

ISSN: 1980-0193

# PERSPECTIVAS ( CONTEMPORÂNEAS )

Revista eletrônica de ciências  
sociais aplicadas.

V.3, N.1, 2008



## EDITORIAL

*Perspectivas Contemporâneas*  
**Faculdade Integrado**  
Campo Mourão – Paraná – Brasil  
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro  
Fone: 55 44 3523 1982  
CEP: 87301-010

### **Editor Chefe**

Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Editor de Revisão e Correção**

Ana Paula Previante Widorski

### **Editor de Língua Estrangeira**

Aparecida da Penha dos Santos  
Fernanda Scheibel Bispo

### **Editor de normalização**

Vinicius Ortiz de Camargo

### **Editor Externo**

Luciana Aparecida Bastos  
Emanulle Torino

### **Editor de Seção**

Márcia Regina Ferri

### **Projeto Gráfico e Edição Final**

Emanuelle Torino  
Márcia Regina Ferri  
Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Suporte Técnico**

José Leandro Xavier  
xavier@grupointegrado.br

## Perspectivas Contemporâneas

A ciência vem a cada dia revolucionando todas as áreas do conhecimento humano. Neste sentido, a informatização, auxilia a levar o conhecimento com maior rapidez e facilidade às pessoas.

As revistas eletrônicas vêm adquirindo cada vez mais espaço no meio das pesquisas científicas, e a revista *Perspectivas Contemporâneas* vem auxiliar, neste contexto de informatização, de globalização, a socialização das informações.

Os artigos apresentados a cada edição da revista, estão mais interessantes. Nesta edição, por exemplo, são apresentados artigos de diversas áreas, tais como a área de finanças, que trata a respeito da relação do planejamento financeiro pessoal, decisões financeiras e organizacionais e desempenho das lojas de varejo de Curitiba; Modelos de indicadores com relação ao desenvolvimento sustentável, com ações sustentáveis; uma pesquisa da Distribuição de renda e pobreza no Brasil no período de 1995 a 1999, onde apresenta uma redução da renda familiar per capita de 3,97% na média; Marketing de relacionamento, apresentando um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Campo Mourão, onde trata a respeito da fidelização de clientes e do esforço direcionado ao atendimento ao público; Empreendedorismo, trazendo um estudo da proposta operacional de plano de negócios, com ênfase na percepção do risco; Organização Cooperativa sobre a ótica dos cooperados, onde demonstra pontos fortes e fracos das cooperativas pelo ponto de vista dos cooperados; Discussão sobre viabilidade ecológica e econômica, que trata a respeito da reciclagem de pneus usados por meio da viabilidade de poços cavados para obtenção de água, bastante utilizado na região nordestina; Turismo de Negócios, apresentando um estudo de caso a respeito do turismo de negócios na “feira-hippie” de Belo Horizonte, analisando o turista de negócios, suas práticas sociais e comerciais; e, para finalizar, Administração da complexibilidade, a contribuição das teorias organizacionais, que apresenta uma análise teórica e descritiva que aborda contribuições das organizações modernas e pós-modernas, tratando também da qualidade de vida de seus colaboradores.

Além de interessantes, os artigos apresentados estão com boa qualidade e contribuem ao crescimento intelectual dos leitores, o que a cada dia é mais exigido no mercado de trabalho.

Aproveitem sua leitura.

Boa leitura.

**Marisa Pante Ferreira**

Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Análise Contábil Financeira da Faculdade Integrado, Docente no Ensino Superior, Contadora com Especialização em Auditoria e Perícia Contábil.

## PROPOSTA OPERACIONAL DE PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE NA PERCEPÇÃO DE RISCOS

*Wellington Washington Cantelli <sup>(1)</sup>*

*Moacir Carneiro Junior <sup>(2)</sup>*

*PUC – Pontífice Universidade Católica, Curitiba – PR*

### RESUMO

A elaboração do Plano de Negócio é fundamental para o planejamento do empreendimento, porém, existem diversas variações de modelos que, por vezes, comprometem a efetividade de seu uso. O artigo analisa uma síntese dos modelos existentes na literatura e os compara com um estudo empírico realizado em quatro Incubadoras de Curitiba-PR. O objetivo foi o de buscar os tópicos fundamentais para a proposta de um modelo mais operacional e que dê ênfase aos principais riscos em que o empresário se submeterá ao empreender. Propõe-se a metodologia de Souza e Clemente (2004) para análise de rentabilidade e risco, complementada com a proposta feita por Cantelli (2006) que estabelece os Riscos de Gestão e de Negócio. Com um Plano de Negócio mais simples e que demonstre os riscos do empreendimento, acredita-se que seu uso pode aumentar e que sua análise seja facilitada, contribuindo para que haja maior suporte ao projeto e menor taxa de mortalidade das empresas recém constituídas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendimento; Plano de Negócio; Incubadora; Rentabilidade; Riscos.

### OPERATIONAL SUGGESTION OF BUSINESS PLAN UNDER THE RISK PERCEPTION VIEW

#### ABSTRACT

The working up of this business plan is very expressive for an enterprise projection; however, there are several variations of models that, some times, implicate the satisfaction of its use. The article analyses a summary of existent models from the literature and compare them with an empiric study done in four ventures of Curitiba – PR. The objective was to search the fundamental topics to the suggestion of a more operational model and which emphasize the principal risks the entrepreneur is going to face. It is recommended the Souza and Clemente (2004) methodology for the risk and profitability analyze, completing the purpose done by Cantelli (2006) that establish the Risk and Management of Business. With a Business plan simpler and which demonstrate the venture risks, it is likely that its use can increase and that its analyses became easier, cooperating to have more basis to the project and less death rate between the younger companies.

