

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

A Importância do Plano de Negócios no Ensino de Empreendedorismo nas IES

Luciana Martins Ezequiel Souza Lima

Claúdio Luis Campregher

Marianne Hoeltgebaum

Denise Del Prá Netto Machado

RESUMO

Diante de um cenário repleto de mudanças e desafios, onde é crescente o número de empreendedores que iniciam um novo negócio, as micro e pequenas empresas tem apresentado um auto índice de mortalidade. As pesquisas apontam que 60% das empresas fracassam antes de completar cinco anos, sendo uma das principais causas a falta de planejamento SEBRAESP (2005). Neste contexto, surge a necessidade de analisar a importância do plano de negócios e o seu ensino, haja vista que essa ferramenta é vital para a sobrevivência das empresas, bem como analisar o ambiente educacional que é um meio propagador à formação de empreendedores. Desta forma, o objetivo deste ensaio é analisar o ensino do empreendedorismo e do plano de negócios nos cursos de administração das IES com o objetivo de identificar os modelos, métodos e práticas pedagógicas utilizadas. Assim como, estimular a reflexão sobre a existência e a necessidade do plano de negócios, à viabilidade e sua importância no ensino do empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócios. Instituições de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

Hoje, acredita-se que estimular o comportamento empreendedor é estimular o desenvolvimento econômico de uma cidade, uma região, um país. O empreendedor é o agente de mudanças, ora criando uma empresa ou introduzindo inovações. Uma das definições mais antigas a cerca do empreendedor é a do economista Joseph Shumpeter (apud DORNELAS, 2001, p. 37): “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 e materiais”.

O aumento da competitividade, o avanço tecnológico e as mudanças econômicas dentre outras provocaram mudanças e diferenças no processo de desenvolvimento econômico. O progresso está associado na eficácia da ação do homem, no aproveitamento de recursos, idéias, capitais e trabalho. Em consequência, as teorias econômicas e de desenvolvimento recentes valorizam as contribuições dos indivíduos, como seus talentos e habilidades em transformar recursos em empreendimentos rentáveis. Ou seja, a base da ação do indivíduo empreendedor. Os empreendedores são identificados como indivíduos que possuem paixão pelo o que fazem, são criativos, persistentes, aproveitam os recursos disponíveis transformando-os e provocando mudanças econômicas e sociais no ambiente. Um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por sua capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Ele possui um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades (Filion, 1988, p.86).

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

È crescente a necessidade e a busca por estimular o comportamento empreendedor, e também prepará-lo para o mercado nos dias atuais. Isso ocorre por diversos motivos em países como o Brasil, nos quais dentre eles estão: o desemprego, a mortalidade pré-matura das empresas, o número elevado de formação de novos negócios.

As MPE's brasileiras geram somente menos empregos do que as americanas, mas o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras atingem cerca de 49% nos dois primeiros anos, 56% em até 3 anos e 60% não sobrevivem além dos 4 anos (SEBRAE, 2004). Esses dados apontam elevados índices sobre a falência pré matura destes negócios. Outro dado importante a ser considerado é o elevado número de empreendedores que iniciam um novo negócio.

Diante de tais informações e de um ambiente caracterizado por constantes mudanças, se torna evidente o desafio emergente de desenvolver características empreendedoras nos indivíduos e qualifica-los para atuarem de forma efetiva à sociedade. Dessa forma, é crescente o interesse a cerca do estudo do empreendedorismo e da formação de empreendedores, bem como à sua forma, seu preparo para gerir seu negócio.

Muitas são as definições a cerca do empreendedorismo. Alguns autores associam o empreendedorismo a diversos fatores como é o caso de Joseph Shumpeter (1934) que associa à inovação, McClelland (1961) ao risco e realização e Kuratko e Hodgetts (1998) à arte de criar oportunidades e correr riscos calculados. Existem ainda outros conceitos sobre empreendedorismo como o de Shapero (1981) que considera o empreendedorismo como a propositada atividade de iniciar, manter e desenvolver um negócio de lucro orientado, particularmente em seus primeiros anos.

Antes, ao se falar em empreendedorismo acreditava-se que o indivíduo que nascia com determinadas características, como as citadas acima, era um empreendedor. Tendo isso em vista, as características empreendedoras eram consideradas inatas ao indivíduo, não havia como se tornar empreendedor, ou o indivíduo nascia empreendedor ou não. Hoje, acredita-se que além dos empreendedores inatos podem ser criados outros empreendedores através do ensino do empreendedorismo. Instituições de ensino acreditam e investem no ensino do empreendedorismo e acreditam ser possível capacitar indivíduos por meio de um curso ou programa, que foque atividades que promovam as habilidades empreendedoras. Segundo Dornelas (2001), o ensino do empreendedorismo por si só não garante que novos mitos de sucesso sejam criados, mas auxilia na formação de melhores empresários, melhores empresas e em uma maior geração de riqueza.

No Brasil, já existem diversos cursos e programas sobre empreendedorismo em instituições de ensino superior e que, sobretudo, estão interessados em estudar as melhores formas de preparar seus alunos para o mercado, oferecendo-lhes alternativas diferentes das já apresentadas até o momento.

