clara na seguinte tabela:

Quadro 1: Passos do processo de desenvolvimento da visão (Filion,1999)

Número	Fase	Conteúdo	Categoria da visão	Atividade exigida do empreendedor	Atividade educacional adequada
---------------	-------------	-----------------	---------------------------	--	---------------------------------------

1	Embrião	Ideia do produto e/ou serviço	Inicial	Imaginação	Leitura de biografias e estudos das atividades de empreendedores
2	Desenvolvimento	Estudo do mercado, do produto, de viabilidade	Inicial	Reflexão	Orientação por outras pessoas e leituras sobre administração
3	Forma	Ideias de empresa	Central	Avaliação, bom senso	Orientação por outras pessoas, estudos de caso e discussões em grupo
4	Alvo	Objetivos precisos a serem alcançados	Secundária	Concentração	Conferências e <i>feedback</i>

Fonte: Filion (1999)

Para Filion (apud Dolabela, 1999) o processo inicial de visão, em que as ideias são ainda muito subjetivas, é chamado de Visão Emergente. E uma vez que o futuro empreendedor adquiriu informações suficientes para desenvolver sua ideia inicial até o ponto de formular verdadeiramente uma ideia de produto, ele passa a ter uma Visão Central.

Para que o pensamento inicial comece a tatear a realidade, o futuro empreendedor começa um processo de busca por informação daquilo que ele tem em mente. Pessoas, livros, reportagens, mentores e qualquer ferramenta que possa auxiliá-lo a transformar um pensamento nebuloso em algo concreto e possível de ser realizado.

Ainda que o empreendedor seja alguém que entrou recentemente no mundo dos negócios e não ainda não tenha construído nenhuma relação nessa nova realidade, é muito válido que ele busque um mentor. O mentor é alguém que já vivenciou experiências iguais ou semelhantes às que o empreendedor está prestes a passar, ou que se dedica a estudar sobre o objeto de interesse do empreendedor. Ele funciona como um professor, que compartilha conhecimentos e experiências a respeito do contexto em que o empreendedor está adentrando. Isso é muito válido, uma vez que o empreendedor estará ao lado de alguém que pode alertá-lo previamente de problemas que ele poderá enfrentar, dar conselhos, compartilhar contato de

fornecedores, dentre outros benefícios. O mentor ajuda o empreendedor a ampliar sua visão a respeito das possibilidades que estão em jogo.

2.3.2 – Ideias e oportunidades

Muitos empreendimentos não conseguem sobreviver na realidade porque os empreendedores caem na armadilha de acreditar que uma boa ideia é o suficiente para que o negócio tenha sucesso. É claro que uma boa ideia, inovadora, única, é muito importante para que um novo negócio consiga desenvolver uma singularidade necessária para o sucesso da empresa, mas isso não é tudo. Considera-se que nem seja o mais importante. O que o empreendedor precisa descobrir é uma oportunidade de negócio.

De acordo com Filion, 1999, as ideias são em sua maioria abstratas e com pouca riqueza de detalhes. Algo ainda muito preso a imaginação fantasiosa do indivíduo. Já as oportunidades de negócio, representam uma possibilidade, real, concreta e possível de ser realizada na prática. *“As oportunidades de negócio oferecem a possibilidade de ocupar um nicho de mercado. Elas preenchem espaços desocupados até então”* (Filion, 1999).

A busca por oportunidades não se contrapõe a criação de boas ideias (como já foi dito), muito pelo contrário. A busca por uma oportunidade de negócio passa pelo processo de geração de ideias, mas vai muito além disso (Filion, 1999).

As oportunidades podem se formar a partir de uma boa ideia que foi aos poucos sendo aprofundada pelo empreendedor. Pode-se pensar em um processo que se tem início com uma ideia e que aos poucos pode se transformar em uma oportunidade de negócio a medida que o empreendedor busca informações sobre o universo que está adentrando, como por exemplo informações sobre o mercado, custo de matéria prima, dentre outros. Além é claro de se capacitar de acordo com as habilidades necessárias para dominar o tipo de negócio que pretende atuar. Dornelas (2012) faz uma observação relevante ao dizer que a oportunidade de negócio surge primordialmente de uma ideia que foi trabalhada e pensada até se transformar em uma concepção de produto ou serviço.

Uma ideia se transforma em oportunidade de negócio nas mãos do empreendedor que consegue fundamentá-la em algo realizável. Ou seja, partindo de uma concepção subjetiva de produto, trabalha para conhecer o mercado em que vai atuar, identificar o público-alvo, concorrentes, dentre uma série de fatores que, uma vez dissecados e analisados, possibilitarão a transformação da ideia em oportunidade de negócio.

2.3.3 – Plano de negócios

Quando se fala em empreendedorismo, é quase impossível não falar em plano de negócios. Essa ferramenta é considerada um dos melhores meios para minimizar os riscos na hora de abrir um novo negócio, além de ser muito útil no gerenciamento da empresa.

Segundo Dornelas (2012), os brasileiros começaram a ter suas atenções voltadas para essa ferramenta no fim da década de 1990, com a disseminação da internet e o advento de órgãos governamentais de incentivo ao empreendedorismo.

Com o passar do tempo, o plano de negócios (PN) foi se mostrando, cada vez mais, uma ferramenta de gestão indispensável para que o negócio se desenvolva.

A partir deste ponto do trabalho, o objetivo será definir o conceito e desmembrar a estrutura ideal de um plano de negócios. Cada parte da estrutura do plano será discutida e aprofundada.

Mais do que um apanhado de informações bem organizadas que descrevem com detalhes todos os fatores essenciais para a implementação de um negócio, o plano de negócios é a validação de uma ideia. É a prova documental, construída através de um amplo planejamento e busca por informações, que legitima a viabilidade ou a inviabilidade de um negócio (Dolabela,1999).

A definição de plano de negócios é simples. Complexo é construí-lo da forma correta. De acordo com Dornelas (2012), o Plano de Negócios é um documento, constituído a partir de um processo de autoconhecimento e aprendizagem, que descreve um empreendimento e o modelo de negócios que mantém a empresa.

Já para Hisrich et al. (2009) o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que consta todos os tópicos externos e internos que são cruciais para o início de um novo empreendimento. O plano contempla as tomadas de decisão de curto e longo prazo durante os três primeiros anos da empresa.

Para Salim et al. (2005) plano de negócios é um documento que contém a caracterização de um negócio. Caracterização essa que permeia as estratégias da empresa, as informações financeiras e o nicho de atuação no mercado.

De acordo com a definição encontrada na cartilha do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas): “Como elaborar um plano de negócios”, produzida em 2013, o plano de negócios é um documento que descreve os objetivos do negócio e qual o caminho menos arriscado a ser percorrido para que eles sejam atingidos.

O resultado de um plano de negócios não será necessariamente o sinal verde para a abertura do novo empreendimento. Em uma determinada etapa do plano, o empreendedor pode constatar que não existe viabilidade para o negócio que está sendo estudado. Essa é uma faceta importante da ferramenta, que funciona como um freio para que o empreendedor não avance e gaste energia e recursos com algo que possui poucas chances de sucesso.

De acordo com Pavanti et al. (1997, apud Dornelas, 2012) pode-se entender que o plano de negócios não é destinado apenas para o empreendedor como forma de planejamento e auxílio gerencial. Outros *stakeholders*, isto é, outros atores com interesse no sucesso do negócio, se aproveitam do plano e ele pode ser a chave para uma nova oportunidade para o negócio. O público-alvo de um plano de negócios pode se estender a:

- Responsáveis por incubadoras (que em geral utilizam o plano de negócios como critério de escolha para selecionar as empresas a serem incubadas).
- Parceiros empresariais (através do plano podem encontrar objetivos complementares e analisar a possibilidade de estratégias em conjunto)
- Bancos (através do plano de negócios os bancos analisam a possibilidade de empréstimos e financiamentos para as empresas)
- Investidores e sócios (analisam o PN a fim de encontrar boas chances de investimentos)
- Fornecedores (para venda de produtos e possíveis parcerias)

A estrutura de um plano de negócios não é algo extremamente rígido (Dornelas, 2012), pois varia de acordo com as particularidades de cada empreendimento.

Pode –se notar, no entanto, que os planos de negócio possuem um conjunto de tópicos em comum, que são conside⁷rados vitais para qualquer tipo de negócio.

A estrutura do plano de negócios é ordenada da seguinte forma: Capa; Sumário executivo; Descrição do empreendimento; Análise estratégica. Análise do setor; Plano operacional; Plano de produção; Plano de marketing; Avaliação de risco; Plano financeiro e Apêndice (Hisrich et al, 2009).

O corpo do plano não se altera muito de um autor para outro. Poucas diferenças são notadas entre algumas etapas a mais ou a menos e a nomenclatura de cada etapa pode diferir um pouco. No geral, os principais autores seguem coerentes com o quadro apresentado.

⁷ Pavanti apud Dornelas. Dornelas (2016). Empreendedorismo. 4. ed. 2012.

A capa é a porta de entrada do plano de negócios. Pode parecer não muito importante, mas uma capa bem montada pode despertar o interesse de uma pessoa em abrir o plano de negócios e essa pessoa pode ser por exemplo um gerente de banco que poderia se interessar pelo projeto.