**KEYWORDS:** Venture; Business Plan; Companies; Profitability; Risks.

## INTRODUÇÃO

Dados da pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) 2004 dão conta de que o Brasil está entre os sete países que mais empreendem no mundo dentre os 34 pesquisados, no sentido de montar um negócio próprio com coragem, ousadia e criatividade. No entanto, constata-se que essa elevada posição está muito mais ligada à necessidade do que a oportunidade de empreender. O brasileiro é um empreendedor em potencial porque precisa sobreviver e não porque vê no mercado oportunidades, dadas às condições socioeconômicas do país.

Outro fator que chama a atenção na pesquisa é a escolaridade dos empreendedores brasileiros: apenas 14% têm formação superior (completa ou incompleta) e 30% não passaram sequer cinco anos pelos bancos escolares. Em países com renda *per capita* semelhante à do Brasil, a formação superior atinge os 23%; enquanto que os países com renda *per capita* alta, o índice é de 57,6%.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), mostram que as micros, pequenas e médias empresas constituem cerca de 98% das existentes, empregam 60% da população economicamente ativa (PEA) e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto – PIB.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE no início de 2004 apurou a taxa de mortalidade das empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002 e identificou seus fatores condicionantes. O resultado foi a divulgação do Relatório de Pesquisa intitulado de Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, com o mapeamento consolidado para o Brasil e para todas as Regiões, individualizadas para cada estrato de empresas, segundo o porte e envolvendo empresas extintas e em atividade.

A pesquisa agrupou doze questões distribuídas em quatro grupos, cujas respostas apresentaram o *ranking* das causas dos fracassos das empresas que encerraram suas atividades. As respostas originaram-se de perguntas estimuladas que foram previamente listadas para os empresários para sua escolha e indicação, com destaque para os cinco primeiros colocados: Falta de capital de giro (42%), Problemas Financeiros (21%), Falta de

clientes (25%), Maus pagadores (16%) e Falta de crédito bancário (14%). Todos os cinco poderiam, ou deveriam, estar previstos no plano de negócio.

A página 17 do mesmo relatório aponta que, no mesmo período, tanto os empresários de empresas extintas quanto as ativas utilizaram, em 74% dos casos, o seu próprio capital. Isso é paradoxal ao se confrontar com o primeiro item em destaque (Falta de capital de giro), haja vista que havia dinheiro para o projeto. Acredita-se que tenha existido, de fato, mau planejamento financeiro e clara falta de percepção ao risco do negócio que iriam se inserir.

O processo de empreender gira muito mais em torno de sentimentos pessoais e particulares do que na percepção de se investir em um projeto de risco, já que, não fosse isso, seria mais prudente colocar o dinheiro em uma aplicação segura de um banco considerado sólido.

O empreendedor que opta pelo investimento de seu dinheiro em um projeto, pouco vislumbra acerca dos riscos inerentes ao seu negócio e os fatores que o levam a isso são vários. O SEBRAE (2004) traz um estudo detalhado das empresas extintas e ativas sobre os motivos que levam a sua constituição e os dois mais citados são justamente o desejo de ter o próprio negócio e porque a pessoa estava desempregada.

Com o pensamento de empreender por necessidade e não por oportunidade, o futuro empresário deixa de lado aspectos relevantes de planejamento, o que certamente contribui para a alta taxa de mortalidade dos projetos recém implementados. A elaboração do plano de negócio é fundamental para que haja um mínimo de planejamento e por isso ele não pode ser demasiadamente complexo, a fim de que estimule sua confecção.

A proposta desse artigo é apresentar os principais aspectos relativos ao planejamento com ênfase nos riscos do empreendedor. Acredita-se que, melhorando a percepção sobre os riscos inseridos no futuro empreendimento e simplificando a elaboração do plano de negócio, o empreendedor terá motivação para elaborá-lo e utilizá-lo como ferramenta de controle, conforme apregoa a literatura sobre o assunto.

## 2. METODOLOGIA

Há diversas definições para planejamento de pesquisa, mas nenhuma delas engloba todos os aspectos importantes. Cooper e Schindler (2003) definem o planejamento de pesquisa com alguns princípios básicos: (1) é um plano baseado em atividade e tempo; (2) é sempre baseado na questão de pesquisa; (3) orienta a seleção de fontes e tipos de informações; (4) é uma estrutura para especificar as relações entre as variáveis do estudo; (5) destaca os procedimentos para cada atividade de pesquisa (COOPER E SCHINDLER, 2003).

Dessa forma, optou-se pela utilização de três dos oito aspectos metodológicos propostos pelos autores, uma vez que essa escolha tem total relação com os objetivos e o tipo de fenômeno que se pretende compreender.

O primeiro critério é a forma exploratória como as questões foram formuladas, com a estrutura mais solta e que possibilita ao pesquisador desenvolver hipóteses ou questionamentos sobre futuras pesquisas. O segundo critério é quanto à coleta de dados. Utilizou-se o monitoramento como forma de inspecionar as atividades e natureza dos materiais disponíveis sem tentar extrair algum tipo de resposta. Por último, trata-se de estudo de caso, pois coloca mais ênfase na análise contextual de poucos fatos ou condições e suas inter-relações.