Os cursos existentes nas IES procuram explorar o estudo do empreendedorismo, contudo, as necessidades são crescentes em virtude da exigência da formação de empreendedores no mercado. As instituições buscam, tentam estimular e desenvolver diante desse cenário, o perfil empreendedor do acadêmico, ainda como graduando, a fim de prepará-lo para o mercado profissional. Esse interesse pelo estudo do empreendedorismo e do empreendedor é cada vez maior nessas instituições já que o empreendedor tornou-se alvo de estudos e pesquisas científicas que o abordam como importante ator do desenvolvimento econômico do país. Afirma-se nesse sentido em Dornelas (2001), que dentro das universidades há uma crescente preocupação com a criação dos cursos e matérias que abordem o empreendedorismo.

Além de abordar o ensino do empreendedorismo, é importante que o curso ou programa se preocupe em identificar as melhores práticas e ferramentas para desenvolver as características

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

empreendedoras e utilizar, de maneira adequada o plano de negócios, considerado parte fundamental do processo de empreender.

Uma pesquisa realizada pelo SBA (Small Business Administration, www.abs.gov.au/), órgão do governo americano, aponta que apenas 2% dos casos de fracasso das *start-ups* australianas possuem causas desconhecidas. Os 98% restantes são sintetizados e relacionados à falha ou falta de planejamento adequado ao negócio. “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2001, p. 91).

A maioria dos estudos encontrados sobre criação de negócios e empreendedorismo remetem naturalmente ao termo plano de negócios, citado por grande parte dos autores como parte fundamental do processo empreendedor (empreendimento: teoria, processo, prática 2004) por Donald F. Kuratko e Richard M. Hodgetts, criação nova do risco (2002), por Jeffrey A. Timmons (2004) e crescimento estratégico empreendedor por Donald F. Kuratko e Harold P. A maioria destes livros é escrita como guia para as práticas que envolvem a criação/formação de novos negócios. Alguns tratam dos problemas que enfrentam o indivíduo que começa um negócio. Outros, tratam dos aspectos específicos do assunto.

Nesse sentido, é pertinente em ambiente cheio de mudanças, inovações e adversidades estudar, analisar e entender para conduzir e utilizar uma das ferramentas essenciais na criação de novos negócios: O plano de negócio.

Segundo Longenecker (1997, p.162), O plano de negócios é um documento que contém as informações e idéias básicas e todas as considerações sobre o início de um novo negócio. O plano serve como um guia que auxilia na distribuição das idéias, análise das alternativas e ajuda a reduzir a possibilidade de fracasso do empreendimento.

O plano de negócios auxilia os empreendedores no planejamento de seu negócio, principalmente no momento de início de negócio, ajudando-os a definir ações, delinear estratégias e no processo de tomada de decisão entre outros aspectos. Além de outros auxílios, o plano também funciona como uma das ferramentas utilizadas para a captação de recursos financeiros, etapa esta mais utilizada pelos proprietários dirigentes. Kuratko e Hodgetts (2001) sugerem que o plano de negócio é o mínimo requerido por uma fonte do financiamento. Geralmente o plano de negócios é o primeiro e possivelmente o único contato substancial que o empreendedor poderá ter com um financiador potencial. Portanto, é necessário constituir um plano bem elaborado e condizente com os objetivos da empresa e da sua realidade no mercado. Alguns fatores são apontados como fundamentais em relação à elaboração, constituição e exigência de um bom plano de negócios.

Podemos destacar, segundo Pinson; Jinnat (1996), três fatores críticos em relação ao conceito de planejamento:

- a) Toda a empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc;
- b) Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio;
- c) Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. quando entendem o

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

conceito, geralmente não sabem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

De acordo com Sahlman (apud DORNELAS, 2001, P. 94), nos Estados Unidos uma das áreas que têm mais atraído a atenção dos administradores de negócios são os planos de negócios. No Brasil, há um crescente interesse a cerca do estudo e da prática do plano de negócio. Um dos fatores apontados como uma das principais causas do fechamento das empresas no país é falta de preparo para gerir e a falta de conhecimento sobre ferramentas essenciais como o plano de negócios. Como referenciado anteriormente, o plano de negócios, além de auxiliar à organização que direção seguir, serve como poderosa ferramenta à obtenção de financiamento de risco, incluindo o capital de risco, financiamento do angel², microfinanças e outras várias técnicas inovadoras de financiamento. Essa ferramenta despertou a atenção para as atividades significativas de risco e para a necessidade de pesquisa acadêmica extensiva (Amit, Brander e Zott, 1998; Fritado, Burton e Hisrich, 1998). Não obstante, o estudo a cerca do Intrapreneurship, ou o empreendimento dentro das organizações e sobre as culturas empreendedoras ganharam muita atenção ao longo do tempo (Busenitz, L. e J. Barney; Kuratko e Hornsby, 1996; Zahra e Covin, 1995).

A iniciação de um empreendimento "é um processo dinâmico da visão, da mudança, e da criação. Requer uma aplicação da energia e da paixão para a criação e a execução de idéias novas e de soluções criativas". Os ingredientes essenciais incluem a disposição para realizar análises de fatores a serem calculados como risco do tempo, da equidade, ou da carreira; a habilidade de formular uma equipe eficaz para lidar com os riscos; a habilidade criativa para buscar recursos necessários e habilidade fundamental para elaborar o plano de negócio contínuo do empreendimento, e finalmente, a visão para reconhecer a oportunidade onde outros vêem o caos, a contradição e a confusão (Kuratko & Hodgetts, 1998, p. 30).

Visto que o interesse é cada vez maior em buscar indivíduos empreendedores no mercado, não só por parte das empresas, mas também por outras áreas e setores da sociedade, as instituições de ensino estão buscando desenvolver características empreendedoras em seus alunos através de cursos que abordem o ensino do empreendedorismo.