De acordo com Dornelas (2012), a capa deve ser feita de maneira limpa e somente com as informações necessárias, como o nome da equipe ou indivíduo responsável pelo projeto, as datas de início e término do plano de negócios, dentre outras informações que o empreendedor acreditar serem pertinentes.

Juntamente com a capa, pode-se considerar o sumário executivo como uma forma de convencer o leitor a ler todo o plano. Por isso, essa é uma etapa que não pode ser deixada de lado. Ao contrário, o empreendedor deve estar alerta para que todas as informações pertinentes a este tópico estejam devidamente colocadas.

Uma reunião objetiva e breve dos pontos-chave do negócio, com o intuito de estimular o interesse de possíveis sócios e/ou investidores (Hisrich et al., 2009), o sumário executivo, como qualquer introdução de um trabalho extenso e profundo, deve ser escrito depois que todo o plano estiver concluído (Dornelas, 2012). Dessa forma as principais informações do trabalho estarão claras e disponíveis ao empreendedor e ele poderá selecionar aquelas que devem fazer parte do sumário.

De acordo com Hisrich et al (2009) o sumário executivo geralmente trata de questões que são de interesse de qualquer pessoa que entre em contato com o plano pela primeira vez. Por exemplo: qual é o conceito ou modelo do negócio; como serão captados os recursos financeiros para implementar o plano; quem está iniciando o negócio.

Na cartilha, “Como Elaborar um Plano de Negócios”, do SEBRAE, de 2013, o sumário executivo é tratado não como uma introdução ou justificativa do plano, mas sim como um resumo das informações mais importantes do plano de negócios, tais como: missão da empresa, forma jurídica, regime tributário, capital social, fonte de recursos, dados e informações profissionais dos empreendedores, dentre outros dados que são importantes de uma maneira geral ou que o empreendedor julgar necessário adicionar ao sumário.

Dornelas (2012) adiciona ainda, no sumário executivo, questões a respeito de como será o retorno sobre o investimento, como os investimentos serão empregados no negócio e onde a empresa se localizará.

Por fim, cabe ao empreendedor detectar e saber aproveitar as informações que são relevantes e podem ser atraentes o suficiente para conquistar um possível investidor. Hisrich et

al (2009) ainda lembra que de forma alguma o empreendedor deve tentar resumir todo o plano de negócios nesta seção. Isto poderia ofuscar o destaque das informações que podem ganhar a atenção do leitor.

Essa etapa é dedicada em fazer com que o leitor conheça a proposta do negócio de maneira mais próxima. Em outras palavras, esta seção tem como objetivo apresentar um pouco da organização ao leitor, sua história e sua situação atual (Dornelas, 2012). É nesta etapa que será apresentada a motivação e o objetivo principal da empresa, a missão (a natureza e o que o empreendedor espera do negócio a curto prazo e em um futuro próximo) (Hisrich et al, 2009). Para Dolabela (2000), é nesta etapa que são apresentados os pilares da empresa e sua estrutura de funcionamento legal e operacional.

Após essa iniciação, é importante que haja um espaço para tornar o leitor conhecedor de alguns aspectos do negócio que vão contribuir para o detalhamento do empreendimento, por exemplo: aonde será a localização do negócio, apresentação dos produtos e/ou serviços da empresa, o porte e como a empresa foi registrada (sociedade anônima, sociedade civil limitada etc.), a equipe de dirigentes que será responsável pelo desenvolvimento do negócio e como eles pretendem fazer isso (Hisrich et al., 2009).

É necessário que haja detalhamento das informações apresentadas, e não simplesmente a citação. No caso da equipe gerencial, por exemplo, é importante a presença dos currículos dos componentes com informações específicas sobre suas capacidades. Pode-se descrever também o local que será localizado o negócio, com informações se a sede será alugada ou não, se precisa de adaptações na estrutura ou não.

Os autores citados têm falas muito próximas a respeito da descrição do empreendimento, mas Dornelas (2012) tem especial atenção para tratar a respeito da equipe gerencial. Segundo ele, o foco na apresentação das pessoas e, de suas qualificações, que irão compor os cargos de relevância estratégica na empresa, pode fazer a diferença para um potencial investidor: *“A equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um plano de negócios. Só depois eles avaliam a oportunidade de mercado, a ideia inovadora e as perspectivas de altos lucros”* (Dornelas, 2012)

A busca pelas informações que devem ser apresentadas nessa parte do trabalho, pode revelar equívocos e erros que poderiam ser fatais ao negócio (Hisrich, et al 2009). Daí a importância de prezar pelo detalhamento e clareza na busca pelas respostas das questões que devem ser levantadas e respondidas nesta etapa.

Dentro do campo da administração a palavra “estratégia” aparece muitas vezes, mas em vários desses momentos ela é colocada de forma muito vaga e sem qualquer sustentação e esclarecimento do que está ligado a ela e como ela se forma.

Como colocado por Dornelas (2012), o termo estratégia é muitas vezes colocado pelos empreendedores de forma muito subjetiva. Eles se apropriam do significado para designar, por exemplo, uma nova parceria, a maneira de agir em uma determinada negociação, a entrada em um novo mercado, mas se esquecem que estratégia é algo que deve ser também um processo imbuído de racionalidade e aplicação de métodos para se entender melhor a situação da empresa e qual o melhor caminho a tomar para conseguir atingir os objetivos estipulados no negócio.

Essa etapa do plano de negócios visa tornar o empreendedor ciente das particularidades de seu negócio, detalhes importantes que vão tornar o empreendedor mais íntimo do empreendimento, logo, com mais domínio e capacidade de tomar decisões mais seguras que irão deixar a empresa mais perto de seus objetivos.

Porter (1980) fez a seguinte colocação na primeira página do primeiro capítulo de seu livro *Estratégia Competitiva*: “*A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente*” (capítulo 1, p. 4). Essa frase diz muito a respeito da formulação estratégica. É necessário detectar e analisar as variáveis que afetam a organização como um todo, tanto no ambiente interno, quanto externo à empresa.

A colocação de Porter contribui para reforçar e legitimar o discurso de Dornelas (2012). O autor deixa claro a importância da análise dos ambientes externo e interno do negócio e é nessa análise que serão medidos os riscos e as oportunidades que permeiam a organização e os pontos fortes e fracos da mesma.

Ainda nessa questão a respeito da análise dos riscos e oportunidades / forças e fraquezas, Dornelas propõe o uso da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), chamando atenção para que o empreendedor identifique os cenários macro ambientais (cenário político, cultura local etc.) e micro ambientais (consumidores, fornecedores etc.) que afetem o comportamento de seu negócio. Além disso, o autor chama atenção para que o empreendedor seja cuidadoso no momento de identificar forças e fraquezas. É perigoso se iludir e esconder possíveis fraquezas, assim como é perigoso também não reconhecer aquilo que se faz bem. Esse tipo de conduta é comum e pode influenciar negativamente no andamento do negócio, caso aconteça.

Após a análise estratégica, em que as variáveis internas e externas relevantes para o negócio e os possíveis pontos fortes e fracos da empresa foram devidamente detectados e analisados, chega o momento de voltar as atenções para o setor de atuação do empreendimento.

Na análise do setor o empreendedor irá iniciar uma pesquisa e ir a campo para identificar as forças que atuam e influenciam o setor em que a empresa está inserido. Dessa forma, ele irá saber tudo aquilo que influencia o espaço em que ele passará a dividir com outras empresas.

Turgeon (2000) chama atenção para a importância desta etapa. Segundo ele, é neste momento que o empreendedor passa a saber se a ideia inicial do seu negócio é algo inovador ou se já é oferecido pela concorrência e se a suposta novidade que o empreendedor quer oferecer corresponde realmente as necessidades da clientela. Além disso, esta é uma etapa que direciona e auxilia no momento de elaborar o plano de marketing.

De acordo com Hisrich et al (2009), o empreendedor deve buscar focar nas tendências específicas do setor em que irá atuar, isto é, procurar conhecer intimamente as particularidades do espaço que pretende ocupar. Por exemplo: a demanda do setor (o mercado está em ascensão ou declínio?; a demanda tem sido satisfeita pelas empresas que atuam na área?); a concorrência (quem são os concorrentes; a demanda tem sido satisfeita pelas empresas que atuam na área?; nos últimos anos, quantas empresas novas chegaram ao mercado?); a clientela (quem são seus clientes?; qual o tipo de mercado a empresa pretende atingir?; que tipo de qualidades os clientes potenciais estão procurando no produto/serviço?).

O estudo dos clientes é muito importante para que se conheça o que eles esperam do produto/serviço, quanto estão dispostos a pagar e quais as reclamações dos atuais produtos disponíveis no mercado. Além disso é na análise setorial que o empreendedor deve fazer a segmentação do mercado, para saber exatamente o perfil das pessoas que ele quer oferecer seu produto e, com isso, ter condições de dar maior enfoque àqueles que têm mais chance de adquirir o seu produto (Turgeon, 2000).

Dolabela (2000) levanta também algumas questões importantes que devem ser respondidas na análise setorial. Dentre elas estão: qual a lucratividade média e o custo médio de produção dentro do setor? (fazer uma previsão de quanto vai se gastar e o potencial de lucro é algo essencial); como os principais concorrentes se colocam no mercado? (qual a imagem que cada concorrente passa de si para os clientes?); o que ganharia a preferência dos clientes no setor? (por qual tipo de vantagem os clientes estariam dispostos a comprar o produto?).