## 3. INCUBADORAS DE EMPRESAS

O movimento de incubadoras tem crescido rapidamente no mundo. Segundo Dornelas (2002), até o início dos anos 80 havia apenas cerca de 10 incubadoras nos EUA e, a partir de 1997, já havia mais de 500. No Brasil, algo semelhante vem ocorrendo. A primeira incubadora criada foi em 1984 na cidade de São Carlos-SP e está vinculada à Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, entidade mantenedora da incubadora.

Em 2004, o Brasil atingiu a marca de 283 incubadoras de empresas, como uma evolução média de 11% em relação aos anos anteriores segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC. A região Sul é a que mais concentra incubadoras no Brasil com 123, seguido pelo Sudeste com 92 e o Nordeste com 37. O Paraná possui 24 incubadoras e

é o quarto classificado, atrás do Rio Grande do Sul com 83, São Paulo com 43 e Minas Gerais com 25.

Nessas incubadoras existem 2114 empresas, além de 1580 Graduadas e 1367 Associadas, totalizando 5061. Conforme a ANPROTEC (2004), empresa incubada é a Organização que desenvolve produtos ou serviços inovadores e está abrigada em incubadora de empresas, passa por processo de seleção e recebe apoio técnico, gerencial e financeiro de rede de instituições constituídas especialmente para criar e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios. Algumas instituições usam o termo “empresa residente”. As Graduadas são Organizações que passam pelo processo de incubação e que alcançam desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora. Algumas instituições usam o termo “empresa liberada”. A empresa graduada pode continuar mantendo vínculo com a incubadora na condição de empresa associada.

O Relatório Panorama Anprotec 2004 aponta que, das 1.580 empresas graduadas, 93% permanecem no mercado e geraram 12.195 empregos. As ainda incubadas criaram 11.703 postos de trabalho e as associadas 3.331, totalizando 27.229 novos empregos.

Nesse contexto, a análise dos modelos de planos de negócios propostos pelas incubadoras para suas incubadas pode contribuir para a proposta de um novo modelo que seja ao mesmo tempo de fácil elaboração, contemple os principais fatores de planejamento e esteja voltado para os riscos inseridos no processo de empreender.

#### **4. RISCO NO PROCESSO DE EMPREENDER**

O enfoque a ser dado na proposta de um novo plano de negócio é sobre o risco real, àquele efetivamente ligado ao risco de empreender. Dessa forma, contemplam-se três tipos de análise para o risco real: o Risco de Estimativas do Projeto de Investimento, que reflete a percepção de risco e do retorno; o Risco de Negócio, associado a fatores conjunturais e não controláveis que afetam o ambiente do projeto; e o Risco de Gestão, ligado ao grau de competência dos gestores (CANTELLI, 2006).

Um planejamento deve contemplar aspectos financeiros de rentabilidade e o resultado econômico requer uso de métodos de análise de investimentos. A metodologia de análise seguirá a proposição de Souza e Clemente (2004). A vantagem dessa abordagem em relação à abordagem clássica (GITMAN, 2002) ou a Teoria das Opções Reais (COPELAND *et al*, 2001) consiste em não expressar o risco por meio de um *spread* sobre a taxa de desconto.

A metodologia de Souza e Clemente (2004) também se baseia no fluxo de caixa descontado e consiste em gerar dois conjuntos de indicadores. O primeiro conjunto (Valor Presente Líquido, Valor Presente Líquido Anualizado, Índice Benefício/Custo e Retorno Adicional do Investimento) objetiva melhorar a percepção do retorno, enquanto o segundo conjunto (Índice TMA/TIR, Índice Pay-back/N, Risco de Gestão, Risco do Negócio e Grau de Comprometimento da Receita) objetiva melhorar a percepção do risco.

O tratamento teórico desses indicadores, bem como as fórmulas de cálculo, estão disponíveis em vários textos, como em Souza e Clemente (2004) e Kreuz *et al* (2004) e, por essa razão, não será aqui apresentado.

#### **4.1. Taxa mínima de atratividade (TMA)**

Souza; Clemente (2004) propõem que se use como TMA (Taxa de Mínima Atratividade) a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise e que essa escolha seja compatível com o perfil do investidor. Dessa forma, a rentabilidade obtida considerará como ganho apenas o excedente sobre aquilo que já se tem, isto é, o que será obtido além da aplicação do capital a TMA. Esse conceito, desde há muito é defendido pelos economistas e denomina-se custo de oportunidade líquido, isto é, o ganho depois de expurgado aquilo que já se teria em alternativa de investimento concorrente. Assim, a rentabilidade do projeto pode ser confrontada com a percepção do risco obtida por meio de outro conjunto de indicadores.

## 4.2. Indicadores de viabilidade

Em artigo recente, Kelleher *et al* (2005) reapresentam as deficiências da TIR como medida de rentabilidade. Neste mesmo artigo estes autores advogam o uso da TIRM (TIR modificada) para expressar a rentabilidade do projeto. Souza e Clemente (2004) argumentam que a rentabilidade do projeto é mais bem representada pelo indicador ROIA (Retorno adicional decorrente do Investimento realizado) que tem a vantagem de expurgar o efeito cruzado da TMA.

