

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FERNANDA DE LIMA DA SILVA NUNES**

**EMPREENDEDORISMO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**RIO DE JANEIRO  
2010**

**FERNANDA DE LIMA DA SILVA NUNES**

**EMPREENDEDORISMO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração de Empresas pela  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Orientador: Prof. José Albuquerque

**RIO DE JANEIRO  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

Monografia de autoria de Fernanda de Lima da Silva Nunes, intitulada “EMPREENDEDORISMO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”, apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Aprovada em 22/07/2010, por:

---

Prof. José Albuquerque  
Orientador

---

Prof. Ângelo Cister  
Leitor

**RIO DE JANEIRO  
2010**

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus pais, pelos esforços e dedicação que tiveram para me proporcionar essa conquista.

Ao meu esposo por sua paciência e seu carinho me ajudando com esta realização.

Aos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar.

Enfim, a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força, sabedoria para lutar e Vencer nessa caminhada.

Aos meus pais, Antonio e Maria Jose, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, que se doaram e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, pudesse realizar os meus.

Ao meu esposo, Roberto, que esteve do meu lado acreditando nos meus sonhos, apoiando todas as minhas decisões e sabendo compreender os momentos em que fui ausente.

À minha irmã, Luciana, que estive comigo compartilhando grandes momentos importantes em nossas vidas.

Ao meu orientador, José Albuquerque, que compartilhou comigo seus conhecimentos me auxiliou na busca dos meus objetivos.

A todos os demais professores, que me ajudaram a chegar até essa realização.

"As pequenas oportunidades são,  
freqüentemente, o início de grandes  
empreendimentos."

Demóstenes

## RESUMO

A atividade empreendedora é realizada por indivíduos que conseguem identificar novas oportunidades de negócios através de um processo visionário, combinar recursos e habilidades de forma inovadora para a concretização da idéia e conduzir de forma eficaz o empreendimento. O presente trabalho apresenta aspectos relevantes sobre o empreendedorismo de micro e pequenas empresas. Destaca a importância do planejamento e aborda as principais causas de fracasso dessas empresas. As informações deste estudo consistem nas opiniões de alguns autores sobre empreendedorismo, dados estatísticos e em problemas constatados em uma microempresa. Através dos dados estatísticos apresentados pelo SEBRAE foi possível verificar a falta de planejamento como um dos grandes motivos de fracasso das microempresas e empresas de pequeno porte, aspectos relevantes sobre o perfil empreendedor, as características do líder empreendedor, suas atitudes e comportamentos que são extremamente decisivos. Segundo o resultado da pesquisa apresentado, podemos concluir que estão melhorando a qualidade dos empreendimentos e as condições de empreender.

Palavras-chaves: empreendedorismo, perfil empreendedor, planejamento.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurial activity is performed by individuals who can identify new business opportunities through a visionary process, combining resources and skills in an innovative way to implement the idea and effectively lead the venture. This paper presents relevant issues on entrepreneurship for micro and small enterprises. Stresses the importance of planning and addresses the main causes of failure of these companies. The information in this study are the opinions of some authors on entrepreneurship, statistics and problems in a micro enterprise. Through the statistical data presented by SEBRAE was possible to verify the lack of planning as a major reason of failure of micro and small businesses, relevant aspects of the entrepreneurial profile, the characteristics of entrepreneurial leader, your attitudes and behaviors that are extremely critical . According to the result of research presented, we conclude that they are improving the quality of new developments and conditions to undertake.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial, planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Quadro do Desenvolvimento da teoria do Empreendedorismo.....         | 17 |
| Figura 2: Quadro dos Tipos de Habilidades necessárias em Empreendedorismo..... | 18 |
| Figura 3: Quadro Algumas das invenções e conquistas do século XX.....          | 23 |
| Figura 4: Esquematização de Planejamento.....                                  | 36 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Taxas de Sobrevivência .....   | 30 |
| Tabela 2: Taxas de Mortalidades.....   | 31 |
| Tabela 3: Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais.....   | 33 |
| Tabela 4: Fatores condicionantes. do sucesso empresarial segundo a capacidade empreendedora..... | 34 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Perfil dos Empresários.....   | 28 |
| Gráfico 2: Atividades exercidas antes de empreender.....                           | 29 |
| Gráfico 3: Motivos para a constituição da empresa.....                             | 29 |
| Gráfico 4: Dificuldade no gerenciamento da empresa – Razões para o fechamento..... | 32 |
| Gráfico 5: Fatores de sucesso das empresas ativas.....                             | 33 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | 13 |
| <b>1.2 ESTRUTURA</b> .....  | 14 |
| 1.2.1 ESTRUTURA DO TABALHO.....   | 14 |
| 1.2.2 OBJETIVO GERAL.....   | 14 |
| 1.2.3 PROBLEMÁTICA.....   | 14 |
| <b>2. O PROCESSO EMPREENDEDOR</b> .....   | 15 |
| 2.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO.....   | 15 |
| <b>2.1.1 A Evolução do Empreendedorismo</b> .....                               | 16 |
| <b>3. PERFIL EMPREENDEDOR</b> .....   | 18 |
| 3.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO.....                             | 19 |
| <b>3.2 Diferenças e Similaridade entre Administrador e o Empreendedor</b> ..... | 20 |
| <b>4. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO</b> .....                                     | 23 |
| <b>5. IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES</b> .....                                     | 25 |
| <b>6. MOTIVOS PELO QUAL EMPREENDER</b> .....                                    | 27 |
| <b>7. O QUE LEVA TANTAS EMPRESAS A EXTINÇÃO? E QUAIS OS RISCOS</b>              | 29 |
| <b>8. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO</b> .....                                   | 34 |
| 8.1 PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO .....   | 35 |
| <b>8.1.1 Estabelecimento de Objetivos</b> .....                                 | 35 |
| <b>8.1.2 Abrangência do planejamento</b> .....                                  | 36 |
| <b>8,2 Plano de Negócios</b> .....  | 37 |
| <b>9. CONCLUSÃO</b> .....   | 40 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 41 |
| <b>APÊNDICE – Plano de Negócios da Academia R&amp;F</b> .....                   | 42 |