Por fim, é necessário fazer um levantamento dos fornecedores dos insumos necessários para a produção da empresa. Conhecer as vantagens e desvantagens de cada um, saber quais

estão dispostos a uma parceria mais próxima, se informar a respeito de quais concorrentes compram de quais fornecedores etc.

Existem diversas maneiras de se conseguir as informações necessárias para responder todas as questões levantadas e várias outras que irão surgir no estudo do setor que o empreendimento irá atuar. As ferramentas de análise podem ser variadas: pesquisas já prontas ou feitas pelo próprio empreendedor, estatísticas de sindicatos, cooperativas de produtores, associação de comerciantes, etc. (Dornelas, 2012).

As fontes para tais informações também são inúmeras: bibliotecas (públicas ou privadas), prefeitura da cidade em que a empresa irá atuar, SEBRAE, associações comerciais e industriais, outras empresas (inclusive os próprios concorrentes), internet, revistas e jornais, órgãos governamentais (IBGE, fundações), dentre outras opções que possam contribuir de alguma forma para a análise do setor (Dornelas, 2012).

Alguns autores como Hisrich (et al, 2009), fazem a união da análise do setor que empresa irá atuar com a análise estratégica, que é chamada por alguns autores de análise setorial. Outros autores como Dolabela (2000), colocam a análise setorial dentro do plano de marketing. Dentro do trabalho, optou-se por separar a análise setorial e a análise estratégica, para que as explicações ficassem mais claras e que a importância das duas coisas ficasse evidente. Mas é importante ressaltar que as informações contidas em um plano de negócios se complementam e devem ser consideradas como um todo para que as melhores decisões sejam tomadas.

Toda e qualquer empresa deve possuir um plano operacional. Independente se ela é prestadora de serviços, venda em atacado e varejo ou possua um sistema de produção industrial (Hisrich et al., 2009).

É no plano operacional que o processo de desenvolvimento de produtos e serviços é descrito. Isso envolve desde a compra de insumos necessários e sua estocagem, até a compra e despacho da mercadoria ou prestação do serviço (Hisrich et al, 2009)

A cartilha do SEBRAE (denominada: Como Elaborar um Plano de Negócios) de 2013 que trata da construção do plano de negócios, coloca o plano operacional como uma explicação de tudo o que envolve o processo produtivo. Começando pelo *layout*, ou arranjo físico da empresa, esclarecendo a importância de um *layout* bem construindo e que aumente a produtividade e facilite, de uma maneira geral, as interações dentro da empresa. Em seguida é esperado que o empreendedor faça uma estimativa da capacidade produtiva da organização e quantos funcionários serão necessários para que o negócio funcione. Fazendo isso o

empreendedor saberá ao certo a quantidade de demanda que poderá atender e ter essa informação em mãos permitirá a ele prever com mais facilidade a receita máxima que poderá conseguir, os custos com mão-de-obra e as suas perspectivas para possíveis crescimentos e ampliações futuras.

Ainda de acordo com a cartilha do SEBRAE, o empreendedor deve descrever por completo e com riqueza de detalhes o modo como a empresa irá funcionar. Rotinas administrativas, processo produtivo, prestação de serviços, compra de matéria prima, estocagem de produtos, *lead time* (período entre o início e o fim de uma atividade) do produto ou serviço e toda e qualquer atividade relevante que esteja relacionada com o propósito final da organização (Cartilha SEBRAE, 2013 e Dornelas, 2012).

Hisrich et al (2009) chamam atenção para um aspecto característico de uma empresa que é prestadora de serviços e não possui processo de produção de produtos manufaturados, que é o fato de serviços serem intangíveis, ao contrário de mercadorias manufaturadas. Isso quer dizer que empresas que oferecem serviços frequentemente dependem da qualidade do próprio serviço ou da entrega comercial do serviço prestado (no caso de uma revendedora de roupas pela internet). Dessa forma é necessário que o processo de entrega do serviço, sendo ele feito de maneira direta (como o serviço de um hotel), ou por entrega comercial (no caso de uma revendedora de roupas pela internet), seja o foco do plano operacional, uma vez que ele é decisivo para a qualidade positiva do serviço prestado e conseqüentemente da satisfação do cliente e sucesso da empresa.

A título de esclarecimento, é necessário ressaltar que o caso que será analisado mais a frente neste trabalho refere-se a um empreendedor que presta um serviço e não produz nenhum tipo de produto manufaturado. Sendo assim, de acordo com Hisrich (et al 2009) não é necessário conter no plano de negócios um Plano de Produção, que geralmente é descrito juntamente com o plano operacional, porque este somente deve ser construído caso o empreendedor possua uma operação de fabricação de produtos tangíveis.

O plano de marketing tem seu desenvolvimento diretamente ligado com o conjunto de fatores conhecidos como 4 Ps do marketing, são eles: produto; preço; praça e promoção.

De acordo com Dornelas (2012) o plano de marketing deve ter como objetivo mostrar em detalhes como a empresa pretende vender seu produto/serviço, conquistar e manter clientes e evoluir sua participação no mercado. É através dele que a organização mostra como pretende atingir seus objetivos. O autor também resalta a importância de a empresa estar sempre em sintonia com os clientes para ter condições de adicionar aos produtos/serviços as características

que tornarão a organização diferenciada perante os concorrentes, da construção de uma política de preços, da atenção aos canais de distribuição, da comunicação com os clientes e a publicidade do produto.

Hisrich et al (2009) começa a discutir plano de marketing no que diz respeito em como e quais informações o empreendedor deve buscar para construir um plano coerente e que satisfaça as necessidades do empreendedor. De acordo com o autor, o plano deve conter informações como quais serão os canais de distribuição do produto/serviço, qual é o tamanho do mercado que se pretende atingir, qual será o segmento de mercado em que a empresa irá atuar, qual é a forma de promoção de produto que mais será eficaz na situação em questão. A resposta para essas e outras perguntas irão dar ao empreendedor a matéria prima para construir o caminho que irá atingir os objetivos da empresa. Definir os objetivos da pesquisa de marketing deve ser a primeira coisa a se fazer quando o processo de elaboração do plano de marketing tem início.

Em relação a coleta de dados e informações, Hisrich et al (2009) mostram alternativas para diferentes disponibilidades de recursos. Nem todos os empreendedores (pode-se dizer até que a maioria deles) não tem capital para contratar uma empresa especializada em pesquisas de marketing, mas essa não é necessariamente a melhor forma do empreendedor ter as respostas que precisa. Tudo vai depender dos objetivos traçados pela pesquisa, da análise da melhor forma de coleta dos dados e também dos recursos disponíveis para a pesquisa de marketing.

Hisrich et al (2009) divide as fontes em secundárias e primárias. As fontes secundárias são informações já existentes e disponíveis para os empreendedores. Elas podem ser encontradas em jornais, revistas especializadas, bibliotecas, internet, órgãos governamentais e associação de produtores e comerciantes. Já as fontes primárias são as informações, provenientes de coleta de dados através de métodos como rede de relacionamentos (mentores, contato com concorrentes e fornecedores), grupos focais, observação, entrevistas e questionários.

A partir dos dados coletados e posteriormente a análise das informações adquiridas, o empreendedor estará capacitado a lidar com as variáveis do composto mercadológico (ou mix de marketing). A manipulação do mix de marketing para a elaboração do plano de marketing é um ponto de concordância entre a grande maioria dos autores da área. Dornelas (2012 e Hisrich et al (2009) fazem um apanhado do que cada um dos elementos representa:

- Produto ou serviço: O produto ou serviço não deve ser descrito de forma superficial, colocando-se apenas a definição do objeto de venda da empresa. A concepção de

produto/serviço vai muito além disso. Além das características físicas, todos os fatores envolvidos na relação do cliente com o produto devem ser descritos aqui, por exemplo: embalagem, garantia, atendimento, forma e prazo de entrega.

- Preço: O preço do produto/serviço deve ser calculado levando em consideração os custos para produzi-los, a margem de retorno, o valor praticado pela concorrência e o valor que a maioria dos potenciais consumidores afirmaram estar dispostos a pagar. O preço influencia na segmentação de mercado e o empreendedor deve ter clara a ideia de como pretende posicionar o seu produto.
- Distribuição: O empreendedor deve escolher como seu produto/serviço será vendido. Vendas em lojas de varejo, atacado, venda direta por uma equipe de vendedores, terceirização das vendas, dentre outras formas que devem ser escolhidas de acordo com as características do produto/serviço, como perecibilidade, porte, complexidade, valor etc. O segmento de mercado que a empresa pretende atingir também influencia nos canais de distribuição. Uma vez que o empreendedor pretende atingir consumidores com menor poder aquisitivo ele deve escolher canais mais acessíveis a essas pessoas, por exemplo.
- Promoção: É através da promoção que o empreendedor vai conseguir fazer com que os consumidores saibam da oferta de seu produto/serviço de uma maneira mais rápida e eficaz. As propagandas podem ir desde estandes em pequenas lojas até os comerciais de alto custo nos canais de televisão. O empreendedor precisa analisar qual forma de promoção condiz com seus recursos disponíveis e ainda qual delas irá atingir o maior número de consumidores.