O Indicador ROIA é superior a TIRM porquanto expurga o efeito do *spread* de risco na taxa de desconto e também o custo de oportunidade, já apresentando o retorno líquido que deve ser confrontado com o risco. Também argumentam que, para fluxos de caixa construídos como o valor médio ou mais provável para os custos e receitas, a avaliação do risco seja analisada após a geração dos indicadores de retorno.

Dado que tanto a TMA, como a TIR dependem de fatores sistêmicos e conjunturais, é plausível que se interpretem as mesmas como variáveis aleatórias. Dessa forma, Souza; Clemente (2004) argumentam que o risco financeiro de um projeto de investimento (probabilidade de se ganhar mais aplicando na TMA do que no projeto de investimento) pode ser medido pela probabilidade da TIR ser menor do que a TMA, quando as distribuições de probabilidade das mesmas forem conhecidas. Contudo, mesmo não se conhecendo as distribuições de probabilidades, pode-se interpretar a proximidade da TIR em relação a TMA como uma medida de risco. Por essa razão a TIR, ao contrário da metodologia tradicional de análise de projetos, neste artigo está classificada como indicador de risco.

Também, na metodologia de Souza; Clemente (2004) o *pay-back* descontado é interpretado como um indicador de risco. Ao relacionar o *pay-back* com a vida útil do projeto (N) melhora-se a percepção do risco (escala de 0 a 1) quanto à recuperação do capital investido. Os autores alertam, também, que o *pay-back* seja interpretado à luz das características do negócio.

Sugere-se, também, que se utilize os princípios norteadores propostos por Cantelli (2006) para inferir dois outros tipos de riscos: Risco de Gestão e Risco de

Negócio. O Risco de Gestão está associado ao ambiente interno na análise da Matriz *Swot* e está distribuído em três categorias:

- Perfil do empreendedor: Grau de competência do gestor, escolaridade do empresário, capacidade de planejamento, conhecimento financeiro, conhecimento técnico do produto e possuidor de competências essenciais.
- Eficiência e Efetividade Operacional: Está relacionado aos controles internos, com base na metodologia COSO: controle sobre os riscos e ações para gerenciá-los, conhecimento das leis que regem a empresa e correta escrituração contábil.
- Consultoria de apoio: consultoria nas áreas de gestão e de produtos, além de estrutura física adequada.

O Risco de Negócio está associado a fatores conjunturais e não controláveis que afetam o ambiente externo do projeto na Matriz *Swot*. Estão classificados nele a análise do cenário econômico, a possibilidade de barreiras alfandegárias a insumos ou ao próprio produto fabricado, fenômenos naturais, superoferta do produto pelo mercado, qualidade superior da concorrência, custo de produção menor da concorrência e grau de relacionamento com os clientes atendidos.

Além desses, inclui-se ainda andamento de projetos de faturamento paralelo ao negócio principal e o fato do produto ser inovador, já que este dificulta a comercialização imediata. A falta de capital de giro também é considerada Risco de Negócio, já que, seja o projeto passível de aceitação, a falta de capital de giro pode prejudicar o sucesso do empreendimento.

De posse desses princípios, o empresário pode atribuir números entre 0 e 1 (sendo 1 o risco máximo) e fazer a média dos valores encontrados, tendo, a partir daí, o índice de risco associado à gestão e ao negócio.

Como todos os índices relativos a risco estão classificados em escala entre 0 e 1, o empresário tem uma visão melhor sobre sua exposição, melhorando sua percepção em relação ao projeto de investimento. A rentabilidade, que sempre foi o

principal fator motivacional para o investimento, cede espaço para o risco que cada indivíduo está disposto a correr, o que coloca um freio na intenção de se empreender a qualquer custo, possibilitando a diminuição da taxa de mortalidade das empresas recém nascidas.

## 5. UTILIZAÇÃO DOS PLANOS DE NEGÓCIOS

Para a maioria das incubadoras, o plano de negócio é ferramenta fundamental para o ingresso da empresa. Para tanto, algumas delas possuem modelo específico para ser seguido pela candidata, o que facilita tanto o preenchimento quanto a análise por parte da incubadora (CANTELLI, 2006).

Considerando que a taxa de mortalidade dentro das incubadoras é menor do que as que não tem esse benefício, o pressuposto básico é que o plano de negócio auxilia sobremaneira o planejamento e o controle dos itens relacionados a esse planejamento. No entanto, segundo Cantelli (2006), o uso do plano de negócio como ferramenta é pequeno e sua confecção, ainda que obrigatória, é encarada de forma secundária e sem a ênfase esperada.

Diante disso, entende-se que a confecção do plano de negócio aos moldes descritos na literatura podem ser demasiadamente complexos para que o empresário invista tempo na sua elaboração. Os tópicos a seguir apresentam uma síntese da literatura e dois modelos propostos por incubadoras de Curitiba, o que dará a possibilidade de uma proposta de simplificação e, ao mesmo tempo, de aplicabilidade de um novo modelo.