## 1. INTRODUÇÃO

Por definição empreender significa “fazer algo” e em uma visão mais abrangente o empreendedorismo é uma força que impulsiona o desenvolvimento econômico, pois geram dinheiro e oportunidades de emprego e trazendo inovações capazes de mudar o mundo.

Segundo (Dornelas, 2001, p.5). O conceito de empreendedorismo tem sido muito disseminado no Brasil nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Existem alguns fatores que podem explicar dos motivos da popularidade do termo empreendedorismo.: no caso do Brasil há a preocupação em criar pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos.

Abrir o próprio negócio tem sido o sonho de milhares de brasileiros. Um estudo mais profundo a respeito do conceito de empreendedorismo mostrou que a maior parte dos negócios criados no país é de pequenos empresários. Estes empresários na sua maioria não possuem conceitos de gestão e atuam sem planejamento. Refletindo no alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas (Pesquisa SEBRAE, 1999)

Nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e pelos efeitos da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Ao observar as micro e pequenas empresas as características do líder empreendedor são extremamente decisivos para o aumento dos seus empreendimentos. Segundo Dolabela (2001), as características do empreendedor, suas atitudes e comportamentos são fatores que conduzem ao sucesso.

## 1.2 ESTRUTURA

### 1.2.1 ESTRUTURA DO TABALHO

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi baseada na pesquisa em bibliografias já existentes na área de empreendedorismo em micro e pequenas empresas, pesquisas em artigos eletrônicos via Internet; revistas, dados estatísticos e em problemas constatados em uma micro empresa, através de observações realizadas durante a elaboração do trabalho.

Como solução ao problema, foi realizado um plano de negócio convergente entre teorias já existentes e práticas para servir como auxílio aos empreendedores de micro e pequenas empresas.

### 1.2.2 OBJETIVO GERAL

Inicialmente, trata-se o assunto de uma maneira bem abrangente, onde conhecemos desde os primórdios do empreendedorismo, características dos empreendedores, as principais causas de fracasso das micro e pequenas empresas até as funções do planejamento. Em seguida, trataremos da importância do planejamento nas empresas, de como elaborar um plano de negócios e utilizar essa ferramenta de informações nessas empresas e como forma de dados para esse planejamento.

### 1.2.3 PROBLEMÁTICA

Percebemos então, que um dos grandes motivos de fracasso das microempresas e empresas de pequeno porte, assim como os outros fatores é a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas. Em certas situações os próprios

empreendedores, que são brilhantes em suas idéias de negócios, mas que não têm preparo para gerí-los.

Há casos, por exemplo, nos quais especialistas formados em outras áreas se tornam "gestores" de suas empresas ou até de empresas de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária; temos exemplos comuns: Profissionais de Educação Física administrando academias de musculação e ginástica. Mas vale salientar que existem as exceções.

