

Material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas



Felipe Grando Brandão

# Plano de Negócio



**uergs**

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Felipe Grando Brandão

CRA-RS: 24181

# **PLANO DE NEGÓCIO**

**Material de apoio para a fase de pré-incubação de  
empresas**

Porto Alegre

Uergs

2013



**Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons - Atribuição-Uso Não-Comercial 4.0 Internacional.**

**Você tem o direito de:**

- Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato
- Adaptar — remixar, transformar, e criar a partir do material

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

**De acordo com os termos seguintes:**

- Atribuição — Você deve atribuir o devido crédito, fornecer um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia ou aprova o seu uso.
- Uso Não-Comercial — Você não pode usar o material para fins comerciais.

No additional restrictions — Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

**Capa**

Imagem utilizada: O Homem de Vitruvius. Autor: Leonardo da Vinci. Uso educacional e não-comercial. Disponível em

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/imagem/wm000002.jpg>> Acesso em: 18 outubro 2013.

Conteúdo do livro disponível em: <http://www.uergs.edu.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B 817p      Brandão, Felipe Grando.  
Plano de negócios: material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas. / Felipe Grando Brandão; Revisão de Naiara Machado da Silva; Prefácio de Marc François Richter. - Porto Alegre: Uergs, 2013.  
  
40p. :il.  
  
ISBN 978-85-60231-17-1  
  
1.Administração de Empresas. 2.Núcleo de Inovação Tecnológica.  
3. Incubadoras. 4. Empreendedorismo. I. Brandão, Felipe Grando. II. Silva, Naiara Machado da. III. Richter, Marc François.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UERGS

**Revisão**

Naiara Machado da Silva

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil

# **Agradecimentos**

Agradeço ao meu Pai, Wanderlei Araujo Brandão, que dedicou com amor boa parte da sua vida para me oferecer condições de crescimento, estudo, aprendizado. Seu exemplo, amor e caráter estão vivos comigo. Muito obrigado Pai. Agradeço a minha companheira, Naiara Machado da Silva, que é a pessoa que sempre está ao meu lado me apoiando e me ajudando. Muito obrigado Naiara. Agradeço ao nosso filho, Jorge Machado Brandão, por despertar e estimular de forma encantadora o que nós temos de melhor. Muito obrigado Jorge. Agradeço a Deus por me dar o privilégio de ser Pai desse "Baita Homem". Muito obrigado.

Agradeço à Ana Flávia Mendicelli, à Marli Elizabeth Ritter dos Santos, à Marilene Henning Vainstein, à Vivian Mutti Corrêa Ferreira da Silva e a todos os incubados da IE-CBiot, pessoas que criaram as condições para que esse trabalho fosse realizado. Muito obrigado.

Agradeço ao professor Marc François Richter por acolher e incentivar essa publicação no âmbito da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Agradeço à bibliotecária Simone Semensatto pela ajuda nos assuntos relacionados a sua área de formação. Muito obrigado.

## Prefácio

O presente livro oferece, de maneira organizada e resumida, material de apoio para transformar, de modo eficiente, ideias oriundas do meio acadêmico em produtos, processos ou serviços para a sociedade. Essa iniciativa se aproxima em muito do trabalho que vem sendo realizado por Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT's) em algumas universidades.

Nesse sentido, o Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (NITUergs), o qual está em fase de criação, tem como função zelar pela manutenção de políticas institucionais de estímulo à proteção das criações intelectuais, pelo seu licenciamento e por outras formas de transferência de tecnologia.

Convém ressaltar que o NITUergs faz parte de uma instituição com 12 anos de existência e que está, atualmente, trabalhando para implementar seus primeiros programas de pós-graduação. Tais programas constituem base fundamental para o desenvolvimento de linhas de pesquisa, que podem gerar ideias ou mesmo empreendimentos promissores.

No momento inicial, o NITUergs tem se concentrado principalmente na conscientização, tanto da comunidade acadêmica, quanto da sociedade em geral, quanto à importância de assuntos como inovação, propriedade intelectual, transferência de tecnologia e empreendedorismo.

Como responsável pela Implantação do NITUergs, saúdo esta iniciativa de compartilhar esses conhecimentos, visto que o plano de negócio constitui-se no passo inicial para transformar boas ideias em produtos e serviços que gerem resultados positivos para a sociedade.

O desenvolvimento do plano de negócio na fase de pré-incubação propicia aos empreendedores (professores-pesquisadores e alunos) uma oportunidade de aprendizagem, o que pode favorecer a acolhida e a permanência em determinada incubadora.

Enfim, este material vem ao encontro dos objetivos do NITUergs, em sua missão de mostrar a importância da inovação e do empreendedorismo no âmbito de nossa Universidade. Além disso, é um exemplo bem sucedido de esforços de diferentes atores trabalhando juntos para aproximar a universidade da sociedade.

Marc François Richter

Responsável pela Implantação do NITUergs

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da Uergs (Gestão 2011-2014)

# Apresentação

Inicialmente, este material foi elaborado com o objetivo de criar um conjunto de formulários, roteiros, entre outros documentos, que preparassem a equipe de uma incubadora de base tecnológica<sup>1</sup> a prestar orientação na elaboração do plano de negócio durante a fase de pré-incubação<sup>2</sup> dos candidatos à incubação.

Dessa forma, este material foi enriquecido pelas observações geradas a partir das assessorias prestadas aos empreendimentos participantes da incubadora, o que lhe inflinge um caráter prático. A partir dessa experiência<sup>3</sup>, que subsidiou uma série de empreendimentos no seu planejamento, optamos por resgatar e publicizar o presente material, de modo a continuar contribuindo para que mais empreendedores se valham dos conhecimentos aqui partilhados através de uma licença de uso flexível<sup>4</sup>.

Enfim, este material consiste em uma singela contribuição, que pretende aproximar o tema "plano de negócio" das pessoas que estão iniciando o seu empreendimento. Através de um plano de negócio bem estruturado fica mais fácil vender a oportunidade de negócio, o seu potencial de lucro e de crescimento. Convém ressaltar que não se busca esgotar o tema, mas sim partilhar informações, bem como destacar aquilo que consideramos fundamental na empreitada de constituir um novo empreendimento, uma nova ideia. Bom proveito!

---

<sup>1</sup> Incubadora Empresarial do Centro de Biotecnologia ([IE-CBiot](#)) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ([UFRGS](#)).

<sup>2</sup> O período de [pré-incubação](#) na IE-CBiot pode durar de 3 a 6 meses, sendo caracterizado por essa incubadora da seguinte forma:

O Plano de Negócios aprovado no processo seletivo ingressa na IE-CBiot na modalidade de Pré-incubação. O período de Pré-incubação destina-se a aprimorar o Plano de Negócios, com apoio da Incubadora e para constituir a empresa. Ao final de um período de seis meses de pré-incubação o Plano de Negócios é avaliado quanto a sua viabilidade técnica, econômica e de mercado e passa para Incubação de Empresa ou é desincubado (INCUBADORA, 2013).

<sup>3</sup> Participação como Bolsista de Desenvolvimento Tecnológico Industrial do projeto "Implantação do programa de pré-incubação e serviços da IE-CBiot - UFRGS". EDITAL CT-FVA /PNI/CNPQ 02/2003 - CHAMADA 2 APOIO A GESTAO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS. Chamada Pública. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Fundo VERDE E AMARELO. Período 01/01/2004 - 30/06/2005. Coordenadora: Dra. Marilene Henning Vainstein.

<sup>4</sup> Licença *Creative Commons* [Atribuição-Uso Não-Comercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](#).

# SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	<b>09</b>
<b>2 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO SUGERIDO</b>	<b>11</b>
2.1 Capa	12
2.2 Sumário	12
2.3 Definição do Negócio	12
2.4 Área / Setor de Atuação	13
2.5 Produto e ou Serviço	13
2.6 Propriedade Intelectual	13
2.7 Identificação da Empresa	14
2.8 Empreendedores e Equipe	15
2.9 Estágios do Empreendimento	16
2.10 Legislação Relacionada	17
2.11 Análise de Tendências	18
2.12 Análise do Mercado	18
2.13 Análise dos Fatores Chave de Sucesso	19
2.14 Análise Interna	20
2.15 Alianças e Parcerias Estratégicas	20
2.16 Direcionamento Estratégico	21
2.17 Questões Financeiras	21
2.18 Questões de Marketing	22
2.19 Resumo Executivo	23
2.20 Anexos	23
<b>3 TÓPICOS ESPECIAIS</b>	<b>24</b>
3.1 Propriedade Intelectual	24
3.2 Empreendedores e Equipe	25
3.3 Análise de Tendências (Poder Público)	26
3.4 Análise do Mercado	28



3.4.1 Ciclos de Vida do Setor	28
3.4.2 Clientes "Grandes": Busca de Informação	28
3.4.3 Clientes: Papéis de Compra	29
3.4.4 Barreiras de Entrada	32
3.5 Questões Financeiras (Investidores)	32

<b>REFERÊNCIAS</b>	36
--------------------	----

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A seguir conceituamos, resumidamente, o plano de negócio e destacamos alguns tópicos que devem ser observados na sua elaboração.

## O que é o Plano de Negócio? Qual a sua importância?

Nada mais é do que uma forma de planejar e organizar a implementação de uma ideia. Além disso, ele é fundamental para que se possa, de antemão, verificar a viabilidade do novo empreendimento e identificar os diversos pontos importantes a serem considerados.

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro (BATEMAN, 1998).

## 06 (seis) Pontos importantes a serem considerados na elaboração de um plano de negócio:

**1- Sigilo** / Proteção das informações / Pessoas que terão acesso ao plano / Nível de informação liberado;

**2- Foco** / Destinação / Objetivo do plano – Definir, de antemão, a finalidade do plano que está para ser iniciado (por exemplo: organizar e verificar a viabilidade da ideia de negócio, atrair investidores, ingressar em uma incubadora, reformular algum produto, serviço e ou processo, entre outros);

**3- Objetividade / Clareza** – Expor as informações de forma simples e detalhar somente o necessário. Além disso, é importante evitar “falsas informações”, como por exemplo: o mercado é muito amplo. Amplo?! O quanto? Quais são os indicadores relacionados? Qual a estimativa do número de clientes potenciais? Buscar quantificar e, também, indicar a origem

dos dados e das informações. Dessa forma, pretende-se trabalhar conscientemente, com a realidade, evitando enganar-se ou iludir-se com falsas previsões;

**4- Período de Atualização e Revisões do Plano de Negócio** – Sugere-se a cada 6 meses ou quando surgirem novas necessidades/informações ou novas oportunidades. As reformulações serão constantes e, é muito importante que o empreendedor tenha consciência de que o plano de negócio é uma ferramenta viva e que estará sempre sendo modificada;

**5- Empenho / Compromisso** – É de extrema necessidade que os empreendedores “comprem” a ideia de desenvolver o plano e de aprender novos conceitos ligados à administração de negócios, evitando somente focar demasiadamente os esforços no desenvolvimento e na pesquisa do produto/serviço em si (tendência dos empreendedores oriundos de áreas técnicas e acadêmicas). Na verdade, é importante que o empreendedor se conscientize de que esses novos conhecimentos adquiridos (organização e planejamento) serão úteis não só para a implementação de um novo negócio, mas também para a sua manutenção, bem como em todas as demais áreas da sua vida;

**6- Posição da Incubadora:** É de assessorar esses empreendimentos. Ou seja, deve buscar apresentar novas alternativas (oportunidades) para os seus incubados, bem como deixar claro que a decisão final é sempre do empreendedor (o responsável pelo negócio).

## 2 MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO SUGERIDO

Abaixo segue um modelo da estrutura de um plano de negócio direcionado para empresas de base tecnológica. No entanto, convém lembrar que não existe um único formato ou um único modelo. Cabe ao empreendedor modificar, adaptar, criar o seu modelo de plano de negócio, que irá atender melhor às suas necessidades e às do seu negócio. Assim, buscou-se apresentar aqui uma estrutura mínima e versátil, onde constem os principais aspectos a serem considerados na fase de pré-incubação.

### Estrutura básica sugerida:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Capa</li><li>• Sumário</li><li>• Definição do Negócio</li><li>• Área / Setor de Atuação</li><li>• Produto e ou Serviço</li><li>• Propriedade Intelectual</li><li>• Identificação da Empresa</li><li>• Empreendedores e Equipe</li><li>• Estágios do Empreendimento</li><li>• Legislação Relacionada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise de Tendências</li><li>• Análise do Mercado</li><li>• Análise dos Fatores Chave de Sucesso</li><li>• Análise Interna</li><li>• Alianças e Parcerias Estratégicas</li><li>• Direcionamento Estratégico</li><li>• Questões Financeiras</li><li>• Questões de Marketing</li><li>• Resumo Executivo</li><li>• Anexos</li></ul>
---	---

#### Observação:

- Não existe um tamanho ideal para o plano de negócio. Esse fator depende do tipo de negócio que está sendo desenvolvido, bem como do detalhamento das informações utilizadas. Podendo variar de 15 folhas até 100 folhas ou mais.

## 2.1 Capa

Pode conter as seguintes informações:

Nome da Empresa ou do Projeto

Nomes dos Empreendedores

Número da Versão do Plano de Negócio

Número do Documento (Cópia número XX)

Data e Local da Realização do Plano de Negócio

## 2.2 Sumário

Listar de forma organizada todos os tópicos abordados no plano de negócio, com os seus respectivos números de página.

## 2.3 Definição do Negócio

Propõe-se a contextualizar e a descrever o negócio de forma ampla.

Histórico (Como surgiu a ideia do negócio?)

Descrição Geral do Negócio (Qual a oportunidade de negócio que a empresa pretende explorar?)

**Missão**

É a razão de ser da empresa, o propósito dela existir. Exemplo de missão (empresa PreVieW, que é uma empresa de consultoria em tecnologia da informação): Ser um parceiro estratégico em tecnologia da informação (FURLAN, 1997).

**Visão**

É o que a empresa quer se tornar a longo prazo. Ela dá um direcionamento a longo prazo. Exemplo da Delta Airlines: empresa aérea de escolha mundial (BATEMAN, 1998).

## 2.4 Área / Setor de Atuação

Descrever e apontar as principais características (e particularidades) que identificam o setor ou a área em que a empresa pretende atuar.

## 2.5 Produto e ou Serviço

Neste item, apresenta-se de forma clara o que a empresa pretende oferecer (produto e ou serviço).

Descrição das Principais Características Técnicas (Resumo / evitar detalhamento exaustivo)

Descrição das Principais Características Produtivas (Forma de produção – resumo)

Utilização / Finalidade / Aplicação

Diferencial Tecnológico

Benefícios / Facilidades (O que mais o cliente ganha optando por esse produto/serviço? Ex.: economia.)

Serviços Agregados (O que mais faz parte do produto/serviço?)

Pós-venda (Como será estruturado esse acompanhamento junto ao cliente?)

Estágio de Desenvolvimento (Somente na “ideia”, pesquisa em andamento, finalizado)

## 2.6 Propriedade Intelectual

Contemplar os seguintes pontos:

Registro de Marca (Existe o registro do símbolo(s) que representa a empresa ou os seus produtos?)

Registro de Domínio (Endereço da *internet*)

Patente (Existe? Já foi realizada uma pesquisa nas bases de Patentes Nacionais e Internacionais?)

Utilização de alguma patente já existente?

Política de Pesquisa e Desenvolvimento (Como será estruturada a criação de melhorias ou novos produtos/inovações? Existem planos de melhorias, modificações, inovações para o seu produto ou serviço atual?)