O plano de marketing é uma etapa muito importante do plano de negócios. Ela não deve ser construída de forma sucinta e esquecida depois de pronta. Muito pelo contrário, deve ser bem detalhada e conter as informações necessárias para as várias decisões que serão tomadas. O plano de marketing deve ser sempre consultado durante o gerenciamento do negócio e atualizações ou até mesmo um novo plano deve ser feito em um período de um ano, em média. Esse prazo pode variar para mais ou para menos de acordo com o tipo de negócio.

O senso comum que gira em torno da figura mítica do empreendedor aponta para uma necessidade e satisfação do mesmo em correr altos riscos. Isso é um grande equívoco e a verdade é muito pelo contrário. O empreendedor minimiza ao máximo os riscos que ele pode vir a enfrentar. Esse pensamento equivocado vem do fato do empreendedor ter uma personalidade corajosa e assumir situações arriscadas quando elas são inevitáveis ou ele

acredita na oportunidade, mas risco simplesmente por risco jamais será uma escolha de qualquer empreendedor.

De acordo com Hisrich et al (2009), o plano de negócios deve conter um apanhado de potenciais riscos que o empreendimento poderia correr, independentemente do quão distante está esse possível cenário, com as devidas justificativas. Cabe ao empreendedor usar o conhecimento que adquiriu até o momento sobre o setor em que vai atuar e sobre o funcionamento do tipo de negócio que está inserido para avaliar os possíveis riscos que sua empresa pode se deparar, quais são os mais perigosos, os mais distantes de causar algum incômodo e os motivos que validam a avaliação do empreendedor como tal.

É importante que o empreendedor considere aspectos que estejam ligados diretamente com o objeto de seu negócio para avaliar possíveis riscos. Nesse caso cada negócio terá suas particularidades de acordo com a natureza de sua atividade fim.

É necessário também que o empreendedor se atente para as variáveis que afetam a todas as empresas, independente do setor. A tecnologia por exemplo é um fator que influencia a maioria das empresas, independente do setor em que atuam. Um empresário, dono de um estabelecimento que fornece comida *fast food*, poderia se ver em uma situação de risco caso um concorrente lançasse um aplicativo para celulares para venda de refeições e agendamento de entregas em domicílio. Esse acontecimento poderia fazer com que o empreendedor perdesse uma grande quantidade de clientes e fechasse as portas rapidamente, por não acompanhar os avanços tecnológicos com potencial para afetar o seu negócio e nem prever que uma situação do tipo poderia acontecer.

O plano financeiro é uma das últimas etapas da elaboração do plano de negócios. É nesse momento em que boa parte do que foi construído até então e das informações adquiridas serão colocados em forma de números.

Esta etapa determina o investimento necessário para que o empreendimento saia do papel e se torne realidade e mostra também se o negócio é ou não é economicamente viável (Hisrich, et al 2009).

Para Dolabela (2000), o plano financeiro tem grande importância para que fornecedores e instituições de crédito apostem no sucesso do empreendimento, visto que ele mostra com clareza se a empresa é uma organização saudável, com suas contas em dia e se tem perspectiva de crescimento. Fatores esses que podem ser ocultados ou passar uma ideia deturpada caso sejam analisados com base em outros referenciais e sem levar em consideração o plano financeiro.

Autores como Dornelas (2012), Hisrich et al (2009) e Dolabela (2000), desenvolvem o plano financeiro em torno dos seguintes demonstrativos: balanço patrimonial, demonstrativos de resultado e o demonstrativo do fluxo de caixa. Segundo esses autores, essas são ferramentas importantes para que o plano financeiro seja construído e possa de fato ser útil ao empreendedor na avaliação de seu negócio e na tomada de decisões.

O primeiro passo no desenvolvimento do plano financeiro é fazer um apanhado de todas as vendas previstas, e das despesas provenientes destas, num período de, ao menos, três anos, e organizá-las de maneira clara e objetiva, se possível, com as projeções mostradas mensalmente. Além das vendas previstas, informações como o custo de mercadorias vendidas, despesas gerais e administrativas, o lucro líquido previsto e previsão de estoques também devem constar no documento (Hisrich, et al 2009).

A elaboração do balanço patrimonial vem em seguida e através dele é possível visualizar a estrutura de capital do negócio (Dornelas, 2012). O balanço patrimonial revela: se a empresa foi construída, ou será, em sua maior parte, por capital de terceiros; o prazo para o pagamento de dívidas; os custos de curto prazo, dentre outras informações que são muito úteis para avaliar a viabilidade do empreendimento. O balanço patrimonial mostra a condição financeira da empresa em um dado momento (Hisrich, et al, 2009).

Por fim, a elaboração do fluxo de caixa fecha essa tríade que sustenta o negócio em relação à dimensão financeira. Também deve ser projetado por, ao menos, três anos (Hisrich, et al, 2009). O fluxo de caixa demonstra: a variação do dinheiro que está sempre em movimento na empresa (capital de giro), tanto as entradas quanto as saídas de capital; qual a origem dos valores de entrada e o destino do dinheiro que deixa o caixa.

De acordo com Braga e Marques (2001, apud Toledo et al, 2009), o fluxo de caixa tem a finalidade de servir como ferramenta avaliação da liquidez da organização, isto é, a capacidade de quitar as dívidas na data de vencimento, isso ressalta a importância do fluxo de caixa para o controle gerencial da empresa, assim como eventuais decisões de pagamentos e investimentos.

Dornelas (2012) menciona ainda alguns outros recursos para auxiliar na análise financeira e na tomada de decisão do empreendedor. O valor presente líquido quer irá contribuir para a análise de viabilidade do negócio, uma vez que envolve a projeção de fluxos de caixa

⁸ Braga e Marques apud Toledo et al (2016). Planejamento de marketing e confecção do Plano de Marketing: uma análise crítica. v. 13, n. 37. 2006.

futuros para o presente para comparar com o valor do investimento inicial e a taxa interna de retorno, que é calculada com o intuito de compará-la a outras taxas de investimento do mercado para analisar se o negócio possui uma taxa mais atrativa.

Finalmente, o ponto de equilíbrio, que mostra exatamente o quanto a empresa precisar arrecadar em suas receitas para não ter prejuízo. É o ponto em que a receita é igual aos custos da organização e contribuiu para que o empreendedor não se engane a respeito do momento em que o negócio deixa ou deixará de apresentar sustentabilidade (Dornelas,2012 e Hisrich et al 2009).

E, por fim, o apêndice contém informações secundárias a respeito do plano de negócios e dados utilizados pelo empreendedor na elaboração do mesmo. É o lugar para disponibilizar qualquer documento extra que possa contribuir para que o plano se torne mais completo. Questionários usados em pesquisas, lista de fornecedores, entrevistas transcritas, são alguns exemplos que podem fazer parte do apêndice que encerra o plano de negócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os parágrafos seguintes irão tratar a respeito da natureza e do método de pesquisa que serão utilizados em campo. Além disso, as técnicas de coleta de dados e a forma como o conteúdo originado destas coletas será analisado, também serão discutidos nesta etapa. Dessa forma será possível entender com mais clareza o processo da pesquisa de campo e o porquê das abordagens escolhidas.

3.1 – Natureza da pesquisa

As pesquisas são responsáveis por boa parte do aprimoramento e criação de novas fronteiras no pensamento humano. Através dela a humanidade se reinventa e busca soluções para os problemas que se materializam diante do mundo.

Gil (1987) define pesquisa como o procedimento organizado e racional que tem a função de encontrar respostas para uma questão proposta previamente.

Para Motter (2007), pesquisa significa criação ou exploração de técnicas, conhecimentos ou realidades.

Como o presente trabalho busca uma resposta para uma questão previamente elaborada, é natural a utilização da pesquisa para concluir seu objetivo. A pesquisa em questão será de caráter qualitativo, uma vez que não se preocupará em fazer um estudo que seja validado por representatividade numérica (Silveira e Gerhardt, 2009). Buscará reconhecer e analisar um caso particular da realidade à luz de teorias previamente apresentadas.

Pesquisas qualitativas tem como foco a análise do mundo empírico, valorizando o contato entre o pesquisador e o cenário de seu estudo (Godoy, 1995, p. 62). Conhecidos esses benefícios, torna-se muito pertinente o uso da pesquisa qualitativa no presente trabalho que tem como desafio o estudo detalhado de uma situação particular envolvendo um indivíduo e um conjunto de experiências pelas quais ele passou e que requer um contato próximo entre objeto e pesquisador para que seja devidamente entendido, descrito e analisado.

Particularmente neste trabalho a pesquisa qualitativa empregada será no formato de um estudo de caso. De acordo com Godoy (1995, p. 25 e 26), o estudo de caso é uma abordagem de grande valor em pesquisas cujo objeto precisará ser analisado de maneira detalhada. Ainda segundo a autora, o estudo de caso auxilia em trabalhos que tem interesses em fenômenos atuais que devem ser analisados em um contexto de vida real.

A pesquisa será de natureza exploratória. De acordo com Gil (1987), esse tipo de pesquisa permite mais proximidade e familiaridade com o problema de pesquisa. Além disso,

o uso dessa abordagem possibilita o contato prévio com o objeto, que será alvo do estudo, e alguns comportamentos comuns, que de um modo geral compõe o objeto em questão, podem ser levados em consideração, despertando o interesse do pesquisador.