## **2. O PROCESSO EMPREENDEDOR**

O Brasil atravessou vários períodos de instabilidade econômica, uma das conseqüências foi o aumento do desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Esses ex-funcionários dessas empresas começam a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que restou de suas economias do, do fundo de garantia etc.

Segundo o IBGE o Brasil tem 4 milhões de micro empreendedores com até cinco funcionários e outros 18 milhões que trabalham sozinhos, último ano em que o IBGE fez uma pesquisa completa. Porém, muitas empresas não conseguem se manter por muito tempo.

### **2.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO**

Existem várias definições de empreendedorismo, algumas se destacam; segundo Joseph Schumpeter(1949), “ O empreendedorismo 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.”

Kirzen (1973) tem uma abordagem diferente, para ele o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio e identifica oportunidades na ordem presente.

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (Jeffrey Timmons, 1990).

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. (Hisrich, 1986).

### **2.1.1 A Evolução do Empreendedorismo**

A Idade Média, o termo empreendedor foi empregado na produção para definir aquele que gerenciava grandes projetos. Esse empreendedor da época não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

O Início da relação entre assumir riscos e empreendedorismo passou a ocorrer no século XVII. Nessa época o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Os preços eram prefixados e qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Richard Cantillon, importante escritor e economista do XVII é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquele que assumia riscos do capitalista, o que fornecia o capital.

Já no século XVIII no início da industrialização que o corria no mundo o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes a eletricidade de Thomas Edison que foi possível através de financiamento de investidores.

No final do século XIX e início do século XX os empreendedores eram confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados pelo ponto de vista econômico como aqueles que organizam a empresa pagam planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas nas organizações, mas sempre a serviço do capitalismo.

O mundo passou por várias transformações em curtos períodos de tempos, principalmente no século XX, quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Por trás dessas invenções existem pessoas

visionárias que questionam, arriscam, que fazem acontecer que empreendem. (<sup>1</sup>DORNELAS, 2005).

O movimento do empreendedorismo no Brasil cresceu na década de 1990, quando entidades como Sebrae(Serviço de Apoio a Micro Empresa) e Softex ( Sociedade Brasileira para a Exportação de Software) foram criadas. Antes, quase não se falava em empreendedorismo e criação de novas empresas. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a entidade suporte para iniciar sua empresa.

#### Quadro 1: Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo.

|  |
|--|
| ▪ <b>Idade média:</b> personagem (um grupo de guerreiros em ação) e um indivíduo que administra projeto de produção em larga escala;               |
| ▪ <b>Século XVII:</b> indivíduo com comportamento voltado para o risco, de ter lucro (prejuízo) na fixação de um preço num contrato com o governo; |
| ▪ <b>Richard Cantillon (1725):</b> indivíduo assumindo riscos, planejando, supervisionando e organizando;  |
| ▪ <b>Jean Baptist Say (1803):</b> separa os lucros do empreendedor do lucro do capitalista;  |
| ▪ <b>Francis Walter (1876):</b> estabelece distinção entre os que fornecem fundos (capital) e recebem lucros gerados por sua capacidade gerencial; |
| ▪ <b>Joseph Schumpeter (1934):</b> empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia inédita;   |
| ▪ <b>David McClelland (1961):</b> empreendedor é um tomador de risco moderado;   |
| ▪ <b>Peter Drucker (1964):</b> empreendedor maximiza oportunidades;  |
| ▪ <b>Albert Shapero (1975):</b> empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sócio-econômicos, e aceita risco de fracasso;             |
| ▪ <b>Karl Vesper (1976):</b> empreendedores parecem diferentes de economistas, engenheiros, gestores e políticos;                                  |
| ▪ <b>Gifford Pinchot (1983):</b> <i>intrapreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização já estabelecida;                                  |

Fonte: Ibrahim, R & Goowin, J. R. (1986) apud LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3ª Edição. Recife: Bagaço, 2002

Esse quadro mostra que o empreendedorismo recebeu contribuições de diversas áreas de conhecimento. O papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. A economia os meios de produção e de serviços se sofisticaram de forma que hoje é preciso atualizar conhecimentos que antes eram obtidos apenas empiricamente. Dessa forma o empreendedorismo surge como consequência das invenções, mudanças tecnológicas e que não é apenas modismo. A competição na economia força os empresários adotarem novos paradigmas. Por isso podemos chamar de era empreendedora que com a era da internet tem impulsionado novas idéias, criação de novas tecnologias, *Know –How*. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de novos empreendedores.