Contudo, estudos realizados como os de Menzies e Paradi (2002), atentam para a necessidade de aperfeiçoar os métodos, práticas e conteúdos oferecidos nos cursos de empreendedorismo. O trabalho desses autores foi realizado nas faculdades de engenharia do Canadá. Foi constatado que poucas universidades oferecem os cursos de empreendedorismo, e daquelas que oferecem, a maior parte emprega cursos introdutórios ao empreendedorismo sem escalas extensivas, ou seja, sem profundidade. Foi verificado também que os graduados ou graduandos que obtiveram o ensino do empreendedorismo, portanto, o conhecimento do plano de negócios, tem maior propensão em abrir um negócio no Canadá. Comparando com o Global Entrepreneurship (GEM, 2004), no Brasil a cada 7 adultos em atividade econômica, 1 abre um empreendimento próprio. Se compararmos ao Japão, essa proporção diminui para 1 em cada 100 adultos. Esses dados indicam um elevado índice de abertura de negócios no Brasil, mas se confrontados com os dados referentes à mortalidade das empresas, perdem a expressividade quanto à quantidade e ganham relevância à análise e identificação das possíveis causas e ou fatores que influenciam na sobrevivência dessas empresas.

Percebe-se dessa forma, que ainda hoje, muitas instituições de ensino de empreendedorismo podem estar se baseando em um ensino de pouca profundidade, e que apresentam e ensinam o plano de negócios por meio de modelos pré-estabelecidos sem considerar análises ou reflexões, e à adaptação do plano à realidade de cada negócio.

Portanto é necessário estudar, analisar e entender o ensino de empreendedorismo e do plano de negócio que se tornou uma ferramenta de gestão de várias aplicações e destaca-se por

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

promover as idéias e sonhos do empreendedor de maneira racional. Através do plano, as idéias são sintetizadas e analisadas em relação a fatores decisivos para seu negócio: viabilidade e probabilidade de sucesso ou fracasso no mercado. Cabe ressaltar que sua utilização e aplicação não são garantia de sucesso, pois é necessário entender o plano e adequá-lo à realidade do negócio e do mercado.

Assim, através de pesquisa secundária, pretende-se nesse artigo conhecer e analisar o ensino do empreendedorismo e a importância dada ao plano de negócios, apontado como um dos principais fatores essenciais à sobrevivência do negócio, nos cursos de administração das instituições de ensino superior no Brasil.

Além disso, identificar modelos, métodos e formas de ensino –aprendizagem e a importância atribuída ao plano de negócios no ensino do empreendedorismo nessas instituições, já que o plano de negócios é vital ao início, desenvolvimento e prosperidade de um dado negócio.

O PROCESSO EMPREENDEDOR

Ao longo do tempo, os empreendedores são descritos como indivíduos internamente motivados para atuar empreendedoramente, mais autoconfiantes e mais desejosos de independência e autonomia.

Também como indivíduos que possuem forte predisposição pessoal para o progresso e como sendo menos permeáveis a atitudes fatalistas sobre o futuro e as próprias condições. Um empreendedor, é uma pessoa imaginativa, caracterizada por sua capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Ele possui um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades (Filion, 1988, p.86).

Filion (1999 a, 1999 b) e Carland et.al (1998), concordam que o empreendedor possui características como habilidades criativas, e que sua experiência de vida, suas capacidades são fatores fundamentais da construção de seu comportamento empreendedor.

Os empreendedores estão sendo analisados sob diferentes aspectos e percepções. Os economistas buscam estudar a atuação do empreendedor no sistema econômico, os administradores querem testar novas metodologias para o ensino do empreendedorismo e os psicólogos às suas motivações.

David McClelland (1962,p.23), descreve o empreendedor através de sua estrutura motivacional. Nas concepções da teoria do comportamento humano, praticamente toda conduta humana é motivada. O Homem age em função de obter a satisfação para suas necessidades e desejos, sejam eles, conscientes ou inconscientes, definindo objetivos a serem alcançados. A base natural da qual derivam os inumeráveis desejos dos seres humanos é um grupo de necessidades, comuns a toda espécie, que podem ser divididas em necessidades fisiológicas ou de sobrevivência e necessidades psicológicas ou sociais. As necessidades psicológicas têm sido classificadas e descritas de diversas formas, mas em linhas gerais, abrangem as necessidades de:

- a) Segurança emocional
- b) Autonomia
- c) Aceitação pelos outros
- d) Amor e amizade
- e) Influência sobre o meio e sobre as outras pessoas
- f) Prestígio
- g) Maximização do potencial individual de aptidões e habilidades
- h) Aprendizagem
- i) Inovação

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

j) Auto aperfeiçoamento

O processo empreendedor então, não se restringe ao vínculo econômico e às instituições econômicas, podendo ser identificado através de sua estrutura motivacional. Isso também implica que o empreendedor não precisa necessariamente estar ligado a uma atividade empresarial para ser considerado empreendedor.

Segundo DRUCKER (1987), o empreendedor permeia a dúvida, ou seja, ele convive com os riscos. Portanto, aqueles indivíduos que buscam e contam com a certeza jamais serão bons empreendedores. Entretanto, ressalta que se trata de um comportamento e que qualquer indivíduo pode aprender a ser um empreendedor e a se comportar de maneira empreendedora.