3.2. – Técnicas de pesquisa

Foi escolhida para viabilizar a etapa de campo deste trabalho uma técnica de pesquisa já utilizada há várias décadas, denominada História de Vida ou História Oral, mas ainda pouco utilizada nos trabalhos derivados do campo da administração (Closs e Antonello, 2011).

A História de Vida é um método de investigação capaz de explorar o objeto estudado através de diferentes perspectivas e de captar várias faces do objeto, estimulando uma visão não reducionista (Closs e Antonello, 2011). Essa abordagem ganhou força nos estudos em que se via a necessidade de aprofundar a interpretação da realidade vivida pelo indivíduo, que se tornará objeto⁹ de atenção do pesquisador.

De acordo com Maccali, Minghini, e Walger et al (2014), o método da História Oral destrincha a história de indivíduos, realçando aspectos subjetivos de sua trajetória e tornando possível uma análise mais minuciosa a respeito das experiências, tanto profissionais quanto pessoais, que o desenvolveram de uma determinada forma.

Ainda segundo Maccali, Minghini, e Walger et al (2014), aplicar a História de Vida como método possibilita ao entrevistado apresentar a sua história, recorrer às suas memórias e aos acontecimentos e pessoas que fazem parte dela e é nesse processo que esse enredo se torna tão válido para um estudo que exige proximidade do objeto.

Queiroz (1998, apud Maccali, Minghini, e Walger et al 2014), coloca o relato de vida de um indivíduo como algo que reconstrói acontecimentos vivenciados por ele no passado que irão revelar aspectos importantes a respeito da relação social, familiar e profissional do mesmo e/ou sobre o objeto de interesse do entrevistador.

A coleta de dados será feita através de entrevista. De acordo com Ribeiro (2008, apud Brito e Feres, 2011), essa é a técnica mais eficaz para a obtenção de informações mais detalhadas do objeto da pesquisa. A entrevista possibilita que o pesquisador conheça de perto as atitudes, valores e sentimentos do entrevistado e que seja flexível, permitindo ao

⁹ Queiroz apud Maccali et al (2016). O método histórico de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. v.15. 2014.

entrevistador tomar diferentes caminhos na entrevista que possam se apresentar à medida que o entrevistado responde às perguntas. Esses benefícios oferecidos pela entrevista são sinérgicos com a proposta do método da História de Vida, uma vez que a natureza das duas práticas contribuem para a proximidade e para captação de elementos subjetivos relacionados ao objeto. Essa soma positiva será aproveitada no presente trabalho, já que o foco da pesquisa será conhecer as particularidades de um único entrevistado aproximando sua trajetória dos estudos teóricos sobre o tema do empreendedorismo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os próximos tópicos irão tratar, respectivamente, a respeito da descrição da trajetória do empreendedor, destacando suas individualidades, e da análise da trajetória tendo como base a teoria sobre empreendedorismo construída no início deste trabalho.

4.1 – Descrição da trajetória do empreendedor

A trajetória de um empreendedor é representada pelas escolhas feitas por ele no gerenciamento do seu negócio. Por mais que semelhanças entre trajetórias sejam comuns, cada caso é único, visto que os desafios que se colocam a frente dos empreendedores estão sujeitos a infinitas variáveis que possibilitam inúmeros desfechos.

A trajetória que será contada e avaliada neste trabalho, diz respeito a um produtor musical da cidade de Juiz de Fora que atua oferecendo serviços de gravação e produção musical. Antes de pensar em empreender, já era professor de música e músico. Chegou a tocar em bandas da cidade, bailes e casamentos e outros eventuais trabalhos como músico executante.

O desejo do músico em ter seu próprio estúdio já era antigo. Como ele mesmo disse, esse é um sonho que diversos músicos partilham, seja para uso pessoal ou comercialização de serviços. Como a vontade de ter um estúdio já era antiga, ele foi gradativamente adquirindo, ainda que sem saber se iria se profissionalizar nessa área, conhecimento, experiência e equipamentos para isso. Nas palavras dele:

Eu já vinha comprando coisas, eu já vinha fazendo gravações com computador. Eu sempre fui aquele cara que, nos shows, passava o som da banda, eu queria saber das coisas, era o cara que sabia às vezes regular um microfone, sempre tive interesse, gosto nisso e tal. E esse processo me interessou, foi um processo de acúmulo, você vai fazendo um caminho tortuoso e não percebe que você tá chegando lá.

Fato é que, com o passar do tempo, o professor de música viu seu interesse no ramo aumentar e enxergou a possibilidade de abrir seu negócio quando um de seus alunos demonstrou interesse em seus serviços. Ciente de que a revolução digital abriu a possibilidade para que pequenos estúdios oferecessem serviços de boa qualidade, coisa que anteriormente somente era possível para grandes estúdios, ele decidiu iniciar a empreitada, utilizando como força motriz todo o conhecimento e equipamentos que já vinha acumulando ao longo dos anos e a contratação de seu primeiro serviço por parte de seu aluno, serviço esse que foi indispensável para os investimentos iniciais no estúdio. Apesar do entrevistado reconhecer essa oportunidade de começar o negócio, segundo ele mesmo, o elemento crucial para esse início foi a necessidade que ele tinha de aumentar sua renda, uma vez que estava passando por um momento em que ministrava menos aulas do que gostaria e precisava sustentar a si mesmo e a seu pai, que vivia sob seus cuidados.

O estúdio abriu as portas em janeiro do ano de 2006 e o empreendedor logo se deparou com a dificuldade que tinha em se promover como produtor musical. Ele não tinha conhecimento a respeito de estratégias de marketing e pouca proximidade com publicidade. Teve de, logo no início, recorrer a um empréstimo com sua mãe para investir em mais equipamentos. Percebeu que tinha poucos clientes e esses não eram suficientes para pagar as contas do negócio e, por isso, teve que trabalhar como músico em bandas de baile para conseguir pagar, além de manter as aulas que já ministrava.

Um ano se passou e o empreendedor notou que o estúdio não pagava suas próprias contas. Em 2007 chegou a pensar em fechar as portas. O que o fez persistir foi o surgimento de seu primeiro contrato com um valor mais significativo. Uma banda que havia conseguido recursos por meio da Lei Murilo Mendes (lei municipal de incentivo à cultura) para gravar um compact disc (CD) procurou o produtor para trabalharem juntos. O contrato girava em torno de R\$ 16.000,00. Essa mesma lei de incentivo, possibilitou outro grande investimento feito por ele, no ano de 2013, através de outra banda que conseguiu acesso aos recursos oferecidos.

Diante dessa oportunidade o pequeno empreendedor cometeu o que ele considera um equívoco. Gastou recursos que, no momento, eram apenas uma promessa. Fez investimentos dentro do estúdio usando o cartão de crédito, mas o dinheiro que lhe foi prometido foi pago parcialmente e tudo se transformou em uma grande dívida. Como não tinha condições de quitar suas pendências, ele decidiu por continuar com as atividades do estúdio e como professor e, aos poucos, ir resolvendo sua situação.

Apesar do entrevistado considerar que teve apoio familiar para começar a empreender, principalmente de sua mãe que lhe fez o empréstimo por enxergar no empreendimento a possibilidade de seu filho ter mais segurança financeira, algo difícil para um músico conquistar, isso não foi suficiente para começar bem o negócio. Mais tarde a presença familiar se fez mais uma vez importante, por meio de sua esposa, que pôde fazer um empréstimo a juros mais baixos para que ele quitasse as dívidas que tinha.

De acordo com o entrevistado, alguns problemas poderiam ter sido evitados caso ele tivesse acesso, na época, a um mentor, alguém com experiência em empreender e/ou na sua área de atuação, para alertá-lo sobre possíveis problemas e aconselhá-lo de forma mais próxima, principalmente em relação à parte financeira do negócio.

O entrevistado considera que possui um perfil empreendedor. Características como ser visionário, amante do trabalho, trabalhador, gostar do que faz, “faz tudo”, independente, disposto a correr riscos, são qualidades que ele acredita possuir. Segundo o empreendedor, ele sempre teve atração por situações arriscadas e, também, sempre foi muito envolvido com seu trabalho e por isso buscou por capacitação, ainda que não formal. Capacitação essa que foi construída ao longo de anos, mesmo quando ele não tinha perspectiva de abrir o negócio.

Sua vida como músico foi responsável por prepará-lo, aos poucos, para lidar com o trabalho dentro do estúdio. Posteriormente, ele buscou por conhecimentos mais específicos em gravação e produção por meio de vários livros e cursos disponibilizados na internet. Em relação à capacitação gerencial, o entrevistado não teve contato com outras formas de aprimoramento além da própria experiência que o dia a dia do negócio lhe trouxe. Ele citou a impessoalidade na relação com o cliente e a organização dos prazos de entrega de serviços e pagamentos como suas principais evoluções como gestor. Segundo ele, não viu evolução em seu controle financeiro, uma vez que o estúdio nunca possuiu um fluxo satisfatório de clientes e ele ainda depende de seus trabalhos como músico e professor.

Em relação ao serviço prestado, a principal mudança detectada pelo empreendedor nesses anos de trabalho foi o aumento da qualidade, além de ter notado que os próprios clientes aumentaram seu domínio em torno do assunto e, dessa forma, ficaram mais exigentes. Ele mencionou interesse em estender seus serviços, oferecendo gravações de vídeo dentro de estúdios, que é uma prática demandada atualmente, mas, para atuar nesse ramo, seria necessário investir em infraestrutura e equipamentos.