<sup>1</sup> DORNELAS, José Carlos Assis,. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005. 293 p.

### 3. PERFIL EMPREENDEDOR

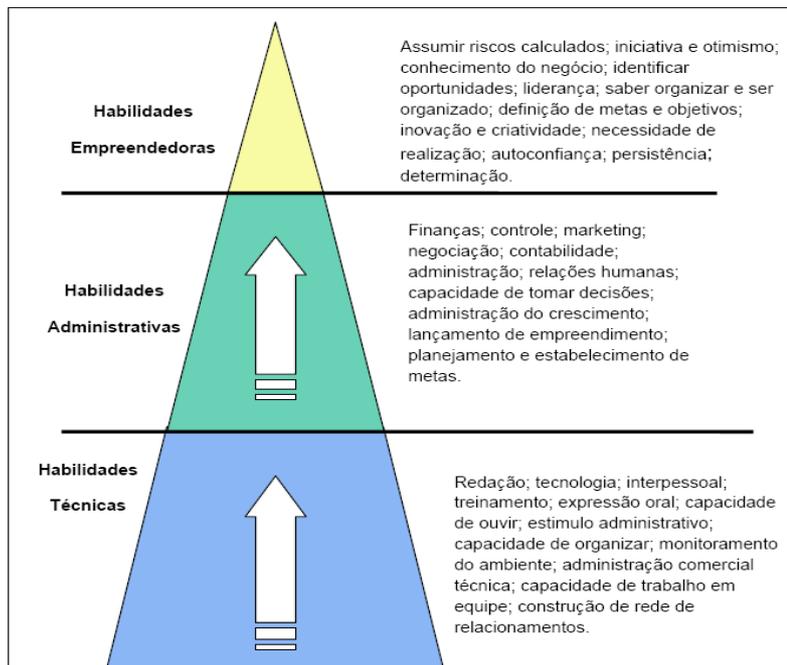
“O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” (DORNELAS, 2001, p. 37)

<sup>2</sup>“O empreendedor é alguém muito criativo, que consegue ver coisas, as oportunidades, onde os outros nada veem. O empreendedor é alguém capaz de definir algo a partir do nada, do indefinido”. (DOLABELA, 1999)

Joseph Schumpeter (1949) diz que “ empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela introdução de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”

“é aquele que faz acontecer se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” .” (DORNELAS, 2001)

Quadro 2 Tipos de Habilidades necessárias em Empreendedorismo



Fonte: Hisrich e Peters (2004.p.39.)

Entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora, estão as fortes necessidades de controle, de independência e de realização e a tendência a aceitar riscos

<sup>2</sup> DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócio.** São Paulo: Autores Associados, 1999.

moderados como em um estudo conhecido de McClelland (1961) que diz “O empreendedor não é um jogador ou um especulador, não essencialmente um homem que escolhe riscos mas um calculista (1968:70).

<sup>3</sup>Tendo como estudo a escola empreendedora; os defensores desta escola viam a liderança empreendedora como uma liderança personalizada baseada na visão estratégica, como referência para o sucesso organizacional. O conceito central é a visão, que serve como inspiração, ou seja, o senso daquilo que precisa ser feito, ver à frente.

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

Segundo o SEBRAE abaixo estão algumas das características que são necessárias para um empreendedor ter sucesso

- **Busca de oportunidades e iniciativa;** Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias. Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
- **Corre riscos calculados;** Avalia alternativas e calcula riscos. Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
- **Exige qualidade e eficiência;** encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido, ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade determinados

### 3.2 Diferenças e Similaridade entre Administrador e o Empreendedor.

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*(2000)

A abordagem clássica propõe que o trabalho do administrador concentra-se em planejar, organizar, dirigir e controlar. O principal divulgador desse princípio foi Henry Fayol, no início do século XX, e outros autores reformularam seus conceitos com o passar dos anos.

(Chiavenato, 2000) aborda em Teoria Geral da Administração que existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: a habilidade técnica; que consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional. A habilidade humana; que consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar-se, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. E habilidade conceitual; que consiste na capacidade para liderar com idéias e conceitos abstratos. Essas habilidades permitem que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ações.