Política de Informações / Segurança (Como a empresa pretende proteger as suas informações?)

Segundo a Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2013):

No Brasil, os mecanismos que disciplinam a proteção da propriedade intelectual são o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI<sup>5</sup>, pela Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) e de Proteção de Propriedade Intelectual de Programa de Computador (Lei nº 9.609/98). À Biblioteca Nacional<sup>6</sup> compete a proteção por Direito Autoral (Lei nº 9.610/98) e ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA<sup>7</sup>, compete a Proteção de Cultivares (Lei nº 9.456/97).

## 2.7 Identificação da empresa

Trata-se da identidade jurídica da empresa:

Nome da Empresa (Caso já tenha)

Ano da Fundação (Caso já tenha)

Razão Social e Nome Fantasia (Caso já tenha)

Objeto (Caso já tenha)

Constituição Jurídica (Caso já tenha)

Sócios e suas Respectivas Quotas (Caso já tenha)

Regime de Impostos (Caso já tenha)

Infraestrutura Necessária (Própria e solicitada)

Equipamentos Necessários (Próprios e solicitados / necessidade de utilização / nº de horas por dia)

Observação:

- Pode ser interessante criar uma tabela para listar a infraestrutura e os equipamentos. Listar detalhadamente todos os equipamentos necessários (modelos, especificações), sinalizando os que estão à disposição (próprios ou não) e os que deverão ser providenciados. Além disso, estimar o número de horas diárias de cada equipamento que serão necessárias para a realização do projeto.

<sup>5</sup> Acesse: <http://www.inpi.gov.br/portal/>

<sup>6</sup> Acesse: <http://www.bn.br/portal/>

<sup>7</sup> Acesse: <http://www.agricultura.gov.br/>

## 2.8 Empreendedores e Equipe

Aqui sugere-se que sejam relacionados, por exemplo, a equipe disponível e ou necessária, os conhecimentos requeridos no negócio.

Nomes dos Empreendedores

Telefone Fixo p/ Contato

Celular p/ Contato

*E-mail*

Página da *Internet* (Caso exista)

Estrutura Organizacional

Equipe Necessária (Empreendedores, técnicos, bolsistas / Descrever as qualificações)

Serviços Terceirizados (Caso necessário / Especificar o que será preciso e quem irá realizar)

Experiência (Áreas do conhecimento e tecnologias que os empreendedores dominam)

Observações:

- Neste tópico é muito importante que os empreendedores deixem claro quais são as suas habilidades, experiência acumulada, aptidões, que comprovem/evidenciem o quanto eles possuem de potencial para realizar e gerir com sucesso o novo empreendimento;
- Além disso, é muito importante que sejam identificadas e declaradas quais são as necessidades de se buscar novos parceiros, sócios, consultores, que possam sanar a exigência de outras habilidades não presentes nos empreendedores (habilidades comerciais, científicas, entre outras);
- Prever as implicações e se precaver caso ocorra a saída de alguma pessoa chave no negócio. O que pode ser feito para minimizar, evitar determinada perda?



## 2.9 Estágios do Empreendimento

Deve contemplar, pelo menos:

Relato e Análise da Situação Atual (Breve descrição do estado em que se encontra o empreendimento)

Projeção das Fases do Empreendimento (Cronograma das ações)

### EXEMPLO

**1ª fase:** Montagem do plano de negócio, participação do edital da incubadora

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

**2ª fase:** Incubação e desenvolvimento do negócio, do produto e ou do serviço

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

**3ª fase:** Avaliação da eficiência do produto e ou do serviço (testagem, protótipos), produção em escala laboratorial

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

**4ª fase:** Reavaliação do negócio, correção de rumo/redirecionamento (caso necessário)

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

**5ª fase** Comercialização e produção em escala industrial

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

**6ª fase** Saída da Incubadora

**Período:** mês X até mês Y do ano XX

Observações:

- Prever a passagem da produção da escala laboratorial para a escala industrial (período, implicações);
- Neste tópico é de extrema importância que os empreendedores projetem e verifiquem a viabilidade da empresa atuar fora da incubadora. Quais seriam as possíveis implicações?
- Projetar possível expansão da empresa (estimar: necessidades de capital, de novos equipamentos, de modificação da infraestrutura, de novas contratações, de novas pesquisas).

## 2.10 Legislação Relacionada

Considerar neste tópico a legislação municipal, estadual, federal e internacional relacionada às atividades do empreendimento, atentando para:

Órgãos Reguladores, Fiscalizadores

Controles e Normas para Comercialização, Produção, Transporte, Armazenamento

Possíveis Sanções ( No caso de descumprimento da legislação. Por exemplo: aplicação de multa, fechamento da empresa)

Busca de Informações (Como a empresa pretende ficar atualizada em relação a essa legislação?)

Atitudes Preventivas (O que a empresa irá fazer para evitar algum problema que possa surgir nessa área?)

De acordo com Schuler (2001), é importante observar os seguintes aspectos no que tange os poderes públicos:

Quais são os poderes públicos que podem ter uma influência direta sobre seu negócio? Vários negócios podem ser muito limitados por certas disposições legais, ou já em vigência, ou ainda para serem aprovadas. É conveniente não sermos pegos de surpresa por acontecimentos assim, estando bem a par de toda a legislação que rege a atuação em nosso ramo de negócio, e também das iniciativas de mudança nessa legislação, previstas para um futuro razoavelmente próximo. Olhando de outro ângulo, podemos conseguir vantagens sobre nossos concorrentes, se descobirmos pequenos detalhes da legislação que nos facilitam a vida, e que a concorrência não percebeu. Outras instituições e entidades que podem influenciar o andamento de nossos negócios são as entidades de classe e os sindicatos. Elas podem não só trazer grandes vantagens para nós, como também complicar-nos bastante a vida, se não forem bem conhecidos e administrados.

Observação:

- Informe-se sobre a Lei do Bem (Lei n.º 11.196, de 21 de novembro de 2005), que permite o usufruto de incentivos fiscais pelas pessoas jurídicas que realizem pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica. Essa lei institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica;
- Conheça também a Lei n.10.973, de 02 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

## 2.11 Análise de Tendências

Considerar a área, o setor e o mercado de atuação. Analisar as tendências e suas possíveis implicações/impactos para a empresa. Investigar as tendências:

Políticas

Econômicas

Tecnológicas

Sociais

Observação:

- No item “Tecnológicas” identificar as tendências em termos de obsolescência/volatilidade da tecnologia, velocidade das inovações, grau de diferenciação a cada nova solução (considerar as pequenas melhorias, bem como possíveis mudanças radicais).

## 2.12 Análise do Mercado

Procure, não só neste tópico, mas também em todos os outros, principalmente no das “Questões Financeiras”, evitar expressões do tipo: *o mercado é muito amplo, existem muitos clientes, é muito rentável*. É necessário trabalhar com dados concretos. Por exemplo: ao invés de “muitos clientes”, pode-se usar: “a empresa pretende atender inicialmente parte das clínicas situadas em Porto Alegre (30 ao todo), podendo aumentar em 20% (passando para 36 clínicas) no segundo ano de operações.”

Atende para os seguintes pontos:

Panorama Geral do Mercado Internacional

Panorama Geral do Mercado no País/Região em que se pretende atuar

Clientes (Características, discernimento em relação aos diferentes papéis de compra)

Fornecedores (Analisar: nível de qualidade, condições de fornecimento, prazos de entrega e de pagamento)

Concorrentes (Buscar todas as informações possíveis)

Novos Entrantes (Projetar, prever de onde podem surgir novos concorrentes e ou parceiros)

Produtos ou Serviços Substitutos (Atendem à mesma finalidade, exemplo: matar a sede – água ou suco)

Barreiras de Entrada (Declaradas e “camufladas”. O que existe?)