As mudanças no negócio dentro dos âmbitos mercadológico e financeiro ao longo de sua trajetória foram modestas, pois ele se manteve distante dessas áreas, assim como no início

do negócio. Algumas medidas discretas foram tomadas, como uso do livro caixa para controle financeiro e criação de uma conta na rede social Facebook, para promover seu trabalho, mas muito pouco atualizada com informações e conteúdos pertinentes.

O empreendedor viu grandes benefícios ao se tornar formalmente um microempreendedor individual. Segundo o próprio, gostaria de ter se tornado antes. Por meio dessa decisão ele conseguiu empréstimos a juros mais baixos o que possibilitou mais investimentos no negócio, além de se sentir mais incluído na sociedade: “você se sente realmente mais parte da sociedade, porque você se sente conectado com tudo”.

Segundo o entrevistado, boa parte de suas dificuldades vieram da falta de um planejamento de marketing e financeiro. Ele acredita ter se fechado para possíveis clientes ao não se esforçar para atingir possíveis clientes por meio da internet, servindo-se da propaganda e da divulgação do seu trabalho, algo que, de acordo com o ele, é feito por vários produtores de sucesso.

O empreendedor alegou que conhece a ferramenta de plano de negócios. Seu discurso a respeito do plano, no entanto, está imerso, de forma isolada, somente no planejamento de investimentos futuros que ele gostaria de fazer dentro de seu negócio. Quando questionado a respeito da ferramenta, o entrevistado não soube desenvolver a resposta além desse limite, apesar de ter afirmado conhecer a respeito do plano de negócios.

Na visão do entrevistado, ele jamais fez um plano de negócios. Com a falta de conhecimento a respeito da ferramenta e outras formas de planejamento, ele acredita que tinha uma visão fora da realidade. Acreditava que os clientes iriam aparecer simplesmente por demandarem os serviços de um estúdio.

Durante a entrevista, o empreendedor soube mencionar poucas práticas gerenciais de planejamento e controle que fez durante toda a existência de seu negócio. Para o futuro, ele continua pensando sob a ótica do investimento em infraestrutura, sempre apoiado pela sua outra atividade profissional, professor. Além disso, ele demonstra também planos em relação às possibilidades da internet: “tenho consciência da deficiência de um trabalho de web. Acho um meio difícil e só continuo em virtude de se ligar à minha profissão como músico, meus desejos e possibilidades de expressão”.

No que diz respeito a uma perspectiva de planejamento financeiro, ele alega não enxergar a possibilidade de algo do tipo pelo fato de sua demanda ser muito variável. Mesmo motivo que usou como justificativa para não ter realizado controle financeiro no passado.

Nesses dez anos, desde a fundação do negócio, o empreendedor se autorretrata, hoje, como alguém que evoluiu na percepção da técnica envolvida para obtenção de qualidade do serviço oferecido, no estabelecimento de limites na relação com o cliente, para as duas partes e melhor consciência da complexidade da atividade de produtor musical e gerente do próprio negócio. Ressalta também seu aprendizado quanto à minimização de riscos, através de maior cautela na hora de pensar em se endividar. Segundo o entrevistado, ele lidou com paciência, trabalho duro e com os recursos que dispunha para se recuperar dos problemas financeiros que enfrentou, e confessa que teve sorte em sua trajetória: “E tive um tanto de sorte também. Olhando para trás, se não fosse esse tanto de sorte, tudo poderia ter ido por água abaixo”.

4.2 – Análise da trajetória do empreendedor à luz da teoria sobre empreendedorismo

O objetivo desta etapa é realizar a análise da trajetória do empreendedor com base nos elementos que sustentam a teoria do empreendedorismo. Essa análise é importante para compreender, tanto os momentos em que as decisões do empreendedor se aproximaram daquilo que a teoria coloca como ideal, quanto aqueles momentos em que ele se aproximou mais do empreendedorismo por necessidade, dinâmica expressiva no contexto brasileiro.

As entrevistas realizadas revelaram um indivíduo muito envolvido com seu trabalho. Alguém que sempre buscou conhecimento e novas experiências dentro daquilo que faz, com o objetivo de se aprimorar, e que vê nisso sua realização pessoal. Perseverança, iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização pessoal e forte envolvimento com o trabalho são alguns exemplos de um apanhado de várias características colocados por autores como Dornelas, Dolabela e outros, que compõem o perfil de um empreendedor. Algumas delas puderam ser notadas no protagonista da trajetória analisada, sendo a perseverança e o forte envolvimento com o trabalho, as principais. Isso é evidenciado ao observar, por parte do empreendedor em questão, sua contínua busca por aprendizado e sua realização pessoal em dedicar-se ao seu trabalho.

Os estudos do *Global Entrepreneurship Manegment (GEM)* no Brasil vem mostrando a proporção do empreendedorismo por necessidade e por oportunidade ao longo do tempo. Avaliar esse ponto é importante para conhecermos a principal motivação dos empreendedores em começar o novo negócio e o conhecimento dessa motivação pode contribuir para o entendimento de outras questões, como taxas de mortalidade de pequenos negócios e o índice de busca por capacitação gerencial, por parte de pequenos empreendedores. Na trajetória em

questão, o empreendedor alegou que tomou a decisão de começar o negócio porque necessitava aumentar a sua renda. As aulas que ministrava como professor de música não estavam remunerando-o de forma suficiente e por isso ele viu no novo negócio uma opção de aumentar a sua renda. Esse fato por si só, já caracteriza seu ato de empreender como sendo uma necessidade. Mas é possível adicionar ainda uma outra interpretação. O empreendedor citou a revolução digital como responsável pela possibilidade de pequenos estúdios de gravação começarem a oferecer um serviço de qualidade. Aqueles que conseguiram, na época, enxergar que essa possibilidade estava se apresentando, com certeza saíram na frente e puderam de fato inovar em um novo mercado pela percepção de novos horizontes. No caso do empreendedor analisado, ficou claro que essa percepção aconteceu mais tarde, quando os pequenos estúdios já estavam se proliferando até mesmo localmente. Apesar do empreendedor ter embarcado e se aproveitado desse novo e recente espaço no mercado, somente isso não é o suficiente para afirmar que ele detectou e se aproveitou de uma oportunidade de negócio.

Para Filion (1999) as oportunidades são ideias criativas que foram devidamente trabalhadas propositalmente para saírem de seu estado abstrato e se transformarem em uma oportunidade real que preenche um espaço no mercado antes não preenchido ou apresentando diferenciais perante a concorrência. O processo inicial para chegar até a oportunidade do negócio, é a formação da visão. A visão é a formação inicial da ideia do negócio e que muitas vezes será influenciada pela personalidade do empreendedor e geralmente está atrelada a algo familiar e prazeroso a ele. Esse processo foi vivido, de certa forma, pelo empreendedor em questão. A construção da visão se deu ao longo dos anos, em que ele foi criando e alimentando seu desejo por ter um estúdio à medida que se desenvolvia como músico e conhecia mais sobre esse universo das gravações e produções musicais, através de experiências vivenciadas por ele e equipamentos adquiridos gradativamente.

Na trajetória do empreendedor, o processo de formulação da visão se deu de forma muito orgânica e sem que ele, ativamente, se movimentasse em torno desse objetivo pensando em abrir um negócio no futuro. Filion (1999) apresenta uma proposta em que é possível que um empreendedor, conscientemente, formule uma visão desde o embrião, em que existe somente uma ideia abstrata do negócio, até a concepção de um produto/serviço e os meios para iniciar as atividades do negócio. Esses passos minimizam os riscos corridos e direcionam o foco do empreendedor para que ele tenha mais chances de atingir seus objetivos. Comparando modelo e trajetória é possível observar algumas semelhanças. Por exemplo, o empreendedor se capacitou ao longo do tempo para a prestação do serviço e aos poucos construiu a concepção,

ainda que de forma simples, de como esse serviço seria colocado em prática. Mas de uma maneira geral, como foi colocado, o empreendedor não seguiu um pensamento voltado para a concepção da visão e posteriormente de uma oportunidade de negócio.

A ausência de direcionamento e intenção em desenvolver passo a passo a visão do negócio e a partir disso tornar-se mais apto a detectar, ou até mesmo criar, uma oportunidade de negócio, se traduziu, na realidade do empreendedor, na concretização de um empreendimento vago. Apesar de ter buscado se capacitar na execução do serviço que pretendia oferecer, o que é algo essencial, o empreendedor não se preocupou em pensar em todo o resto que compõem uma empresa. Afinal de contas, ele sabia que inicialmente seria o prestador do serviço, mas também o gerente do seu próprio negócio. Sua atenção se voltou toda para a execução do serviço e a devida importância não foi dada aos elementos gerenciais, inclusive os operacionais, uma vez que pensar em como realizar o serviço não remete somente a atividade fim, mas sim a toda organização de tempo de processo, *layout* do espaço, capacidade de produção, dentre outras variáveis que devem ser detalhadas para que o empreendedor compreenda o seu próprio negócio, suas capacidades e seus limites. Tendo como base o modelo construído por Filion, o empreendedor entrevistado formulou apenas uma Visão Emergente, talvez com alguns poucos componentes de uma Visão Central.