Outra abordagem sobre o trabalho do administrador foi feita por Rosemary Steward(1982), do Oxford Center Management Studies, que acreditava que o trabalho dos administradores é semelhante aos dos administradores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas. As demandas especificam o que tem de ser feito . Restrições são fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer. Alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que fazer e de como fazer.

**Hampton** (1991, apud DORNELAS, 2001, p. 29), diz que os administradores diferem em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detém funcional ou geral. Segundo Hampton(1991), o trabalho administrativo pode ser identificado como: de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, um departamento ou uma seção. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações.

Com respeito a “visão estratégica”<sup>4</sup> Stevenson e Gumpert descrevem o empreendedor como aquele está “constantemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador quer preservar os recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las”

Outra abordagem refere-se ao estudo de Kotter (1991, apud DORNELAS, 2001, p. 30) Segundo Kotter, esses administradores criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los, na sua maioria esses gerentes são ambiciosos buscam o poder, são especializados, tem temperamento imparcial e muito otimismo

Mintzberg (2000) diz ainda a respeito do trabalho gerencial, com o foco nos papéis dos gerentes: interpessoais (representante e líder), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, “alocador de recursos” e negociador). Esses papéis dos gerentes podem variar dependendo de seu nível na organização podendo ser mais ou menos evidente em um ou outro papel. (DORNELAS, 2001, p. 30).

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que somados a outras características fazem surgir novas empresas através de novas idéias. Segue abaixo características dos empreendedores de sucesso segundo Dornelas. (DORNELAS, 2001, p. 30):

**São visionários:** Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e eles tem a habilidade de implementar seus sonhos

**Sabem tomar decisões:** Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões correta na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade. Além de tomar decisões programam suas ações rapidamente.

**Fazem a diferença:** Os empreendedores transformam uma idéia abstrata em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade<sup>5</sup>(Kao, 1989; <sup>6</sup>Kents de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos produtos e serviços que colocam no mercado.

---

<sup>4</sup> Howard H. **Stevenson** and David E. **Gumpert**, 'The Heart of Entrepreneurship',. Harvard Business Review, March-April (1985).

<sup>5</sup> Kao, J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,

**Sabem explorar o máximo das oportunidades:** Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou por acaso. Para os visionários as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade. Para Schumpeter(1949), o Empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.

**São determinados e dinâmicos:** Atropelam as adversidades, ultrapassando obstáculos com a vontade de fazer acontecer. São dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.

**São dedicados:** Se dedicam vinte e quatro horas por dia, sete dias por semanas, podendo comprometer aos amigos, família e até a saúde.

**São otimistas:** O otimismo faz com que enxerguem o sucesso ao invés do fracasso.

**São independentes e constroem o próprio destino:** Querem ser independentes, ao invés de empregados, criam algo novo e constrói próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar novos empregos.

**Criam valor para a Sociedade:** Com a geração de empregos criam valor para a sociedade, contribuindo para o crescimento da economia e Ajudando a criar soluções para melhorar a vida das pessoas.

**São líderes e formadores de equipes:** Possuem senso de liderança, São respeitados pelos seus funcionários, pois sabem estimulá-lo e recompensá-lo, formando um time em torno de si.

**São bem relacionados:** Sabem construir uma rede de contatos que os ajudam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades da classe.

**Fazem planejamento:** Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio fazem o plano de negócio. Definem estratégias.

---

<sup>6</sup> Kets de Vries, M. (1997), "Creative rebels with a cause", in Birley, S., Muzyka, D. (Eds), *Mastering Enterprise*, Financial Times/Pitman, London, .

#### 4. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Inovar significa inserir o novo, inventar ou reinvenção. As inovações tem sido o grande diferencial do desenvolvimento econômico e mundial. Mas o desenvolvimento econômico também depende de talento de pessoas, de novas tecnologias, recursos de capital e *know-how*.

##### Quadro 3- Algumas das invenções e conquistas do século XX

|  |
|--|
| 1915: Teoria geral da relatividade de Einstein                               |
| 1923: aparelho televisor   |
| 1928: Penicilina   |
| 1937: Nylon  |
| 1943: computador   |
| 1945: Bomba atômica  |
| 1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética |
| 1957: Sputrik, o primeiro satélite   |
| 1958: Laser  |
| 1970: Microprocessador   |
| 1989: World Wide Web   |
| 1997: Primeiro animal Clonado: a ovelha Dolly                                |
| 2000: Sequenciamento do genoma humano  |

FONTE: Dornelas, J. C.A., 2001. *Empreendedorismo, transformando idéias em negócios*