Dessa forma, o indivíduo pode escolher ou decidir se tornar um empreendedor. Além disso, a sua decisão em se tornar um empreendedor poderá ocorrer devido a diversos fatores: ambientais, sociais, econômicos, por aptidões ou outros. A figura 1 exemplifica alguns dos fatores que influenciam no processo empreendedor.

Fatores Pessoais realização pessoal assumir riscos valores pessoais educação experiência	Fatores Pessoais assumir riscos insatisfação com o trabalho ser demitido educação idade	Fatores Sociológicos <i>networking</i> equipes influência dos pais família Modelos (pessoas) de sucesso	Fatores Pessoais empreendedor líder gerente visão	Fatores Organizacionais equipe estratégia estrutura cultura produtos
inovação	Evento inicial		implementação	crescimento
Ambiente oportunidade criatividade Modelos (pessoas) de sucesso		Ambiente competição recursos incubadoras políticas públicas		Ambiente competidores clientes fornecedores investidores bancos advogados recursos políticas públicas

Figura 1- Fatores que influenciam no processo Empreendedor

Fonte: adaptado de Moore (1986)

Segundo Dertouzos (apud DORNELAS, 2001, P. 42) o processo empreendedor compreende as seguintes fases: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar recursos necessários, gerenciar a empresa criada. As fases do processo podem ocorrer sem seguir nenhuma ordem ou seqüência e podem pular etapas à medida que os objetivos vão sendo concluídos e alcançados.

Nesta perspectiva, o processo empreendedor pode ser desenvolvido e iniciado através de uma instituição de ensino ou programa, onde o indivíduo para ser empreendedor terá que aprender a ser diferente, a desenvolver características e a condicionar seus comportamentos. Além

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

disso, o aluno poderá aprender e vivenciar essas fases do processo empreendedor por meio da aprendizagem. As instituições de ensino superior que buscam trabalhar, e desenvolver tais características em seus alunos servem como o veículo condutor e o meio propagador da cultura empreendedora.

Nesse contexto, um dos momentos mais importantes para a evolução do processo empreendedor é estar em um processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente. Porém, é necessário salientar que o processo de aprendizagem somente poderá ser determinado a partir da visão que o indivíduo tem para si, ou seja, do que pretende ser e do negócio, do que quer que o seu negócio seja. A realização dessa visão ocorre através do que FILION (1994) define de Processo Visionário¹.

A próxima seção apresenta o conceito do plano de negócios que é parte fundamental do processo empreendedor.

CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS

O conceito de plano de negócios não difere entre os autores (Longenecker, Timmons, Hirisch, Kuratko, Pereira, Pavani) o que pode ser observado é uma divergência nos itens que compõem o plano, na sua estrutura. Os modelos sugeridos dos planos se diferem no número de itens e seções que se relacionam e permitem um entendimento do negócio, seja com a intenção de focar algum público específico ou proporcionar o entendimento global do negócio. O plano de negócios possibilita a aquisição de conhecimentos fundamentais para a abertura de um novo negócio.

Um indivíduo que deseja iniciar empreendimento pode, segundo Vesper (1992: 13), desenvolver os conhecimentos necessários ao trabalhar no mesmo tipo de negócio e/ou na mesma área em que pretende atuar, iniciar um negócio e aprender passo a passo, ou desenvolver um plano de negócio e estudar todas as etapas detalhadamente.

Segundo Pavani (1997, p. 11), o plano de negócios ou Business Plan é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e estratégias da empresa.

O Plano de Negócio é um documento que contém a idéia básica e todas as considerações relacionadas ao início de um novo negócio (Longenecker, 1997 p. 162)

Segundo Dornelas (2001), é um planejamento de empreendimento, ou seja, um modelo de negócios onde se descreve toda a trajetória de crescimento e obtenção de lucros da empresa. No caso de empresas incubadoras, como se deve gerenciá-las para que possam gerar empresas competitivas no mercado.

Toda empresa deve elaborar um plano de negócios completo, que deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica, a estrutura organizacional da empresa, relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional. É uma maneira de apresentar a empresa para o mercado.

O Plano de Negócios é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. (PEREIRA, 2001).

O plano de negócios poderá ser utilizado como ferramenta para um inicial desenvolvimento e planejamento de uma gestão, com ou sem fins lucrativos, empresa ou incubadora de empresas, como já citado anteriormente. Tem tido sua atenção atraída por muitos homens de negócios do Estados Unidos segundo Sahlman (1997 – professor da Harvard Business School), isto também tem ocorrido no Brasil em meados de 1999 e início de 2000, com o rápido desenvolvimento do empreendedorismo no país.

O PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dolabela (1999), o plano de negócios consegue transformar através da lógica a idéia, a paixão e o sonho em realidade. Através do plano, as idéias são organizadas, distribuídas e entendidas pelas pessoas envolvidas na condução da empresa ou do novo empreendimento. Possibilita e facilita o estabelecimento da visão e dos objetivos da empresa, diminui de certa forma os riscos e, portanto, a mortalidade das empresas. Alguns autores defendem a forma tradicional da escrita do plano de negócios, discutindo que a plano de negócio é uma das ferramentas principais para guiar um risco, e para sua gerência, e que a escrita dos planos de negócio formais deve conseqüentemente ser continuada, (Kuratko, 1995).