### 5.1. Plano de Negócio segundo a literatura

Greatti (2003) sintetizou uma estrutura abrangendo pontos indispensáveis na elaboração do plano de negócio que aparecem freqüentemente na literatura sobre o assunto. Segue sua síntese:

- Parte introdutória: Composta de Capa, Índice Analítico ou Sumário e Sumário Executivo. A Capa deve conter as principais informações que caracterizem de

forma clara a empresa e o negócio. O sumário deve contar os títulos de todas as seções e subseções do plano com as respectivas páginas. Já o sumário executivo é uma das partes mais importante, pois apresenta de forma sintetizada tudo que será abordado no trabalho de forma a despertar no leitor interesse pelo assunto. É no sumário executivo que deve ser explicitado qual o público alvo com o qual se pretende comunicar, dando ênfase nos assuntos que mais interessam;

- **Descrição da Empresa ou do Negócio:** Apresenta-se uma breve descrição da empresa: estrutura legal, localização, infra-estrutura, seguros, segurança interna, segurança de terceiros e parceiros estratégicos. É importante comentar sobre o que é o projeto, como surgiu e mostrar que a futura empresa apresenta diferenciais competitivos, tendo consigo um produto ou serviço que seja útil para seus clientes ou que satisfaça mais do que os concorrentes;
- **Descrição da Administração e da Estrutura Organizacional:** Apresentar a equipe de gestão e suas qualificações com detalhes suficientes para atraírem investidores para o negócio. Organograma da empresa e currículos dos principais diretores e gerentes podem constar em anexo;
- **Plano Estratégico, Operacional, de Marketing e Financeiro:** O Plano Estratégico deve conter a análise do ambiente atual da empresa (interno e externo), identificando oportunidades e ameaças. Cabe ainda a declaração de visão e missão, bem como os objetivos e metas que definirão os rumos a serem tomados. O Plano Operacional deve expor como a organização irá criar ou desenvolver seus produtos ou serviços. Deve descrever o processo produtivo desde a entrada da matéria prima até a saída do produto acabado. É importante descrever as máquinas e equipamentos que serão utilizados, além da quantidade de matéria-prima, de pessoas e do tempo demandado em cada etapa do processo;
- **O Plano de Marketing** deve especificar a estratégia global de marketing, com a descrição dos produtos e serviços disponíveis, suas qualidades e utilidades, seu estágio de desenvolvimento, a diferenciação em relação a concorrência e

as inovações pertinentes. O preço deve condizer com a qualidade do produto e ao valor que o cliente atribui a ele, bem como a necessidade. O composto de praça deve analisar a melhor forma de conduzir o produto ao cliente, enquanto que o composto de promoção deve apresentar como o produto será apresentado ao cliente em relação a propaganda, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, etc.;

- O Plano Financeiro deve deixar claro o custo total do plano, a perspectiva de receita e a rentabilidade do negócio, pois um plano financeiro consiste em identificar quanto será necessário para montar a empresa e iniciar suas atividades. Essa etapa mostra os investimentos iniciais do empreendimento, fator fundamental para a perspectiva financeira. Deve ainda conter previsões de vendas, custos, despesas, receitas, investimentos e financiamentos da empresa; uma projeção do balanço patrimonial, do demonstrativo de resultado do exercício e do fluxo de caixa; a análise do ponto de equilíbrio, do *payback* (Período de retorno), da TIR (Taxa Interna de Retorno) requerida pela empresa e os índices de liquidez, endividamento, lucratividade, atividade, etc.;
- Análise de Riscos: Considera-se aqui que toda empresa corre riscos, seja enquanto ainda está sendo criada, seja em funcionamento. Essa etapa procura mostrar aos investidores e demais interessados a segurança e a credibilidade do novo empreendimento, colocando os possíveis riscos inerentes ao empreendimento e como se posicionar para solucioná-los. Degen (1989) coloca alguns riscos que podem ocorrer na implantação e desenvolvimento do projeto, tais como: risco de ordem pessoal, relacionados com a auto-satisfação, com a inovação, com a comercialização e com a rentabilidade do projeto;
- Documentação de Apoio ou Anexos. Essa é a última seção e nela deve ser alocado todos os documentos e as informações suplementares à consubstanciação do plano de negócio, mas que, por suas razões e objetividades, clareza e simplicidade, não foram incluídos nas seções anteriores. Sugere-se aqui incluir os currículos dos diretores e gerentes,

organograma da organização, contrato social, fotos dos produtos e/ou diagrama do serviço, pesquisa de mercado, plantas e *layouts*, projeções financeiras, entre outros documentos importantes.

O plano de negócio é amplo e de difícil elaboração, pois envolve todas as áreas e requer grande empenho para sua realização. Considerando que o empresário está fortemente envolvido com suas atividades, esquematizar o plano requer tempo e empenho. Segundo Dolabela (1999), o empreendedor leva de 12 meses ou mais para elaborar um bom plano de negócios, o que já dá a noção exata da dificuldade da tarefa.

## **5.2. Modelos de Planos de Negócio (PN) propostos por Incubadoras**

Algumas incubadoras preferem apresentar um modelo de plano de negócio às candidatas para que sejam confeccionados conforme as especificações. Essa maneira pode ter duas interpretações: a primeira é que facilita a preparação por parte da empresa e facilita a avaliação por parte da incubadora; a segunda, no entanto, limita a capacidade das empresas em mensurar aquilo que é importante em um plano de negócio, além de induzi-la a criar dados que possam ser inseridos no modelo proposto para que seja facilitada sua aprovação. Vejamos as propostas.

### **5.2.1. Estrutura básica do PN do ISAE/FGV**

O Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas do Paraná - ISAE/FGV segue uma padronização muito semelhante ao descrito pela literatura. São elencados itens em forma de perguntas ou descrições que devem, obrigatoriamente, ser relacionados pela empresa candidata.