Mercado Total, Potencial e Pretendido (Informações objetivas e mensuráveis)

Abrangência do Mercado Desejado (Regional, municipal, estadual, nacional, internacional)

Resumo das Oportunidades e das Ameaças

Observações:

- Diferenciar as vendas para pessoas físicas das vendas para pessoas jurídicas (vendas industriais);
- No item do “Mercado Total, Potencial e Pretendido” pode-se relacionar os dados da análise de mercado com as estimativas de vendas, potencial de produção, ou com quaisquer outras informações. Por Exemplo: “Estimamos com base na informação ABC, que existem YYY empresas que podem tornar-se clientes/consumidores de nossos produtos/serviços. Isso equivale a uma necessidade de produzir uma quantidade de XXX (Kg, ml...) de produtos em um período de XXX (dias, ano...);
- Estimar: a Taxa de compra por cliente em um determinado período, e, também, o nível de qualidade exigido versus o necessário ou o possível;
- Verificar se existe sazonalidade no consumo do produto ou serviço ofertado. Caso afirmativo: descrever suas possíveis causas e as implicações para a empresa;
- Investigar exaustivamente os concorrentes buscando todas as informações possíveis (preços praticados, principais clientes, tecnologia aplicada, entre outros), pode-se utilizar este material de plano de negócio como forma de saber o que deve ser buscado (seria como fazer uma espécie de plano de negócio dos concorrentes através das informações pesquisadas);
- Procure registrar e citar as fontes/origens das informações utilizadas.

## 2.13 Análise dos Fatores Chave de Sucesso

**Quais são os Fatores Chave de Sucesso do negócio?**

Principais fatores que a empresa deve observar, ter ou dispor, que são essenciais para o seu sucesso. Conforme Furlan (1997): *“As poucas coisas que devem ocorrer de modo correto (mesmo em detrimento de outras) para que sejam alcançados os objetivos.”* Ainda segundo esse autor, fatores chave de sucesso são: *“Fatores que, caso não se consolidem, certamente, impossibilitarão a consecução de objetivos”* (FURLAN, 1997).

### EXEMPLOS

**Empresa de Treinamento:** Bons professores, identificação de tópicos importantes, divulgação efetiva dos eventos para o mercado.

**Empresa de Vestuário:** Qualidade do material utilizado e do produto final, aplicação das tendências da moda, ativo marca bem gerenciado, rede de distribuição, propaganda eficaz.

## 2.14 Análise Interna

Constitui-se em uma avaliação do potencial e das fragilidades da empresa.

Pontos Fortes (Vantagens a serem aproveitadas ou desenvolvidas)

Pontos Fracos (Vulnerabilidades a serem transformadas ou contornadas)

## 2.15 Alianças e Parcerias Estratégicas

Sugere-se proceder uma análise das possíveis alianças e parcerias.

Alianças e Parcerias Estratégicas Existentes

Alianças e Parcerias Estratégicas em Desenvolvimento (ou a serem desenvolvidas)

Contatos de Apoio (Listagem de profissionais: advogados, consultores, contadores, políticos, entre outros)

Observação:

- Verifica-se que existe uma forte tendência de que as empresas realizem alianças e parcerias para o desenvolvimento dos seus produtos e serviços. Assim, cabe aos empreendedores gerirem esses contatos/parcerias de forma consciente e organizada.

## 2.16 Direcionamento Estratégico

Com base em uma visão de futuro, os empreendedores devem se perguntar:

Onde a Empresa Pretende Chegar? (Descrever a posição e a situação almejada. Estipular prazos)

Estruturar o Caminho a ser Seguido (Como a empresa irá se desenvolver e se manter no mercado?)

Principais Desafios (Quais são? O que será feito a respeito?)

Problemas Potenciais (Quais são? O que será feito a respeito?)

Observações:

- Este tópico, como todo o plano de negócio, deve ser constantemente revisado/avaliado (com os devidos indicadores), verificando a necessidade ou não de alterar rotas e ações;
- Não esquecer de prever ou ao menos se perguntar: O que pode dar errado? O que se pode fazer para prevenir-se dos futuros problemas?
- Além disso, convém lembrar que o “Direcionamento Estratégico” estará presente em todas as partes do plano de negócio (explícita ou implicitamente). Entretanto, cabe aqui deixar claro quais são as principais características e particularidades que irão compor o diferencial da empresa e de suas ações, bem como, os demais itens que podem influir na vida da empresa;
- Enfim, essa parte do plano de negócio é fruto de muita reflexão a respeito da realidade constatada versus o futuro desejado para a empresa e, também, é resultado do cruzamento e interpretação de todas as informações contidas no plano de negócio.

## 2.17 Questões Financeiras

Para contemplar este item de modo aprofundado seria necessário um trabalho extenso. Desse modo, optou-se em relacionar somente os principais pontos a serem considerados e definidos na área financeira. Sugere-se atentar para:

Levantamento de Todos os Custos (Fixos e variáveis, custos de operação e de implementação)

Projeção da Receita

Projeção das Vendas

Projeção do Capital Necessário (Recursos Necessários)

Projeção do Fluxo de Caixa (Entradas e saídas)

Planos de Contingências (O que será feito se algo não sair conforme o esperado? Rever as alternativas)

Escolha dos Investidores (Buscar, definir critérios de entrada/saída e a forma de participação no negócio)  
Sinalizadores (Como saber se os objetivos estão sendo alcançados? Criar e acompanhar os indicadores)

### EXEMPLOS

Retorno do Investimento (Valor presente líquido - VPL, Taxa interna de retorno - TIR)

Lucratividade

Ponto de Equilíbrio

Rentabilidade

Número de vendas, contatos realizados, encomendas

Observações:

- Os levantamentos e as projeções devem ser estimados em um intervalo (trabalhar com uma margem de segurança);
- O ideal é trabalhar com mais de uma projeção, como, por exemplo, pode-se projetar 03 cenários: normal (valores esperados), pessimista (valores não favoráveis), ideal (valores muito favoráveis);
- Pessimista: custos, gastos, saídas consideradas acima do normal (esperado) e vendas, receitas, lucros, entradas consideradas abaixo do normal (esperado);
- Nunca superdimensionar as vendas e, também, nunca subdimensionar os custos e as despesas;
- Manter o controle financeiro sempre atualizado. Atualizações diárias.

## 2.18 Questões de Marketing

Assim como no item anterior, aqui somente relacionamos os aspectos fundamentais a serem considerados e trabalhados posteriormente. Sugere-se refletir sobre:

Política de Preços (Como serão definidos os preços? Como serão definidos os descontos? Quais os prazos de pagamento?)

Política de Comunicação (Identidade visual, material informativo, posicionamento no mercado – o produto ou serviço é o mais barato, o de melhor qualidade, entre outros -, propaganda/divulgação)

Política de Distribuição (Como o produto ou serviço irá chegar até o cliente? Quem irá vender?)

Observações:

- Verificar as implicações em relação à localização da empresa. É compatível com o tipo de serviço ou produto ofertado e com o mercado consumidor? Podem existir dificuldades em relação aos fornecedores ou à distribuição? Devido às características dos produtos e dos insumos será necessário um transporte especial (refrigerado, menor espaço de tempo, necessidades especiais de logística)?
- Dedicar atenção especial à definição do preço, particularmente quando os produtos ou os serviços ofertados são inovadores. Já que nesse caso não existem muitos parâmetros relacionados a produtos ou a serviços semelhantes para nortear essa definição.

## 2.19 Resumo Executivo

Consiste em um resumo dos principais pontos do plano de negócio. É preferível que seja feito no final (quando estiver tudo pronto). Uma folha é o suficiente, mas até 03 folhas pode ser aceito. Serve para fornecer um idéia, de forma rápida e objetiva, sobre o assunto do qual se trata o plano de negócio. Pode ser colocado logo no início do plano.

## 2.20 Anexos

Espaço para colocar todo o material “extra”, que dá suporte ao plano de negócio.