No modelo de formação de visão proposto por Filion, entra no cenário a figura do mentor e outros indivíduos com experiência em gerenciamento que podem auxiliar o empreendedor no novo negócio. A busca ativa por mentores é importante para evitar erros comuns e riscos desnecessários ao negócio, além de contribuir para a capacitação do empreendedor no próprio negócio. O entrevistado não se sensibilizou, em nenhum momento de sua trajetória, para a importância de ter pessoas com experiência em gerenciamento de negócios por perto. Teve por acaso o auxílio de um amigo que, antes dele, já havia se lançado no universo da produção musical digital e lhe forneceu conselhos valiosos que incrementaram a sua capacidade de oferecer um melhor serviço. Mas em relação a um acompanhamento do ponto de vista gerencial, sobre como lidar com a área financeira do negócio, pesquisas de marketing e até mesmo um direcionamento para a elaboração de um plano de negócios, nada foi buscado por parte do empreendedor, ou seja, ele não cumpriu a transição visão > produto > negócio de forma satisfatória.

Apesar da ausência de mentores, o empreendedor encontrou apoio familiar em seu caminho. Não conviveu, em seu contexto familiar, com pessoas ligadas ao empreendedorismo ou gerenciamento de empresas o suficiente para ter sido influenciado a seguir esse caminho.

Ele não cresceu tendo esse tipo de exemplo. Mas encontrou na família, por duas vezes, a chance de conseguir um empréstimo a juros mais baixos para investir em seu negócio e pagar dívidas que havia feito.

O plano de negócios oferece ao empreendedor uma nova lente para observação, livre de devaneios provenientes da vontade impulsiva de realizar o sonho do próprio negócio e dando a ele o entendimento real do próprio empreendimento: o que e como ele oferece ao mercado e quais são seus limites e ambições.

Na história contada pelo entrevistado ficou clara, como já colocado, a negligência (muito provocada pela falta de conhecimento e informação) por parte dele em relação a sua capacitação gerencial e de pensar em todos os aspectos da empresa, não somente no serviço fim. Ele se dedicou através de anos a aprender o serviço que desempenharia, mas ao decidir começar o negócio, acabou sendo impulsivo e não se deu conta de que precisava desenvolver também as suas capacidades como administrador de seu próprio negócio.

Desenvolver um plano de negócio demanda tempo e muito trabalho. Mas se faz necessário, para que o administrador tenha realmente o controle das decisões nas mãos e não esteja jogado a simples sorte.

Ainda que o empreendedor em foco tenha aberto o negócio por necessidade, isso não torna o plano de negócios menos importante. Mesmo que ele estivesse decidido a começar o empreendimento de qualquer maneira, o plano iria oferecer maior controle e direcionamento para a empresa.

Inicialmente, faltou ao empreendedor procurar conhecer o que sua proposta de negócio teria de positivo e de negativo. O que sua atividade iria oferecer que pudesse ser considerado como uma vantagem e o que seria uma desvantagem, levando em consideração a concorrência e os possíveis clientes. Essa etapa, colocada por Dornelas (2012) como análise estratégica, contribui para que o empreendedor comece a desenvolver o entendimento do seu próprio negócio.

A análise do setor é essencial para o empreendedor conhecer se está em um mercado muito disputado ou não, quem são seus concorrentes, se o mercado em que ele pretende atuar está crescendo ou em declínio, quais fornecedores estão disponíveis e quais as vantagens e desvantagens de cada um e quem são os clientes em potencial. Como colocado por Turgeon (2000), através da análise do setor, o empreendedor passa a conhecer o seu espectro de mercado e pode definir qual nicho pretende atingir. Dessa forma, ele consegue se situar e tomar decisões posteriores com mais foco em seus objetivos.

A ausência dessas duas etapas iniciais no planejamento do entrevistado custou a ele o entendimento real do mercado que estava adentrando. Quem eram os concorrentes, qual segmento de mercado iria atingir, particularidades de fornecedores e quais vantagens seu serviço poderia oferecer ao cliente e o que ele não teria como oferecer. O empreendedor começou sua trajetória de forma nebulosa, tateando sem segurança os caminhos que poderia tomar, à medida que os problemas se apresentavam a ele.

A falta de um plano operacional impediu que o empreendedor soubesse da sua capacidade máxima de atendimento e que a empresa fosse organizada de uma maneira mais eficiente, com as rotinas administrativas e produtivas todas detalhadas para mais controle e noção a respeito do que de concreto é necessário para que o empreendimento tenha um funcionamento normal. Se tivesse detalhado as atividades operacionais, provavelmente o não teria sido surpreendido no início de suas atividades, quando viu que o investimento inicial em equipamentos não foi suficiente para suprir as necessidades de sua atividade fim, o que lhe pressionou a pegar o primeiro empréstimo.

Os problemas enfrentados pelo empreendedor durante sua trajetória foram causados pela ausência do plano de marketing e do plano financeiro. O controle financeiro foi sempre feito de forma muito superficial pelo entrevistado. Com isso, é possível observar que a carência de um conjunto de informações colocou o empreendimento em uma situação frágil.

Com a ausência do plano financeiro, o empreendedor começou suas atividades sem ter ciência se o negócio era economicamente viável ou não. Isso é algo perigoso, pois sem a confirmação da viabilidade, o administrador não sabe se o negócio é capaz de gerar receita suficiente para, ao menos, se manter.

Previsões que são características dessa etapa, não foram elaboradas, como: previsão de vendas, despesas administrativas, custos de prestação do serviço e de estoque, ponto de equilíbrio. Sem essas previsões, o empreendedor não consegue gerenciar fatores vitais de seu negócio. Não sabe o quanto gasta para atender a um cliente, quanto precisa investir em estoque, qual é a receita média que espera gerar e o mínimo de receita que precisa para que não tenha prejuízo.

O balanço patrimonial nunca foi elaborado. Sem ele, o empreendedor não teve o controle dos ativos que possuía e de suas respectivas depreciações e da diferença entre as contas a pagar e a receber.

O fluxo de caixa passou a ser elaborado somente no último ano de atividade. Ele permitiu que o empreendedor passasse a saber o quanto de receita seu estúdio gerava mensalmente. Mas durante quase toda sua trajetória, o empreendedor não tinha esse controle.

A elaboração do plano de financeiro provavelmente teria evitado que o negócio começasse quando começou, pois teria mostrado que o investimento inicial estava muito modesto. Como foi pego de surpresa, o empreendedor acabou fazendo uma dívida para completar o que era necessário, mas poderia ter optado por outras opções se tivesse elaborado o plano financeiro, como por exemplo, buscar investidores ou um sócio.

A falta de controle do capital de giro também lhe acarretou um endividamento ainda pior, quando utilizou capital que não dispunha para comprar equipamentos, confiando em uma promessa de pagamento para um serviço futuro.

Por fim, se faz necessário analisar os impactos da ausência do plano de marketing no negócio. É fato que desde o início até os dias de hoje, o empreendimento não se sustentou de modo autônomo. Durante a entrevista, o empreendedor alegou que nunca teve um fluxo de clientes de tamanho suficiente para que ele pudesse manter a empresa e retirar um valor adequado para que ele fizesse dessa atividade profissional, a sua única. Esses problemas são uma herança da falta de planejamento de marketing, que seria a responsável por desenvolver a relação do empreendedor com o cliente desde o serviço prestado (especificando forma de atendimento, prazos de entrega), passando pelo preço do serviço (pesquisando quanto os clientes estão dispostos a pagar) e terminando na divulgação do serviço da forma que melhor atinja o público alvo.

O plano de marketing deveria ter sido feito para levantar informações a respeito do perfil dos clientes que iriam consumir o serviço oferecido pelo empreendedor, dos segmentos de mercado existentes na área de atuação e qual (ou quais) deles seria o foco do negócio, da melhor maneira de atingir esse segmento de mercado para que os interessados conheçam o serviço e saibam onde encontrá-lo e contratá-lo, das vantagens e desvantagens oferecidas pelos serviços dos concorrentes (procurando uma lacuna para desenvolver vantagens e aproveitar melhor um segmento de mercado). Com todas essas questões devidamente trabalhadas, o empreendedor teria mais chance atingir mais clientes e ter um fluxo de trabalho suficiente para não depender de outras fontes de renda.

O quadro 3, a seguir, traça um paralelo entre os elementos mais importantes do modelo ideal de empreendedorismo e a trajetória do empreendedor analisada. O quadro traz também, algumas consequências das divergências e convergências entre os dois referenciais.

Quadro 2: Elementos destacados pela teoria sobre empreendedorismo X Trajetória do empreendedor

Elementos destacados pela teoria sobre empreendedorismo (sob a forma de perguntas)	Trajetória do empreendedor	Proximidade entre teoria e trajetória
O entrevistado tem perfil empreendedor?	Sim, principalmente em pontos como envolvimento com trabalho e sede de aprendizado.	Busca por capacitação como produtor musical.
Empreendeu por necessidade ou oportunidade?	Necessidade.	Pouco planejamento e conhecimento de gestão.
Teve a figura de um mentor ao seu lado em alguma parte de sua trajetória?	Teve auxílio, em momentos pontuais, de um amigo que já trabalhava no ramo. Mas não um mento propriamente dito.	Ausência de orientação gerencial.
Teve apoio familiar e histórico de empreendedorismo na família?	Não possui um histórico significativo de empreendedores em sua família, mas teve apoio familiar.	O apoio da família foi indispensável em dois momentos da trajetória do empreendedor, para que ele conseguisse pagar suas dívidas.
Concebeu a visão do negócio?	Em parte. O empreendedor partiu de um sonho e se capacitou como produtor musical ao longo do tempo. Mas não se sensibilizou para as funções gerenciais necessárias.	Concebeu a fase embrionária do processo de visão e procurou se capacitar para o serviço fim.
Criou ou soube aproveitar uma oportunidade de negócio?	Não.	Por ter empreendido por necessidade e concebido a visão de forma muito intuitiva, não teve condições de aproveitar uma oportunidade de negócios.
Elaborou um plano de negócio?	Não.	Pouco planejamento e condição de controle gerencial.
Elaborou algo que se aproxime de um plano operacional?	Não.	Concentrou-se majoritariamente em se capacitar para executar o serviço.