Ênfase pode ser dada aos aspectos ligados a descrição do empreendimento. Nele são propostos alguns critérios que direcionam a análise ao risco, como é o caso da definição da missão, visão, objetivos, metas e análise estratégica; essa última subdividida em cenário econômico, perfil econômico da região de atuação e

instituições geradoras de empreendedorismo, como a capacidade das instituições locais fomentarem o aparecimento de novos empreendedores.

Ainda na descrição do empreendimento, o modelo propõe no item b.2.1 o que denominam de Risco do Negócio, com a seguinte definição:

Quais os principais problemas e dificuldades que podem ocorrer?  
Discorrer sobre o tema levando em conta aspectos como limitações técnicas, gerenciais, financeiras, comerciais.

Cabe ressaltar que a definição de Risco do Negócio do ISAE/FGV é diferente do Risco de Negócio estudado nesse artigo.

A Matriz *SWOT* também é obrigatória e dá uma percepção de risco ao empreendedor. O aspecto financeiro descrito no modelo traz a seguinte recomendação:

Apresentar as medidas para minimizar ou eliminar os riscos identificados e uma avaliação econômica - financeira, com ênfase nos seguintes aspectos:  
A partir de uma estimativa prévia dos custos diretos e indiretos, estabelecer um preço provável de venda do produto / processo e delinear o efeito deste preço no mercado, comparando-o com os preços dos concorrentes. Definir ponto de equilíbrio, rentabilidade, retorno do investimento, efeito escala (isto é, a redução dos custos fixos à medida que se aumenta a quantidade produzida, etc.);  
Preparar um fluxo de caixa do primeiro ano do empreendimento na Incubadora de Projetos, considerando as receitas, despesas e as necessidades de capital (próprio, as entradas de créditos complementares previstas na forma de financiamentos, ou outras).

Esse tópico mostra a preocupação da incubadora em relação aos riscos financeiros do empreendimento. Caso a candidata apresente todos os itens feitos de forma correta e baseada em números coerentes, o PN pode orientá-la na medida dos seus riscos.

A incubadora do ISAE/FGV tem um modelo enxuto e muito bem estruturado, possibilitando as suas incubadas não só o apoio em relação à estrutura física como também o direcionamento gerencial ao empreendedor.

### 5.2.2. Estrutura básica do PN da INTEC

A Incubadora Tecnológica de Curitiba - INTEC está situada dentro do Instituto Tecnológico do Paraná - TECPAR e tem a proposta de desenvolver novos produtos e processos nas áreas de eletroeletrônica, metalmecânica, tecnologia da informação, novos materiais, engenharia biomédica, tecnologia agro-industrial, biotecnologia da saúde, gestão ambiental, *design* e gestão e tecnologia urbana.

As empresas candidatas classificam-se conforme as quatro categorias propostas pela INTEC que visa, exclusivamente, o desenvolvimento de novos produtos, tendo, inclusive, a necessidade de um protótipo e da patente. A INTEC está focada em novas tecnologias de produtos e processos e, a partir disso, é que seleciona a empresa a ser incubada.

Os aspectos relacionados ao risco limitam-se a uma análise do mercado e a avaliação econômica e financeira, conforme segue:

Análise do mercado:

- estudo do nicho a ser atendido e a quantificação do potencial do novo produto ou processo;
- perspectiva de crescimento no mercado que atua e potenciais clientes;
- identificação dos principais concorrentes e suas situações atuais no mercado;
- diferenciação do produto/processo em relação à concorrência e as vantagens mantidas pela empresa;
- definição da estratégia a ser utilizada para o lançamento do produto/processo no mercado;
- plano de comercialização, forma de distribuição e promoções;
- plano de comunicação da empresa;
- identificação das principais ameaças e oportunidades de mercado - informar a estratégia aplicada para minimizar os riscos;
- fornecedores de insumos necessários;
- descrição do suporte técnico do produto/processo;
- definição do produto/processo;
- análise do poder de compra do cliente e suas características.

### 5.2.2.1. Análise econômica-financeira

A partir da estimativa prévia dos custos diretos e indiretos, o modelo pede:

[...] estabelecer um preço provável de venda do produto/processo e delinear o efeito deste preço no mercado, comparando-o com os dos concorrentes. Definir o ponto de equilíbrio, rentabilidade e retorno do investimento. (INTEC, 2007, p.3)

O modelo proposto pela incubadora sugere a avaliação dos riscos que possam comprometer o empreendimento, devendo ser relacionado como eles serão identificados e gerenciados. No plano financeiro, exige da candidata a apresentação dos índices de rentabilidade e ponto de equilíbrio, mas não define claramente o que espera das empresas em suas análises.

Ainda assim, o modelo também é enxuto e auxilia sobremaneira na condução do início das atividades das empresas iniciantes, mostrando ao candidato os caminhos a serem trilhados na condução de seus projetos.

## 5. PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIO

A proposta tem como motivação a simplificação dos modelos existentes e a possibilidade de aumento de seu uso, já que se trata de ferramenta fundamental para o planejamento e controle das atividades empresariais. Esse modelo dá ênfase à percepção de risco do empreendimento, pois entende-se que o planejamento voltado para os riscos do empreendimento pode melhorar a análise e dar mais condições de sobrevivência ao projeto.