### EXEMPLOS

Currículo dos empreendedores

Pesquisas realizadas

Legislação relacionada

Ilustrações

Artigos científicos

Publicações da Imprensa

Endereços de páginas da *internet*



## 3 TÓPICOS ESPECIAIS

Esta seção engloba assuntos referentes aos itens do plano de negócio que serão aprofundados e ou exemplificados para uma melhor compreensão, conduzindo a uma reflexão crítica a respeito dos respectivos temas.

### 3.1 Propriedade Intelectual

É de suma importância conhecer este assunto, principalmente, quando estamos tratando de empresas de base tecnológica, onde estão sendo desenvolvidas e pesquisadas novas tecnologias. A partir do conhecimento e da assessoria adequada a respeito deste tema, pode-se proteger uma inovação, buscar informações a respeito de novos produtos, tecnologias (informações de mercado) nas bases de patentes, dentre tantas outras coisas. Assim, cabe aos empreendedores não negligenciarem este tema e o tomarem como parte fundamental para o desenvolvimento dos seus projetos.

Conforme a Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003):

A preocupação com a proteção da propriedade intelectual no ambiente universitário está inserida no contexto de uma maior valorização internacional dos ativos intangíveis, que passaram a se constituir num dos instrumentos que regulam negociações no comércio e na indústria, estimulando a pesquisa e o desenvolvimento, e possibilitando à sociedade o repasse dos benefícios decorrentes das inovações tecnológicas desenvolvidas.

Abaixo seguem algumas questões que podem ser aprofundadas no plano de negócio:

1. As tecnologias / inovações desenvolvidas pela empresa estão protegidas por patentes? Caso positivo responda: O depósito de patente foi realizado somente no Brasil?
2. Existem outras patentes que fazem parte da inovação que a empresa está desenvolvendo?
3. É uma opção da empresa não patentear (manter segredo industrial)? Como isso será realizado/gerido?

4. Existem publicações próprias ou de outros autores relacionadas à inovação?

5. A inovação está vinculada a alguma outra instituição (centro de pesquisa, empresa, universidade ou incubadora)? Caso positivo responda: Quais as regras relacionadas à propriedade intelectual das inovações desenvolvidas no interior destas instituições?

6. Os empreendedores estão aptos a negociarem esse tipo de ativo ou sabem a quem recorrer para auxiliá-los?

### 3.2 Empreendedores e Equipe (Estrutura Organizacional)

A estrutura organizacional da empresa mostra como ela está organizada, a distribuição do trabalho e das responsabilidades de cada participante, bem como a hierarquia e a divisão das faixas salariais.

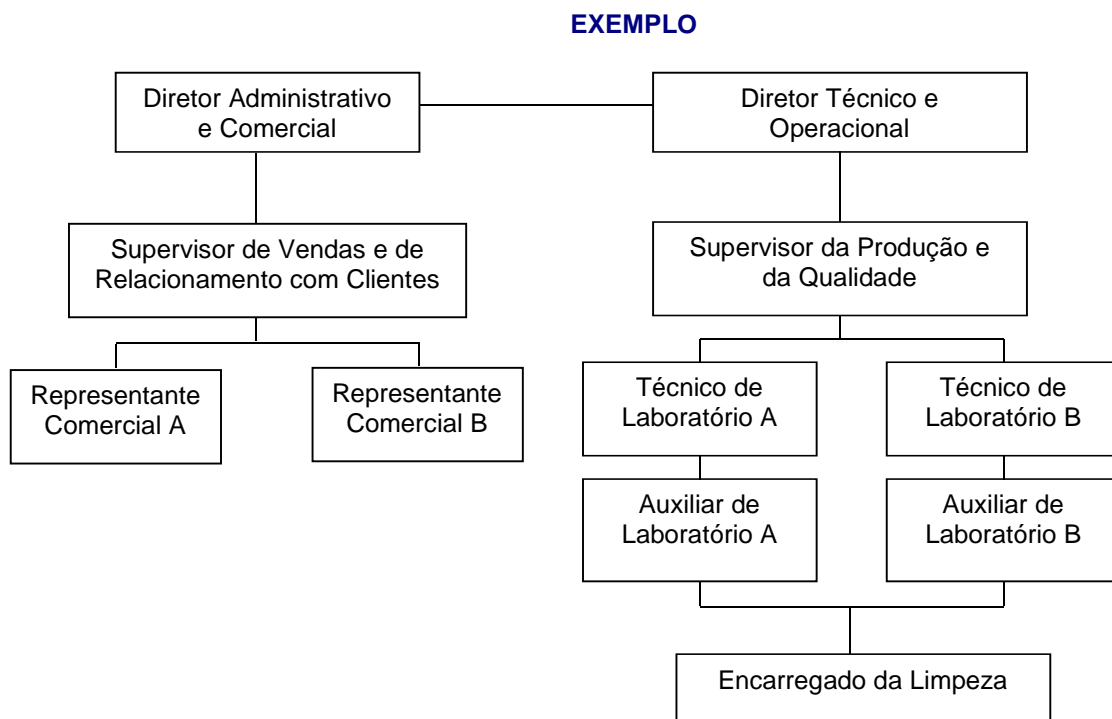


Figura 1 - Exemplo de estrutura organizacional

### 3.3 Análise de Tendências (Poder Público)

Procure observar, a partir dos exemplos citados abaixo, os seguintes assuntos:

1. Setores, Secretarias, Órgãos, etc, do setor público que estão envolvidos nas ações realizadas. Faça essa análise voltada para o seu negócio e liste todos os agentes públicos envolvidos no setor em que a empresa pretende atuar e suas atribuições;
2. Qual a legislação que envolve o seu negócio? Qual a legislação de áreas adjacentes/relacionadas ao seu negócio?
3. Como acompanhar e usufruir das ações realizadas pelo setor público? Quais as possíveis implicações para a empresa?
4. Quais os assuntos que estão sendo discutidos pelo poder público que podem afetar a sua empresa (criar restrições para o consumo ou para a produção, abrir espaço para produtos substitutos, favorecer algum concorrente, eliminar a necessidade do consumo do produto)?

A seguir, exemplificamos o tema através de algumas reportagens para fomentar a reflexão a respeito da interferência do poder público nos negócios:

#### [Venda de herbicida pode cair](#)

**A aprovação da Lei de Biosegurança, que autoriza a pesquisa, o plantio e a comercialização de organismos geneticamente modificados no país, pode afetar as vendas no setor de agroquímicos.** O mercado de herbicidas pós-emergentes em soja apresentará alguma retração em função da soja transgênica, mas ainda não temos condições de quantificar percentualmente essa redução', declarou o presidente executivo da Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef), Cristiano Walter Simon. Em nota, a Associação manifestou apoio a liberação de transgênicos que tragam benefícios à saúde e reconhecimento à **Comissão Técnica Nacional de Biosegurança (CTNBio)** como fórum de avaliação e aprovação da biotecnologia. 'A Andef considera absolutamente essencial que a segurança das plantas transgênicas com relação à saúde humana, animal e ao meio-ambiente seja debatida em bases cientificamente válidas', informou o comunicado.

As indústrias de fertilizantes, por sua vez, não devem sofrer qualquer tipo de impacto com a legalização das cultivares transgênicas. 'O plantio tanto de um quanto do outro tipo de variedade não poderia dispensar o uso do adubo', explicou o presidente do Sindicato das Indústrias de Adubos e Fertilizantes do RS (Siargs), Torvaldo Marzolla Filho. Correio do Povo, Porto Alegre, 04 de abr. de 2005.