O plano pode ser utilizado como documento de apresentação da empresa aos outros públicos e sua criação e desenvolvimento promovem o exercício da disciplina de idéias. Segundo Rich e Gumpert (1985), para que um plano formal seja constituído, deve-se apresentar um retrato detalhado do que pretende tornar-se ou do negócio proposto, a fim de obter e financiar capital dos bancos ou de outros investidores financeiros formais . Se escrito para esta finalidade, haverá uma necessidade para informação detalhada sobre os negócios da empresa ou os que pretende atuar, históricos e/ou atividades operacionais e financeiras; um investidor provavelmente espera receber uma quantidade substancial de informações antes de tomar decisões em relação ao negócio.

Para que possamos entender melhor em qual momento se faz necessário à utilização de um plano de negócios, devemos conhecer as fases de um processo de empreendedorismo no qual o plano esta dentro do contexto. Serão apresentadas quatro fases: Identificação e avaliação das oportunidades; Desenvolvimento do Plano de Negócios; Determinação e Captura dos recursos necessários; Gerenciamento da Empresa criada (DORNELAS, 2001).

Conforme Dornelas (2001), esta seqüência apresentada não é uma regra, as fases não são subseqüentes e nem sempre acontecem desta forma, em alguns casos ocorrem imprevistos no projeto mudando-se assim toda a concepção. A avaliação da oportunidade de negócio deve ser testada para que se possa conhecer sua real viabilidade comercial.

Segundo Jeff; Chester (2001), o plano de negócios precisa ter passos, procedimentos, uma lógica para que possa acontecer na prática os tópicos almejados. A maioria dos guias de planos de negócio sugere que de qualquer forma, um mínimo de informação deve ser incluído: a descrição executiva do sumário, o negócio da organização e de seus produto(s) e serviço(s), detalhes de objetivos da organização, o da gerência e das operações, o histórico do projeto da estratégia, o do marketing da pesquisa de mercado e o de ação financeira. Essas informações estão disponíveis em inúmeros guias para ajudar aqueles que procuram como escrever um plano de negócio (Vesper 1993).

O empreendedor precisa escrever um plano lógico, saber realmente a fundo seu plano de negócios e identificar com clareza os tópicos críticos, preparando-se assim para os aspectos problemáticos futuros do negócio. Esta é uma grande missão de valor do empreendedor de sucesso, anteceder aos possíveis problemas o máximo possível e conseguir minimizar os problemas que poderão surgir. Conforme Diácono e Corp (2004), sugerem que o proprietário dirigente ao realizar perguntas estratégicas sobre seu próprio negócio e sobre o plano, ele realiza um processo de análise e por meio das suas próprias respostas formam-se os indicadores de todo o desempenho que o seu negócio necessita para se desenvolver. Este estilo de plano, mais flexível ou menos formal, possibilita a adequação do negócio à realidade e está sendo considerado como um dos elementos chaves para o sucesso por inúmeras razões: aquele que utiliza um mecanismo mais flexível de planejamento permite que o negócio reaja às mudanças de forma mais rápida quando necessário, para tratar de todas as eventualidades ou oportunidades que surgirem (Hannon e Atherton, 1998).

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Os autores Jeff; Chester (2001), caracterizam a lógica do plano de negócios da seguinte forma:

a) composição: no plano de negócios é necessário saber estruturar da melhor forma possível os tópicos dentro da estrutura de um argumento. Aqui notamos que é fundamental a estruturação da organização das idéias, e principalmente que elas estejam relacionadas ao negócio almejado, pois estas idéias precisam ser eternizadas no papel, para que se possa ler e reler quantas vezes forem necessárias até o ponto de executá-las;

b) sentenças analíticas: estas são reais por definições e não necessitam a confirmação por fatos externos; na verdade representa o que realmente espera-se da empresa. Neste aspecto percebemos como característica a ousadia do empreendedor, em sonhar e sair da comodidade no mercado; e lançar novos desafios para que seu empreendimento tenha sucesso;

c) sentenças sintéticas: estas são o oposto das analíticas, somente serão reais mediante embasamento externo. Nesta sentença, é importante observar que os autores enfatizam o ambiente externo, que pode ser muito bem representado pelo mercado;

d) argumentos: a estrutura básica evidenciada pelos autores é o silogismo na qual contemplam a premissa maior, a premissa menor e conclusão;

e) premissa maior: expressa a regra geral; é importante perceber neste aspecto o grande objetivo da empresa para poder preparar-se para a premissa menor;

f) premissa menor: expressa um fato, um caminho, uma observação, que estará proporcionalmente direcionada a regra geral; importante por detalhar os tópicos correlacionando a situação geral a específica, é necessário estar atento aos detalhes, pois estes serão importante para que o objetivo geral seja alcançado;

g) conclusão: faz uma síntese da premissa maior e menor verificando o êxito atingido junto a regra geral, neste caso por exemplo, seria o objetivo geral da empresa, com os procedimentos adotados para que o mesmo pudesse acontecer.

O importante aspecto percebido nesta literatura de Jeff; Chester (2001), é que o empreendedor brasileiro precisa ser crítico, analítico, lógico, que simplesmente delinear um plano não fará com que tenha sucesso, pois a complexidade dos fatores externos exigirá uma postura flexível a realidade apresentada, neste caso denominada de regra geral. Somente com procedimentos lógicos a probabilidade de erros nos negócios será bastante reduzida e fará com que o empreendedor brasileiro esteja preparado para as possíveis adversidades.

Segundo Dornelas (1999), não existe um real tamanho para um plano de negócios. O que se recomenda é escrever um plano adequado ao público alvo envolvido e à realidade em que se encontra o mercado.