Concebeu algo semelhante a um estudo do setor de atuação, segmento de mercado, concorrência e clientela?	Não.	Teve dificuldades em atrair clientes.
Realizou algum estudo ou controle financeiro, ainda que de forma simples?	Somente adotou o uso do livro caixa nos últimos 5 anos.	Baixo controle financeiro.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

O quadro de número dois sintetiza com clareza as diferenças observadas entre os elementos destacados pela teoria empreendedora e a trajetória do empreendedor. A realidade vivida pelo empreendedor foi sem dúvidas muito contrária ao que o modelo propõe. Se a trajetória e o modelo fossem imaginadas como duas linhas e a proximidade entre elas representasse quando a prática agiu de acordo com a teoria, o resultado dessa suposição seriam duas linhas muito distantes uma da outra, com apenas alguns pontos mais próximos.

A trajetória do empreendedor se mostrou muito apática aos pontos sinalizados pela teoria como essenciais para o gerenciamento de um negócio. Essa realidade destacou como o empreendedor era surpreendido a todo tempo simplesmente pela falta de conhecimento do próprio negócio e dos problemas que surgiram a partir disso. Situação essa ocasionada pela falta de ao menos uma mínima aproximação das práticas e ferramentas propostas pela teoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido diante do seguinte questionamento: o que caracteriza a trajetória de um empreendedor, no segmento musical, quando comparada aos passos ideais associados à constituição de negócios? Para responder satisfatoriamente essa pergunta, se fez necessária a elaboração de uma base teórica voltada para a construção de um modelo ideal de empreendedorismo, o trabalho de campo para conhecer e compreender os detalhes da trajetória do empreendedor e, por fim, a comparação e análise entre o modelo construído e a trajetória estudada.

O primeiro esforço girou em torno de uma busca para apresentar e discutir os principais elementos presentes na teoria sobre empreendedorismo. Esse ato acabou por mostrar que o sucesso de um negócio está ligado diretamente a idealização por completo da empresa. O detalhamento de cada parte do empreendimento contribui para entender melhor como ele irá funcionar e como gerenciá-lo no dia a dia. Para chegar nesse patamar, é necessário pensar o negócio com foco e de forma crítica desde o início da concepção da visão de negócio, até a elaboração do plano de negócios, ferramenta chave para a compreensão e gerenciamento do empreendimento.

A trajetória do empreendedor escolhida como objeto de estudo revelou um indivíduo que se encaixa dentro do perfil empreendedor construído no modelo teórico. Mas como a própria literatura diversas vezes colocou, empreendedores não nascem prontos. A verdade é que modelo e trajetória se mantiveram muito distantes durante toda a análise. Foram poucos os momentos em que o empreendedor se aproximou do que a teoria coloca como o caminho correto. Fato é que, nesse caso, a grande distância entre modelo e trajetória deixou muito clara a realidade de um empreendimento que enfrentou grandes problemas desde o seu início.

O planejamento foi feito de forma muito superficial e o empreendedor se preocupou somente em se capacitar tecnicamente para realizar o serviço que sua empresa iria oferecer. Ele não se deu conta de que seria o gerente do próprio negócio e isso também demanda capacitação e informação. A não elaboração do plano de negócios, a falta de detalhes na concepção do negócio nos âmbitos operacional e financeiro e a ausência de pesquisas para conhecer e definir o segmento de atuação da empresa no mercado, lançaram o empreendedor em uma estrada com quase nenhuma visibilidade. O resultado disso foi um empreendimento que já existe há mais de 10 anos, mas nunca teve condições de se sustentar.

O modelo aponta uma trajetória desejável, capaz de minimizar riscos. Esse fato amplia as chances de êxito de um negócio, embora não possa garanti-lo. Muitas variáveis internas e externas operam para o sucesso ou o insucesso do empreendedor.

O conhecimento existe para auxiliar, mas existem incontáveis formas de se chegar ao sucesso, e inovar pode ser uma delas. A única certeza é que o sucesso real demanda muito esforço para ser atingido.

O empreendedorismo deve ser encorajado e participar da educação e formação das pessoas desde cedo. Como visto no início deste trabalho, empreender não está associado necessariamente a atuação no mercado, mas sim a iniciativa, aprendizado e trabalho.

Conhecer a fundo a trajetória de um empreendedor e ter a oportunidade de compará-la com o que propõe a teoria é um exercício de aprendizado. Mas é importante que novos esforços sejam feitos em torno de conhecer outras trajetórias de diferentes setores do mercado, além de acrescentar também outras visões a respeito de empreendedorismo trazidas pela teoria. Dessa forma o aproveitamento será ainda maior, uma vez que serão conhecidas diversas realidades, com diferentes problemas e soluções envolvidas. Será possível visualizar também mais momentos de falha e sucesso de, tanto comportamentos observados na prática, quanto ações sugeridas pela teoria. Com isso, mais conhecimento é gerado em torno desse assunto para que dilemas vividos por empreendedores na realidade sejam resolvidos da forma mais positiva possível.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, S. A. BRASIL, C. F. NOGUEIRA, C. R. Empreendedorismo jovem: fatores que contribuem para a atividade empreendedora. **Caderno de administração**, Maringá, v. 21, n. 2, p. 57– 64, 2013.
- BRITTO, A. F. J. de; FERES, N. J. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.
- CELESTINO, M. J.; ADÃO, K. S. do. **BRINCANDO COM O XADREZ EU APRENDO: O EMPREENDEDOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL**, UFSJ. Disponível em: <
<http://educacao.sorocaba.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/03/BrincandoComoXadrez.pdf>>
Acesso em: 20 mai, 2016.
- CERIZZA, A. A. de; VILPOUX, O. F. Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. **Anais**. p. 1-9. Disponível em: <
http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/520.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- CHIAVENATO, I. O espírito empreendedor. In: CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. ed. 2. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 1, p. 3-17.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 44-74, jul/ago 2011.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 30. ed. rev. atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 304 p.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p. (2ª tiragem)
- FILLION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora?**. 1. ed. 350 p.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5 – 29, abril/junho, 1999.
- FILLION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho, 2004.
- FILLION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. In: Terceira Conferência Canadense de Estudos Empresariais, 1989, Universidade de Calgary. **Colaboração Internacional**. São Paulo, jul/set, 1991. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a06>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. ed. 1. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 120.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. e. 4. São Paulo: Atlas, 2002, p. 175.

HUSRUCH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. 2009. 662 p. (Tradução e revisão por Teresa Cristina Felix de Sousa e Liliane de Oliveira Guimarães)

MACCALI, N.; MINGHINI, L.; WALGER, C. S. de; DÉAROGLIO, K. de. O método histórico de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 439-468, jul/set, 2014.

MOTTER, J. E. **O que é pesquisa? Como se faz pesquisa em educação?**. Disponível em: <http://mat.ufrgs.br/~vclotilde/disciplinas/pesquisa/pesquisa.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2016.

PORTER, M. E. Introdução. In: PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. e. 16. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 3-7.

ROBEIRO, J. T. F. de; OLIVEIRA, E. L. de; SPESSATTO, G. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75-88, maio/ago, 2010.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios?**. Brasília: 2013, p. 159. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S.A. Elaborando seu plano de negócios. In: SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S.A. **Construindo Plano de Negócios**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, cap. 2, p.4 1-105. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kG3ssatsR40C&oi=fnd&pg=PR15&dq=importancia+do+plano+de+neg#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.229 p.

SILVA, E. da; MENDES, I. R.; BARBOSA, L. P. P. Plano de negócios. In: CONEX. **Plano de negócios**. p. 1-7. Disponível em:<<http://www.uepg.br/proex/anais/trabalhos/226.pdf>>. Acesso: 23 abr. 2016.

TEODORO, P.; OLIVEIRA, V. C. S. da. **O empreendedorismo por necessidade e a precariedade da formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro**. 14 p.

TERRIBILLI, A. F.; Resenha de O plano de negócios bem sucedido: Um guia prático para empresas start-up. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 2, abril/junho, 2013.

TERRIBILLI, A. F.; Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, jan/abr, 2014.

TOLEDO, L.A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Planejamento de marketing e confecção do Plano de Marketing: uma análise crítica. **o&s**, v. 13, n. 37, abril/junho, 2006.

VILPOUX, O. F; ALCÂNTARA, A. C. de; Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica. In: XIII SIMPEP. **Empreendedorismo e empreendedores: uma revisão bibliográfica**. 2006. p. 1-8. Disponível em: <

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/520.pdf> Acesso: 23 abr. 2016.