### MP do Biodiesel em análise no Senado

**A medida provisória (MP) 227, que regulamenta o Programa Nacional de Biodiesel, começa a ser analisada amanhã pelo Senado.** A garantia é do ministro do Desenvolvimento Agrário, Miguel Rossetto, que esteve com o presidente da Casa, Renan Calheiros. Para Rossetto, o projeto é prioritário para o governo. 'Tem enorme possibilidade de geração de trabalho agrícola e de renda, sobretudo, para agricultores do Nordeste e do Norte', frisou. A MP 227 foi aprovada pela Câmara dos Deputados no início de março. Correio do Povo, Porto Alegre, 04 de abr. de 2005.

### Governo apoia adoção de software livre para celular

**São Paulo - O Ministério da Ciência e Tecnologia destinou R\$ 540 mil para um grupo de universidades e empresas que pesquisam aplicações de software livre (programa que pode ser modificado e copiado sem pagamento de licença) em aparelhos celulares.** Conforme os responsáveis pelo projeto, intitulado Quickframe, a iniciativa deve incentivar o mercado de comunicação de dados via telefonia móvel, além de agilizar o atendimento aos usuários. Correio do Povo, Porto Alegre, 06 de abr. de 2005.

### Peixes crus devem ser evitados

**O setor de Vigilância de Alimentos da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) orienta para que seja evitado o consumo de sushi, sashimi, ceziche e outros tipos de pescados crus ou mal cozidos. A recomendação segue orientações do Ministério da Saúde** e deve-se aos casos de parasitose intestinal provocados pelo parasita *Diphyllobotrium latium*, registrados na semana passada em São Paulo e no Rio de Janeiro. No RS, até ontem, a Secretaria Estadual da Saúde (SES) não havia recebido notificações de casos.

Conforme a chefe da **Equipe de Vigilância de Alimentos da SMS**, Cláudia Ache, apesar de ser identificado como o peixe mais suscetível ao parasita, o salmão não é o único. Cláudia lembra que, para eliminar o parasita é recomendado o congelamento do pescado a 20°C negativos por sete dias, no mínimo, ou a 35° C negativos por 15 horas. Apesar do alerta, o consumo de pescados no RS não apresentou sinais de redução. Segundo o proprietário da Japesca, Gabriel Cunha, a empresa continua comercializando até 7 toneladas de peixes ao dia. O gerente operacional da Culinária Japonesa dos restaurantes Riverside's, Línio Cardoso, disse que a rede prepara um informativo para afixar nas casas que têm peixe cru ou distribuir aos clientes. Correio do Povo, Porto Alegre, 12 de abr. de 2005.

### Caldo-de-cana será regulado

**A Secretaria Estadual de Saúde publicará, até o final dessa semana, a norma técnica para procedimentos higiênicos-sanitários na manipulação de bebidas à base de vegetais.** A expectativa é de que a Anvisa coloque em consulta pública no país, por 30 dias, a proposta de resolução sobre a manipulação desses alimentos. O comércio do produto está interdito no Litoral Norte do RS, que engloba a BR 101 e Estrada do Mar. Os 95 estabelecimentos serão liberados após a publicação da Norma Técnica no Estado. Em nota no site [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br), a Anvisa diz que já foram identificados 45 casos suspeitos de Doença de Chagas Aguda,

relacionados à ingestão do caldo de cana em SC, tendo ocorrido cinco óbitos. Segundo a Anvisa, a ocorrência desse surto é um evento raro, mas que vem exigindo esforços para assegurar a detecção e tratamento de todas as pessoas que tenham sido infectadas. Correio do Povo, Porto Alegre, 12 de abr. de 2005.

### Porto Alegre não concede alvarás para optometristas

**A Secretaria da Saúde de Porto Alegre decidiu ontem que não serão mais concedidos alvarás para profissionais de optometria, cuja prerrogativa foi suspensa pela Justiça Federal.** A decisão foi anunciada ontem pela equipe de Vigilância em Saúde. De acordo com a decisão do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, clínicas de optometria e óticas não podem mais receitar óculos e lentes de contato, atribuição exclusiva de médicos oftalmologistas. Correio do Povo, Porto Alegre, 06 de abr. de 2005.

## 3.4 Análise do Mercado

### 3.4.1 Ciclos de Vida do Setor

É importante que os empreendedores saibam identificar em que estágio encontra-se o setor em que se pretende trabalhar e acompanhar o seu desenvolvimento: **Expansão, Estagnação, Retração**. Os negócios de base tecnológica, provavelmente a grande maioria, estarão atuando em setores em **Expansão**, que possuem as seguintes características: alta demanda, consumidores abertos para novas soluções de melhor qualidade, menores custos, maiores benefícios, normas, leis e práticas correntes em desenvolvimento e não muito claras (produtos e serviços novos estão sendo criados). Pode-se atuar em um **Nicho de Mercado em Expansão**, que esteja inserido dentro de um setor em **Estagnação** (alto grau de concorrência e muitas barreiras para a entrada de novos concorrentes). Logo, estar atento ao setor e às suas características e transformações pode gerar benefícios ao negócio que está sendo criado.

### 3.4.2 Clientes “Grandes” (Pessoas Jurídicas): Busca de Informação

Em determinados mercados é mais fácil mensurar, analisar, identificar ou obter dados a respeito dos clientes e das suas características, pois, provavelmente, **a maioria dos clientes serão pessoas jurídicas (empresas)** de médio e grande porte. Isso facilita a busca de

informações, já que existem registros (junta comercial, associações, entre outras) para facilitar a análise destes. Por exemplo: observe que vender picolé é bem diferente de vender um antisséptico para hospitais. Para quem o picolé será vendido? Crianças, jovens, adultos... Quem são eles? Idade, sexo, costumes... Claro que através de pesquisas de mercado pode-se conhecer melhor estes consumidores. Entretanto, dificilmente teremos uma listagem de todos os indivíduos, com nome, endereço, características, etc, que consomem picolé. Por outro lado, podemos ter um acompanhamento muito próximo do número de hospitais, onde estão localizados, quais as suas características, suas especialidades, equipamentos disponíveis, quem são os seus fornecedores, pois o número de hospitais é muito menor do que o número de consumidores de picolé e, também, existem muitos registros (autorizações, Ministério da Saúde, por exemplo) que nos informam a respeito destes clientes “grandes”.

Dessa forma, assim como existe maior probabilidade das informações serem encontradas, também pode existir uma fiscalização/controlado maior em relação aos produtos comercializados ou serviços prestados, logo, cabe ao empreendedor trabalhar e aproveitar estas características, mantendo uma visão muito clara de quem são os seus clientes.

### 3.4.3 Clientes: Papéis de Compra

É necessário compreender quem participa da decisão de compra, qual é a sua influência, quais são as suas características, quais são os seus desejos e que influências atuam sobre estes envolvidos, bem como seria interessante que a empresa fosse cuidadosa ao tomar decisões sobre o seu mercado alvo, pois os papéis de compra não são fixos, sofrendo alterações ao longo do tempo. Dessa forma, faz-se necessário nas organizações um constante acompanhamento das mudanças desses papéis em relação aos seus produtos e serviços ofertados.

*“Tanto no mercado de bens de consumo quanto no industrial, usuários de produtos ou serviços nem sempre são as únicas pessoas afetadas por uma decisão de compra. Assim, para qualquer transação, o cliente pode não ser uma única pessoa” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 54).*

Para Kotler (1998, p. 177.), as pessoas podem assumir cinco papéis em um processo de decisão de compra:

## **INICIADOR**

A primeira pessoa que sugere a ideia de comprar o produto ou serviço.

## **INFLUENCIADOR**

Pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam na decisão.

## **DECISOR**

Pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra: se deve comprar, o quê, como e onde comprar.

## **COMPRADOR**

Pessoa que faz a compra.

## **USUÁRIO**

Pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Assim, pode-se tomar como exemplo a compra de uma peça para o reparo de um automóvel, considerando uma pessoa para cada papel. O comprador pode estar, muitas vezes, mais interessado na conveniência de encontrar o produto sem maiores dificuldades e que o acesso a essa mercadoria não seja restringido, para que ele possa encontrar e adquiri-la; por outro lado, o usuário pode estar mais preocupado com a qualidade e a durabilidade dessa peça. E, por fim, o pagante, que pode vetar a compra da peça se o preço ou a forma de pagamento e suas condições não o satisfizerem, já que a disponibilidade dos recursos financeiros do pagante restringe, em muito, a compra de um serviço ou de um produto.