Existe no Brasil softwares programados e pré-formatados para a criação de empreendimentos. Os mais difundidos são: negócio certo e make money. Esses programas são ferramentas muito usadas para ensinar como realizar o plano de negócios e para conscientizar sobre a sua importância.

Outra propriedade do plano de negócios é que o mesmo, pode ser utilizado com uma forte ferramenta de gestão, por isso é muito importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à incubadora de forma satisfatória. Estas informações podem ser usadas internamente, guiando as incubadoras para a criação de melhorias.

PARTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

De acordo com autor McLaughlin (1995) o plano de negócios inicia com cinco q: quem, o quê, por que, qual lugar e quando. Estas perguntas são fundamentais para a formação de um novo negócio, bem como para um novo planejamento orçamentário de uma empresa que já exista. Estas perguntas definem quem você é, o que espera realizar de que maneira e por quem. Isto é fundamental para cada empreendedor questionar-se antes de iniciar qualquer negócio, podendo aqui utilizar junto a estas perguntas a lógica levantada pelos autores norte americanos Jeff; Chester (2001) por meio do silogismo.

Os autores Dornelas (1999); Berle (1995) colocam primeiramente que no plano documentado é importante o sumário executivo. Este sumário será fundamental para a continuidade se o leitor irá ler ou não o seu plano de negócios. Ele deve ser claro relatando o objetivo do plano de negócios, sendo que deverá ser escrito por ultimo, após ter terminado as outras descrições do plano, pois terá que estar resumido para o leitor.

Segundo Berle (1995) todo empreendimento após ter seu tipo de negócio definido precisa estar atento ao capital. Muitos não dão ênfase a este detalhe que pode ser comprometedor, pois exige dinheiro, formação de estoques, equipamentos, e principalmente garantias, pois seu negócio terá que estar preparado para os momentos de baixa do mercado.

Na seqüência continuando com McLaughlin (1995), acontece a análise e planejamento de mercado, fundamental para o sucesso do empreendimento. O processo analítico e de planejamento pode denotar aos investidores, empreendedores, que o produto ou serviço podem ter uma boa oportunidade de lucratividade, por exemplo, em ambiente altamente competitivo. Identificar potencial de mercado para hoje, para os próximos anos, identificar se o produto atende as necessidades dos clientes, analisar a concorrência, policiando sua estratégia. Há a forte característica do ambiente externo relatada por Jeff; Chester (2001).

Continuando com Dornelas (1999), o Plano financeiro também é importante no contexto do negocio. Aqui toda a contabilidade da empresa deve ser retratada, como a necessidade de capital, quando e com que propósito, segundo o autor projeções futuras de pelo menos três anos, por meio do demonstrativo do fluxo de caixa, necessidades de investimento, distribuição de receitas. Este aspecto financeiro é fundamental, pois o empreendedor pouco sabe ou aprendeu como lidar com o dinheiro, pois muitos não atentam para o fluxo de caixa de suas empresas e acabam ignorando um fator que é fundamental para o sucesso do seu negócio, apontado por grande parte dos especialistas em empresas concordatárias, como principal motivo das falências: a falta de fluxo de caixa. O empreendedor precisa estar com todos os números reais de sua empresa todos os dias, para anteceder possíveis sucessos ou fracassos.

Vale ressaltar que a composição do plano de negócio deve, como já citado, se adequar à realidade do negócio e do objetivo a ser atingido. Todos os planos terão sua “particularidade, uma vez que, serão adaptados aos objetivos do empreendedor e à realidade do seu negócio. Se os objetivos foram diferenciados, o propósito e a composição do plano também muda, ou seja, as partes sofrem alterações. Por exemplo, as partes que compõem um plano com o objetivo de iniciar um negócio irão diferir das partes de um plano composto para requerer um financiamento. Os planos podem não ter alguma das partes ou tê-las em menor ou maior número de acordo com a complexidade e exigência das informações necessárias.

ENSINO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Diante dos crescentes desafios em que se depara a sociedade moderna, disseminar o empreendedorismo e em consequência o ensino do plano de negócios, entre um número cada vez maior de jovens têm se tornado uma necessidade frequente. As universidades como principal pólo gerador e difusor de conhecimento na sociedade, tem papel fundamental na

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

formação e desenvolvimento dos seus educandos. Mas como formar indivíduos empreendedores diante de modelos educacionais tradicionalistas?

Segundo Fillion, (1998), um empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém auto-grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderados dirigidos à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor.

As instituições de ensino estão passando por processos contínuos de mudanças; A transição de modelos tradicionalistas a moldes modernos, onde a preocupação em fazer com que os educandos decorem fórmulas e conceitos, se transforma em disposição de conhecimentos que lhes possibilitem ter autonomia, tomar decisões, ter auto conhecimento, viver e produzir em conjunto.

Contudo, percebe-se hoje uma mudança no comportamento dessas instituições, pois as transformações ocorridas no mercado de trabalho, que vão desde o desemprego até a reestruturação produtiva, têm pressionado as universidades a repensarem alguns de seus conteúdos e suas metodologias de ensino no sentido de proporcionar aos alunos/educandos a autonomia e a auto-realização. As instituições procuram criar situações em um ambiente próximo ao que seria a realidade do mercado e através de práticas e atividades possibilitar a reflexão, a vivência, à experimentação e autonomia aos seus educandos.