**Sumário Executivo:** A estrutura proposta do Sumário Executivo é uma adaptação feita a partir de Dornelas (2002). Deve expressar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e o atraindo para uma leitura com mais atenção e interesse.. Embora o Sumário Executivo apareça no início do plano de negócio, ele deve ser a última coisa a ser escrita. Deve conter todas as informações básicas do plano de negócio em não mais do que uma página. Os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e o Sumário Executivo deve seguir esta regra,

contemplando a essência do plano em uma única página. Para auxiliar na preparação do Sumário Executivo, deve-se responder às seguintes perguntas:

- O que? Ex.: Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é sua empresa? Qual é o seu produto/serviço?
- Onde? Ex.: Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado/cliente?
- Por que? Ex.: Porque você está apresentando seu plano de negócio?
- Como? Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira do seu negócio? Como está crescendo sua empresa (citar o faturamento dos últimos 3 anos, os índices de rentabilidade, etc.)?
- Quanto? Ex.: De quanto dinheiro você necessita para investimento?
- Quando? Quando seu negócio foi criado? Quando se dará o retorno sobre o investimento?

**Descrição da Empresa ou do Negócio:** Apresentar uma breve descrição da empresa: estrutura legal, localização, infra-estrutura. Comentar sobre os parceiros, como surgiu o projeto e o futuro almejado para a empresa;

**Análise da Matriz SWOT:** Descrever os pontos fortes e pontos fracos do projeto. Apresentar os Riscos de Gestão e de Negócio e mostrar como serão gerenciados. Cada item deve estar postado no Princípio Norteador e atribuído a mensuração do risco em números entre 0 e 1 (sendo 1 o risco máximo);

**Previsão de Demanda:** Mostrar qual é o nicho de mercado a ser atendido, a quantidade vendida e o faturamento. Especificar cada item no fluxo de caixa, com o Investimento necessário e a imobilização necessária de capital de giro;

**Cálculos de Rentabilidade:** Apresentar a metodologia utilizada (Souza e Clemente, 2004) e demonstrar os índices alcançados, comentando cada um deles. Destacar o ROIA e compará-lo com a TMA, mostrando qual a margem de sobra de um em relação ao outro;

**Decisão de Investir:** Apresentar a figura de Risco percebido *versus* Risco máximo de Souza (2005) e o ROIA obtido no projeto, destacando novamente a margem de sobra dele em relação a TMA. Descrever, em um único parágrafo, a opinião sobre o investimento e a decisão de se investir no projeto. A justificativa deve estar pautada nos Riscos do empreendimento e na rentabilidade obtida.

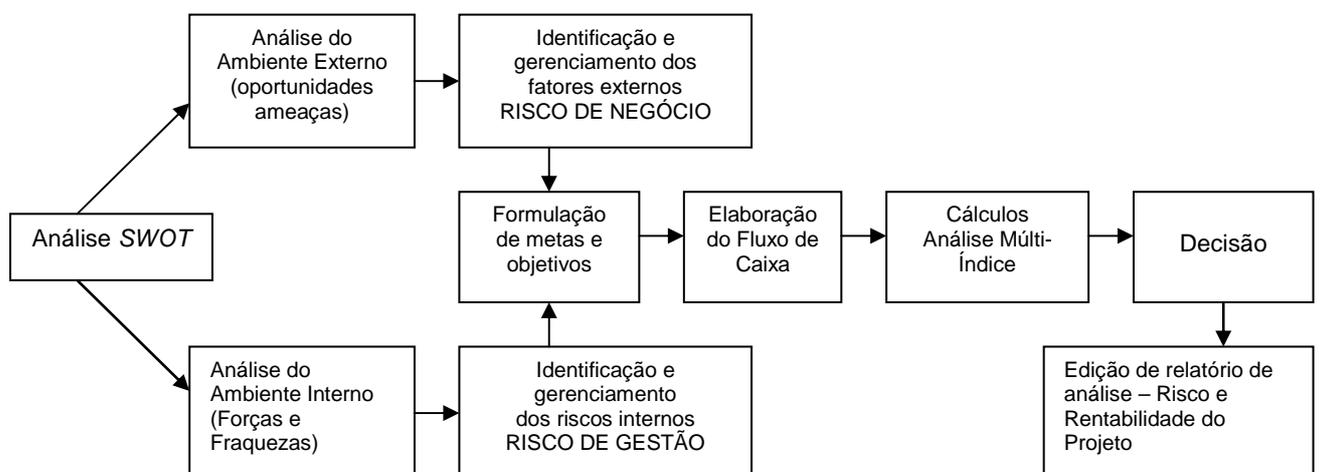
O Sumário Executivo é fundamental para a apreciação do plano de negócio por qualquer pessoa. Ele deve instigar a leitura integral do plano e despertar o interesse pelo assunto.

O restante deve estar posicionado na ordem proposta e ser sucinto. Vale a máxima de que um relatório deve ser escrito para ser visto e não para ser lido. Dessa forma, optar por quadros, tabela e figuras é melhor do que colocar tudo em forma de texto. Ainda assim, tudo deve ser descrito em no máximo quatro páginas, somando-se cinco com a do Sumário.

Por último, deve ficar claro ao leitor os motivos do plano estar sendo submetido àquela pessoa ou organização, mantendo a interação dos propósitos almejados e da parceria proposta.

O modelo proposto para o PN segue o fluxograma da tomada de decisão de investimento em um projeto, conforme a Figura 1:

**Figura 1 - O processo de Planejamento do Empreendimento**



Fonte: Adaptado de Kotler, 1998.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatam-se aqui as duas interpretações feitas no início desse artigo em relação à proposta de um modelo de plano de negócio feita pelas incubadoras: a primeira é que facilita a preparação pela candidata e facilita a avaliação por parte da incubadora; e a segunda que o modelo limita a capacidade das empresas em mensurar aquilo que realmente é importante em um plano de negócio, além de induzi-la a criar dados que possam ser inseridos no modelo para proporcionar sua aprovação.