**Conforme Sheth, Mittal e Newman (2001), as características que envolvem o produto ou o serviço teriam que atender não só às exigências do usuário, mas também serem condizentes às expectativas e às necessidades dos compradores e pagantes (todos os outros papéis envolvidos na compra). “Na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos clientes, é importante reconhecer o valor de cada um dos papéis do cliente. Ignorar um deles significa perder o cliente” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 65). Nesse sentido, por exemplo, seria importante que as organizações facilitassem a tarefa do comprador, colocando da melhor forma e à sua disposição os seus produtos e serviços, tornando conveniente a aquisição destes, como também fornecessem condições que fossem ao encontro das necessidades e condições dos pagantes. Assim, todos os papéis seriam atendidos, ao invés da atenção concentrar-se somente no usuário, que, sem dúvida, é**

**um papel muito importante, mas não o único que interfere no processo decisório de compra.**

Dessa forma, pode-se perceber que os papéis trabalham com objetivos e valores diferentes e que as pessoas pensam o processo de compra a partir do ponto de vista do papel ou dos papéis que estão desempenhando em determinado momento. Assim, cabe ressaltar a importância de se acompanhar as mudanças que podem ocorrer nesses papéis e o quanto é importante que a empresa conheça como estes se comportam em relação aos seus produtos ou serviços, para que, dessa forma, possa obter uma troca que agrade a ambos os lados (empresa ofertante e cliente). Enfim, o produto não é vendido apenas para uma pessoa, mas para várias ao mesmo tempo.

**Além disso, é muito importante ressaltar que existem diferenças entre clientes Pessoas Físicas e clientes Pessoas Jurídicas.** A compra ou a contratação de um serviço por uma empresa (cliente – pessoa jurídica) apresenta algumas características particulares, citadas abaixo.

Conforme Siqueira (1995) vendas industriais são **vendas mais complexas** devido às seguintes particularidades: muitas pessoas envolvidas (por exemplo, comitê de compra); negociações mais demoradas; solicitação de um maior nível de informações, detalhamentos, especificações; exigência de um acompanhamento constante antes, durante e depois da venda; frequência de realização da compra menor (geralmente contratos de fornecimento de longo prazo); tamanho do pedido, geralmente, maior do que no mercado de bens de consumo; número de clientes limitado; maior facilidade de monitorar os clientes, eles tendem a se concentrar geograficamente; canais de distribuição curtos; definição do preço é mais complexa e a compra racional (não é por impulso).

Sem dúvida, fica claro que os futuros empreendedores devem investigar e conhecer a fundo quem representa cada um dos papéis no processo de decisão de compra. Assim, deve haver a consciência de que a venda de um produto ou de um serviço é feita para muitas pessoas ao mesmo tempo (Iniciador, Influenciador, Decisor, Comprador, Usuário) e que cada uma dessas “pessoas” (podem ser setores específicos de uma empresa) possuem necessidades e demandas diferentes.



### 3.4.4 Barreiras de Entrada

Abaixo seguem alguns exemplos de barreiras que podem existir ou serem criadas, segundo o autor Degen (1989):

**Capital:** Necessário para iniciar as operações, para a compra de equipamentos, necessidades de capital de giro e despesas em geral;

**Conhecimentos:** Técnicos específicos para desenvolver um produto ou prestar determinado serviço;

**Marketing:** Posicionamento da marca, clientela estabelecida, canais de distribuição, imagem no mercado;

**Matérias-Primas:** Obtenção, manuseio;

**Legais:** Licenças, contratos, patentes e marcas;

**Localização:** Facilidades de distribuição, proximidade com os clientes.

### 3.5 Questões Financeiras (Investidores)

No caso da busca de investidores externos, é de suma importância que o empreendedor saiba com muita clareza e entendimento qual a “regra do jogo”. E, caso seja necessário, busque a ajuda de um profissional especializado para esclarecer todas as dúvidas e implicações a respeito dessa parceria. A proposta de associação não precisa estar no plano de negócio e é ajustável e específica a cada negociação realizada com cada investidor em particular. Analise o contrato atentamente (direitos e obrigações de ambos os lados), pois, por exemplo, pode existir uma cláusula em que, caso o fluxo de caixa projetado não seja cumprido, o empreendedor (pessoa física) seja responsabilizado e penalizado.

Deve-se vender o negócio para os investidores de forma que ambos os lados obtenham ganho. **Através de um plano de negócio bem estruturado fica mais fácil vender a oportunidade de negócio, o seu potencial de lucro e de crescimento.** Além disso, os investidores consideram muito importante a credibilidade dos empreendedores e as habilidades que estes possuem para realizar o negócio proposto (deixe isso muito claro desde o início). É interessante perceber que esse parceiro, além de participar com parte do capital necessário para a viabilização da empresa, pode contribuir com a sua experiência, os seus

contatos e a sua influência no mercado. Assim, deve-se observar não só o quanto ele poderá disponibilizar para a empresa em termos financeiros (dinheiro), mas também o que mais ele pode oferecer. Para finalizar, não se esqueça de que, no momento em que o investidor estiver participando da empresa, ele será mais um sócio e poderá (dependendo do tipo de contrato firmado) atuar e influenciar nas decisões da empresa.

### **Questões Pertinentes:**

1. O que foi acordado entre o empreendedor e os investidores externos?
2. Quais as implicações para a empresa (pessoa jurídica) e para os empreendedores (pessoa física) no caso do cumprimento do acordo e, principalmente, no caso do não cumprimento?
3. Como esses recursos serão utilizados?

Além disso, é muito importante estar atento a todas as oportunidades de captação de recursos oriundas tanto do setor privado como do setor público. Uma das atribuições da incubadora é a de monitorar essas oportunidades e encaminhar as empresas para a sua conquista.

Abaixo seguem duas reportagens que evidenciam esse fato:

#### **[Programa da FINEP vai investir R\\$ 300 milhões em empresas nascentes](#)**

"O capital-semente, ou *start-up*, precisa ser uma ação de Governo e, por isso, decidimos montar esse programa. Investidores em potencial, como os fundos de pensão, somente aplicam recursos em empreendimentos mais consolidados, que não representam tantos riscos", afirma o superintendente da Área de Apoio a Pequenas Empresas Inovadoras da FINEP, Eduardo Moreira da Costa. Para selecionar os gestores dos novos fundos, a FINEP vai lançar um edital na 2ª quinzena de julho. "Se recebermos propostas consolidadas, poderemos ter fundos em funcionamento já em agosto", revela Eduardo.

**Um novo programa da FINEP vai investir R\$ 300 milhões em empresas nascentes de base tecnológica. O Inovar Semente, que foi anunciado durante o 12º Fórum Brasil Capital de Risco, pretende apoiar cerca de 340 empreendimentos em seis anos.**

Serão criados 25 fundos de capital semente em todo o Brasil, cada um com montante inicial de R\$ 12 milhões. A idéia é que sejam organizados por cidades, privilegiando aquelas com vocação tecnológica no interior

do País. O Rio de Janeiro e São Paulo terão seus fundos, mas também Santa Rita de Sapucaí (MG), Petrópolis (RJ), São José dos Campos (SP), Campinas (SP), Campina Grande (PB), Londrina (PR), Caxias do Sul (RS), São Carlos (SP), entre outras. Cada fundo vai apoiar entre 12 e 15 empresas, com investimentos que variam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão.