Freire (1987; 1996), destaca que a verdadeira função do mestre não é levar “pacotes” de conhecimentos aos seus educandos, pois isso pode significar passividade e autoritarismo. Ao mestre está posto o desafio de mostrar os caminhos diversos do conhecimento. Ele é apenas um orientador que possui conhecimento mas não é o detentor da verdade em termos absolutos e abusivos. Quando o professor consegue perceber todas essas dimensões do processo de conhecimento, estará apto, a ser um brilhante educador.

Dentro dessas várias análises a respeito do empreendedor, identifica-se a importância em fomentar a formação de programas públicos ou privados e persuadir estudantes e profissionais a adquirir o perfil empreendedor por meio do aprendizado. De acordo com Dolabela (1999), muitos profissionais acreditam ser possível através de um trabalho árduo formar empreendedores. Eles objetivam convencer as pessoas de que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas através de um aprendizado especial. Para isso, esses profissionais estimulam o desenvolvimento de programas que trabalhem e potencializem as características empreendedoras nos indivíduos. Vários programas já foram criados por meio de instituições e entidades como Sebrae, Softex, Empretec, Amprotec, Empresas Júniores entre outros. Esses programas destinam à capacitação de empreendedores por meio de incubadoras tecnológicas, disciplinas de empreendedorismo, formação de empresas (o que implica no ensino do plano de negócios) e busca estimular o desenvolvimento, a criatividade, a liberdade de ação, o exercício das suas próprias capacidades e aptidões. Além disso, é importante que as disciplinas de empreendedorismo foquem e dêem atenção ao ensino do plano de negócios. É necessário que os alunos não só conheçam, mas principalmente entendam e aprendam a elaborar e utilizar o plano de negócios como ferramenta de gestão.

De acordo com Dornellas (1999), o plano de negócios em sua maioria resume-se a textos editados sobre um modelo pré-determinado e que não convencem ao próprio empreendedor. Como esperar que seu plano convença os investidores, o governo, o mercado? Segundo este autor, o plano de negócios deveria ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e empreendedorismo. Outro detalhe muito bem observado por este autor, é a de que o plano pode sofrer mutações. Se hoje uma estratégia é certa, amanhã não. O ambiente está em constante mutação, portanto é necessário estar atento as mudanças: a

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

concorrência muda, o mercado muda, os clientes e agentes internos e externos mudam. Dessa forma, o plano de negócios deve ser uma ferramenta flexível e dinâmica.

É neste contexto que as Instituições de ensino superior em Administração e Empreendedorismo deverão enfatizar, a lógica no plano de negócios. Quanto mais o ensino despertar para este tema, melhores serão as oportunidades de competitividades para as novas empresas que surgirão, bem como as que já existem e necessitam manter-se neste cenário. Os mercados futuros tendem a ser cada vez mais competitivos e globalizados e os futuros gestores destes negócios estarão nestas instituições.

CONCLUSÃO

O modelo proposto neste ensaio possibilita a análise da importância do plano de negócios no ensino do empreendedorismo nas instituições de ensino superior. Isto porque, em primeiro lugar, ele se baseia na idéia central de que o plano de negócios é essencial à introdução, desenvolvimento, manutenção e permanência de qualquer negócio no mercado. Segundo, porque a falta de planejamento é apontada como uma das principais causas do falecimento de diversas empresas no Brasil e terceiro, porque com o aumento do interesse e da necessidade em torno do empreendedorismo é necessário compreender o processo de aprendizagem do empreendedor e a eficácia do seu ensino nas IES.

Nesse sentido, os aspectos relacionados à aprendizagem e a compreensão do processo empreendedor devem ser abordados de forma ampla que permitam a exploração de outros fatores e aspectos e induzam à reflexão crítica em relação ao ensino do empreendedorismo. Conhecer tais fatores e aspectos pode ser extremamente relevante ao progresso do ensino de empreendedorismo e à formação de empreendedores.

Além disso, o estudo demonstrou que os procedimentos e técnicas utilizados dentro de muitas instituições de ensino superior em relação ao ensino de empreendedorismo ainda são insuficientes e superficiais. Observa-se ainda que, é crescente o interesse e a busca por procedimentos para valorizar a formação da cultura empreendedora e que várias são as literaturas existentes a respeito do plano de negócios e seus modelos.

Contudo, o ensino do plano de negócios ainda é pouco difundido nas universidades brasileiras. A metodologia utilizada em sala de aula necessita ainda abandonar os modelos pré-determinados e flexibilizá-los, a fim de adaptá-los às mudanças do ambiente e utilizar dessa forma a lógica no plano de negócios.

A adaptação do plano de negócio à realidade do negócio deve ser a tônica nas disciplinas ou curso de ensino superior relacionados ao empreendedorismo.

Vale ressaltar que assim como não existem fórmulas mágicas para garantir o sucesso de um negócio, não existe também uma fórmula ou modelo específico de plano de negócios ideal a ser aplicado e ensinado. Cada organização, cada definição de negócios, possui suas particularidades, suas características, o que implica que ao utilizar/desenvolver um modelo de plano de negócios, a mesma deverá adequá-lo às suas condições, à sua realidade. Um modelo aplicado a um negócio que gerou sucesso não garante por si só que se aplicado a outro negócio, também irá obter sucesso. São diversas as variáveis que podem interferir na criação, desenvolvimento, aplicação, manutenção e sucesso de um negócio.

Além disso, o ensino do plano de negócios ainda é pouco difundido nas Universidades brasileiras. A metodologia utilizada em sala de aula necessita ainda abandonar os modelos pré-determinados e flexibilizá-los, a fim de adaptá-los às mudanças do ambiente e utilizar dessa forma a lógica no plano de negócios.