Acrescenta-se ainda que o processo de incubação visa novos empreendimentos e está direcionado para as micro e pequenas empresas. Isto posto, novas reflexões precisam ser acrescentadas:

Sendo as candidatas ao processo de incubação ou empresas recém constituídas micro e pequenos empreendimentos, como podem definir missão, visão, objetivos, metas e planejamento estratégico? Ou, ainda, como uma empresa iniciante pode definir o nicho a ser atendido ou o potencial de crescimento da nova empresa? Para um novo produto, como é possível estabelecer o preço de venda e sua comparação com os demais disponíveis no mercado?

Diante dessas constatações é que se faz necessário uma alternativa que vise um planejamento eficaz, realista e que possa ser executado pelo empresário. A percepção dos riscos inseridos em cada projeto de investimento pode ser o início desse deslumbramento.

O processo de incubação, sem dúvida, melhora a percepção dos riscos por parte do empreendedor e também pode ser a alternativa existente para a diminuição da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. No entanto, nem todas as nascentes têm a possibilidade de incubar.

Tomar ciência disso e direcionar o planejamento para as pequenas e médias empresas fora do processo de incubação, com ênfase nos riscos, foi a contribuição desse artigo. Colocar na previsão a análise dos riscos foi à maneira encontrada de aproveitar a experiência da incubação para fora das incubadoras, haja vista que as

que estão lá dentro são direcionadas a evitar riscos de fácil percepção, mas que o empresário não enxerga pela visão deturpada que tem sobre o processo decisório.

O processo decisório também é uma renúncia e essa renúncia é mais difícil que a própria escolha. Quando se renuncia a algo, o ser humano deixa para trás sentimentos de valores de aprendizado familiar, ético e religioso. As distinções étnicas fazem sentido quando analisadas junto ao nível escolar do brasileiro. É notório que o nível escolar interfere na capacidade de decisão do indivíduo e é notório também, embora não tratado especificamente neste artigo, que os valores individuais também interferem. Essa é uma explicação que pode ser dada para justificar os motivos de números elevados de investimentos em projetos impróprios: a escolha por variáveis indevidas.

Escolher se torna ainda mais difícil quando o que está em jogo é a própria sobrevivência. Dada a necessidade de empreender para sobreviver, o empresário brasileiro deixa para trás aspectos importantes do planejamento, que, aliado ao fato desse planejamento ser extremamente complexo, nada é realizado nesse sentido.

A opção foi criar um modelo de planejamento e de plano de negócio que facilitasse a elaboração e, como o risco é algo sem a ênfase merecida, incorporar nesse modelo de planejamento os riscos implícitos no empreendimento analisado.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Panorama 2004**: As incubadoras de Empresas no Brasil. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, 2004.

CANTELLI, W. **A percepção de riscos no processo de empreender - Estudo das empresas incubadas e graduadas de Curitiba-PR**. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COPELAND, Tom *et al.* **Opções reais: um novo paradigma para reinventar a avaliação de investimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo** – Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. Plano de Negócios para Incubadoras: A Experiência da Rede Paulista de Incubadoras de Empresas. In: XII SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2002, São Paulo. **Anais...** São Carlos: UFSCar, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Incubadoras de Empresas:** como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GREATTI, L. **Perfis Empreendedores:** análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá. 2003. 166 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

INTEC – INCUBADORA TECNOLOGIA DE CURITIBA. **Roteiro para elaboração de projetos.** Curitiba: TECPAR, 2007. Disponível em: <<http://www.tecpar.br/intec/home/paginas.php?pagina=formIncubacao>>. Acesso em 25 jun. 2007.

KELLEHER, John et al. Cuidado com a TIR. **HSM - Revista HSM Management**, Barueri, v. 8, n. 48, jan./fev. 2005.

KREUZ, Carlos L. *et al.* Custos de produção, expectativas de retorno e de riscos do agronegócio uva na Região dos Campos de Palmas. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 239-258, 2004.

MANUAL para implantação de incubadoras de empresas, Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília, agosto de 2004.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, Técnicas e Aplicações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**NOTAS**

<sup>(1)</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela UNIANDRADE (2001); Especialista em Controladoria e Gestão pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/PR (2003) e Mestre em Administração Estratégica pela PUC/PR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2004), atualmente é Docente nas faculdades UNIANDRADE, Centro Tecnológico OPET, ISAE/FGV e UNIBRASIL. Também atua como inspetor (Auditoria interna - fiscal, administrativa, orçamentária e de processos) junto ao Banco Bradesco de Curitiba-PR. E-mail de Contato: [wwcantelli@bol.com.br](mailto:wwcantelli@bol.com.br).

<sup>(2)</sup> É Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Brasil. Atualmente é Professor pela Organização Paranaense de Ensino Tecnológico - OPET, além de MBA e Especialização em Universidades de Curitiba-PR. E-mail de Contato: [moacircarneirojunior@yahoo.com.br](mailto:moacircarneirojunior@yahoo.com.br)

*Enviado: 28/08/2007*  
*Aceito: 08/05/2008*  
*Publicado: 17/07/2008*