**Trata-se de capital fornecido à empresa em um estágio pré-operacional, muitas vezes ainda dentro de incubadoras e universidades. Os recursos são dirigidos a ações como a construção de um protótipo, a contratação dos executivos, entre outras. Atualmente, os fundos apoiados pela FINEP atendem majoritariamente a empresas em expansão. Há um vazio no apoio a projetos ainda em fase inicial. Nesse estágio, o risco do empreendimento não dar certo é maior, mas, devido ao grande potencial de crescimento, os lucros podem ser muito grandes.**

Na composição do Inovar Semente, a FINEP entra com 40% dos recursos. Outros 40% serão aplicados por um banco de desenvolvimento local e 20% virão de um investidor privado. "Queremos trazer os investidores pessoa física para o negócio, conhecidos no mercado como "anjos". Além de investir recursos financeiros, esse profissional oferece experiência e competência ao fundo. Ele vai ajudar na formação de equipes, na seleção dos negócios e trazer uma rede de relacionamentos construída em anos de atuação no setor", explica Eduardo.

Para atrair esse investidor, o programa garante que, caso os investimentos não alcancem o sucesso desejado, o dinheiro aportado pelo anjo será pago pela FINEP. Disponível em [http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod\\_noticia=654](http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod_noticia=654) > Acesso em: 06 de jul. 2005.

### Fapergs seleciona prioridades

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (Fapergs), vinculada à Secretaria da Ciência e Tecnologia, analisou os principais projetos que serão financiados pelo Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional do Estado (Procoredes), em seminário realizado sexta-feira. 'As principais áreas que receberão investimentos são as agrárias, saúde e biologia, ciências humanas, engenharia e história', relatou o presidente da Fapergs, João Antônio Pegas Henriques. **Dentro dessas áreas, 80 projetos já receberam R\$ 1,6 milhão do orçamento da Fapergs, sendo contemplados em 2004.**

Segundo ele, há mais R\$ 2,4 milhões para projetos que se enquadrem no programa. 'Na conta dos projetos já aprovados, com estudos em andamento, devem estar sendo depositados R\$ 1,4 milhão nos próximos dias', disse. Os projetos são feitos em 18 instituições de pesquisa e permitem executar estudos, pesquisas e temas relacionados nas reuniões dos Coredes, através do Processo de Participação Popular. O edital para 2005 já foi publicado e reserva financiamento de R\$ 6,7 milhões. O vice-governador Antônio Hohlfeldt enfatizou que, 'antigamente, se ouvia a queixa que a Fapergs só atuava em Porto Alegre. Com o edital, a atuação passou a ser regional'. Correio do Povo, Porto Alegre, 10 de jul. de 2005.

Em suma, há uma série de outros temas relevantes que poderiam ser aprofundados. Atualmente há considerável quantidade de informações disponíveis tanto na literatura

específica quanto nos meios digitais que podem subsidiar a criação de um plano de negócio. Espera-se que o presente trabalho tenha despertado o interesse em aprimorar os conhecimentos relacionados a inovação e empreendedorismo em todos os que se propõe a desenvolver uma nova ideia.

# REFERÊNCIAS

Abaixo segue a lista dos materiais que auxiliaram na realização deste trabalho, que podem ser consultados pelos futuros empresários.

ASSEF, Roberto. **Manual de Gerência de Preços – Do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES - ANPROTEC, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Planejamento e Implantação de Incubadoras de Empresas.** Brasília, DF: SEBRAE, 2002.

BATEMAN, Thomas S. ; SNELL, Scott A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BRANDÃO, Felipe Grando. **Atributos relevantes para os proprietários de automóveis na escolha do fornecedor de autopeças usadas: Caso GGcar.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 2004.

BRASIL. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm) > Acesso em: 10 dezembro 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997.** Institui a Lei de Proteção de Cultivares e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9456.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9456.htm) > Acesso em: 10 dezembro 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras

providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9609.htm)> Acesso em: 10 dezembro 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.** Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm)> Acesso em: 10 dezembro 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)> Acesso em: 04 dezembro 2013.

BRASIL. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005.** Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm)> Acesso em: 10 dezembro 2013.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas.** Brasília, DF: MCT, 2000.

CALDO-DE-CANA será regulado. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 12 de abr. de 2005.

CARVALHO, Helenice. **O processo de vigília em uma pequena empresa do setor de biotecnologia.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 1997.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor – Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas – Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José; JÚNIOR, Caio Cezar Pimentel Ferraz; NETO, Thiago Pereira. **O que pensam os empreendedores sobre planos de negócios?** In XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XII Workshop ANPROTEC, 2004, Porto de Galinhas, PE, Anais, 1 CD-ROM.

FAPERGS seleciona prioridades. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 10 de jul. de 2005.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócio – Uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objeto.** São Paulo: Makron Books, 1997.

GOVERNO apoia adoção de software livre para celular. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 06 de abr. de 2005.

INCUBADORA EMPRESARIAL DO CENTRO DE BIOTECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Pré-Incubação na IE-CBiot.** 2013. Disponível em: <<http://www.cbiot.ufrgs.br/iecbiot/>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice / Hall do Brasil, 1993.

LEAL, Sayonara; PIRES, Sheila; MIRANDA, Érika. **Empresas de sucesso criadas em incubadoras – Uma coletânea de casos.** Brasília: ANPROTEC, 2001.

MASSENA, Viviane; RODRIGUES, Tenille Souza. **Inovar e Empreender Gerando Tecnologia.** In XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XII Workshop ANPROTEC, 2004, Porto de Galinhas, PE, Anais, 1 CD-ROM.

MP do Biodiesel em análise no Senado. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 04 de abr. de 2005.

PAVANI, Cláudia. **O capital de risco no Brasil – Conceito Evolução Perspectivas.** Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

PEIXES crus devem ser evitados. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 12 de abr. de 2005.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando o seu próprio negócio – Como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PORTO ALEGRE não concede alvarás para optometristas. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 06 de abr. de 2005.

Programa da FINEP vai investir R\$ 300 milhões em empresas nascentes. **Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP**. Disponível em [http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod\\_noticia=654](http://www.finep.gov.br/imprensa/noticia.asp?cod_noticia=654) > Acesso em: 06 de jul. 2005.

SALOMÃO, José Roberto. **Coletânea – Contratos, convênios, estatutos e planos de negócio das incubadoras de empresas brasileiras**. Brasília: ANPROTEC, 1998.

SCHULER, Maria. Material de aula. **Sua Empresa. Solução?** Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre –RS, 2001.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO (SEDETEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. ESCRITÓRIO DE INTERAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA (EITT). **Propriedade Intelectual**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sedetec/comunidade-ufrgs/propriedade-intelectual-1> >. Acesso em: 09 dez. 2013.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO (SEDETEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. ESCRITÓRIO DE INTERAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA (EITT). **A gestão da propriedade intelectual na UFRGS**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

SHETH, Jagdish N. ; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. . **Comportamento do cliente – Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.



SILVA, Lais Nunes da. *et al.* **Manual de trabalhos acadêmicos e científicos da UERGS: orientações práticas à comunidade universitária da UERGS.** Porto Alegre: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 2013.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Vendas Industriais – Técnicas e Instrumentos para a Venda Business to Business.** São Paulo: Atlas, 1995.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; SUSSMANN, Antônio Gustavo; SOUZA, Edmar; et al. **Criação de Empresas de Base Tecnológica – Conceitos, instrumentos e recursos.** Maringá, PR: UNICORPORE, 2004.

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. **O uso da informação de patentes no planejamento estratégico de empresas industriais: um caso aplicado ao setor de produtos de higiene pessoal e perfumaria.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 1996.

UGGIONI, Natalino; ROMANI, Claudia; LIMA, Luciana Matos Santos. **Inovação, desenvolvimento e transferência de tecnologia em instituições de ensino: O caso do SENAI/SC.** In XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XII Workshop ANPROTEC, 2004, Porto de Galinhas, PE, Anais, 1 CD-ROM.

VENDA de herbicida pode cair. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 04 de abr. de 2005.