Neste cenário as Instituições de Ensino Superior exercem um papel fundamental para o desenvolvimento do plano de negócios. Elas transformam-se em importantes agentes do

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

crescimento econômico e social do País. Através das IES, é possível desenvolver o plano de negócios necessário para o empreendedorismo de sucesso. Pois conforme evidenciado por Dornellas (1999), é importante ser observado o ensino do plano de negócios como ferramenta principal para o empreendedorismo nas IES. É fundamental, oferecer o ensinamento de acordo com a realidade dos seus alunos. É necessário um ensino acompanhado de uma pesquisa científica constante e dinâmica, capaz de contribuir na prática para a sociedade.

Conforme análise identificada, é importante que o ensino do empreendedorismo brasileiro promova o senso crítico, analítico, lógico, de acordo com Jeff; Chester (2001), pois simplesmente delinear um plano não fará com que um negócio tenha sucesso, pois a complexidade dos fatores externos exigirá uma postura flexível a realidade apresentada, principalmente no ambiente instável que está inserido o Brasil.

Os fatores de sucesso hoje apontados estão relacionados a variáveis, como também os de fracasso. Estes fatores são bastante heterogêneos e não se concentram em torno de poucas variáveis. Variáveis que se analisadas e podem contribuir para o entendimento e definir com maior precisão o padrão de competição e de empreendedorismo a ser desenvolvido por empresas.

Assim sendo, o estudo apontou para um dos principais fatores citados por diferentes autores no que cerne a probabilidade de fracasso: a falta de planejamento por parte dos aspirantes a empresários e ou empreendedores, e a importância do plano de negócios nesse contexto. Dessa forma, o estudo buscou também salientar a importância do ensino do plano de negócios e à sua multiplicidade quanto ferramenta de gestão no que diz respeito à criação e ou às formas de sustentabilidade de negócios no mercado.

Tendo em vista a contradição, entre o grande número de literatura existente sobre modelos de ensino de empreendedorismo e do plano de negócios, e a escassez de estudo sobre a o processo de aprendizagem de empreendedores, sugere-se que mais estudos devem ser realizados com o objetivo de compreender o processo de formação e aprendizagem dos empreendedores nas instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Célia de; MASSETTO, Marcos. **O professor universitário em sala de aula: prática e princípios teóricos**. São Paulo: MG Editores Associados, 1997.

BORDENAVE, Juan Diaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino - aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.

BERLE, Gustav; KIRSCHNER, Paul. **Plano de negócios instantâneo: doze etapas rápidas e fáceis para um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editora, 1999 a _____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editora, 1999 b.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J.C.A. **Planejando incubadoras de empresas: Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

DORNELAS, J.C.A. Capacitação dos gerentes de incubadoras na elaboração e utilização do plano de negócios como uma estratégia para disseminar seu conceito junto às empresas incubadas. /apresentando no **IX Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas**, Porto Alegre-RS, set. 1999.

DRUCKER, P.F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípio*. São Paulo, Ed. Pioneira, 1985.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários –gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração da Usp**, v.34, n.2, p.34, 1999 a .

FILION, Louis J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationship and anticipatory learning**. Ph.D. thesis, University of Lancaster, 1988.

FILION, L. J. 1998. *Contingência e planejamento de caso: cada disciplina precisa de sua própria abordagem - o exemplo do ensino do gerenciamento e do empreendedorismo*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC). Montréal, Québec

FREIRE, Paulo. **A pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1974.

KURATKO, D.; HODGETTS, R., *Entrepreneurship: a contemporary approach*, New York: Dryden Press. 1998.

McLAUGHLIN, Harold J. **Como montar seu plano de negócios: guia passo a passo do empreendedor**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

McCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MENZIES, Teresa V.; PARADI, Joseph C. Encouraging technology-based ventures: entrepreneurship education and engineering graduates. **New England Journal of Entrepreneurship**. [s.l], v. 5, n. 2, p.57-63. 2002. Fall.

MOORE, C (1986). Understanding Entrepreneurial Behavior. In: Pearce II, J.A; Robinson Jr, R.B (eds) *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Forty-sixty Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago.

PEREIRA, S. M. 2001. A formação do empreendedor. Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

ROGERS, Carl R. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1972.

SEBRAE. **Estatísticas do empreendedorismo**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/br/ued.index.htm>>. Acesso em: 26 mar.2005.

SEBRAESP **Sebrae na Rua: Falta de planejamento dificulta crescimento das empresas**. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/principal/not%C3%ADcias/materias/2005/outubro/18/ntc3.wsp>

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

SAHLMAN, W.A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, Jul-Aug, 1997.

SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Abril Cultural, 1982.

SHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maia. **Plano de negócios: planejando o sucesso do seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

TRAILER, Jeff; CHESTER, Woford. On the logic of business plan composition. **New England Journal of Entrepreneurship**. [s.l], v. 4, n. 1, p.41-49. 2001. Spring.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century**, 4th edition. Boston. Irwin.

WILLIAMS, Edward E. **Plano de negócios: 25 princípios para planejamento consistente**. São Paulo: Publifolha, 2002.

¹ É o elemento mais importante do modelo de Filion. Constitui-se no leque de contatos desenvolvido pelo empreendedor ao longo de sua vida, desde as relações de família, passando pelos contatos acadêmicos e profissionais, até a criação de fortes ligações internas e externas à sua empresa.

² Segundo Dornelas, o angel ou “anjo” é o investidor pessoa.