A diferença do empreendedor para o inventor segundo (Dornelas, 2001) é que o empreendedor utiliza sua criatividade aliada às suas habilidades gerenciais e conhecimentos do negócios para identificar oportunidades de inovar. A diferença do empreendedor para o administrador é que o empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores. Os administradores têm uma visão mais abrangente, não se contenta em apenas fazer o que se deve ser feito, ele quer mais e busca fazer mais.<sup>7</sup>

O talento somado à tecnologia e as pessoas resulta em boas idéias viáveis, e consequentemente em negócios de sucesso.(Smilor & Gill, 1986). Inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo ou modificar o já existe. O ato de criar algo novo, está bastante relacionado a invenções, idéias geniais que “dão a luz” à algo

<sup>7</sup> Dornelas, J. C.A., 2001. *Empreendedorismo, transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campos.

inédito. No entanto quando se analisa o comportamento dos empreendedores em relação à inovação, nota-se algo oposto, como disse Peter Druker:<sup>8</sup>

“A inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente[...] Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito”.

Segundo Dertouzos(1999), a inovação tecnológica possui quatro pilares: Investimento em capital de risco, infra- estrutura de alta tecnologia, idéias criativas e cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Para Schumpeter <sup>9</sup>o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoas com a idéia de negócio, idéias essas que se tornam poderosas e lucrativas. Para Schumpeter, “novas combinações”, que inclui “fazer coisas novas ou fazer coisas que já são feitas de uma nova maneira”.

O fato é que a inovação torna-se o diferencial para a empresa. Um fator diferenciador que chame a atenção dos clientes positivamente pode fazer toda a diferença entre um negócio bom e um grande sucesso empresarial. Isso pode ser utilizando software, hardware e outras formas de automatização de processos ou através de uma boa idéia que pode revolucionar a historia do negócio. As empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que agregadas ao seu processo ou produto promovam uma inovação tecnológica.

São muitas as razões que tem o empreendedor e pequeno empresário para inovar. Obsolescência sofrida pelos novos avanços tecnológicos dos produtos e serviços ao longo de seus ciclos de vida, eficiência de novos produtos e serviços que aperfeiçoam tempo e qualidade e produção, produtividade, velocidade etc.

Os empreendedores querem sempre ir além, descobrir algo novo, querem mudar, inovar tanto para os que querem iniciar um próprio negócio tanto pra os que já existem. E a oportunidade de iniciar um próprio negócio pode aparecer através da identificação de necessidades, da observação de deficiências (quando se percebe que algo pode ser melhorado ou modificado), da observação de tendências, ou procura de outras aplicações (quando procura outras finalidades para um produto ou serviço),exploração de *hobbies*, lançamento de moda, e imitação do sucesso alheio.

---

<sup>8</sup> Druker, P. F., *Innovation and entrepreneurship*. New York: Haper Bussines, 2003 Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thompson 1985.

<sup>9</sup> Joseph Alois **Schumpeter** , foi um dos mais importantes economistas do século XX. .

## 5. IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES

Existe uma diferença entre idéia e oportunidade que pode trazer certo tipo de “confusão” para o empreendedor. É necessário que se tenha em mente essa diferença. “Por trás de uma oportunidade sempre existe uma boa idéia” porém, apenas com análise de viabilidade de um plano de negócios se saberá se a idéia será realmente um bom negócio ou não, se realmente valerá a pena investir.

“A oportunidade é uma ‘criatura’ amistosa e muitas vezes imperceptível. Perigosa, somente quando ignorada pelos empreendedores. Ela precisa ser protegida, explorada, preservada, dinamizada e aumentada” (LEITE, 2001, p.92).

O processo de identificação de oportunidades, segundo Longhini & Sachuk (2000) não consiste apenas no estudo visando a colocação de um produto ou serviço novo no mercado, ou ocupar um segmento que ninguém tenha pensado, mas também na redução de custos, na melhoria da qualidade ou mesmo em oferecer serviços mais rápidos que os da concorrência. Oportunidade, pode ser vista então, como a união de uma necessidade (seja individual, grupal ou da sociedade) com as condições de satisfazê-la (condições ambientais, econômicas, sociais etc).

Mintzberg(1973) menciona que a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. A organização empreendedora focaliza oportunidades, os problemas são secundários. Como escreveu Drucker: “O espírito empreendedor requer que as poucas pessoas boas disponíveis sejam alocadas as oportunidades e não desperdiçadas na solução de problemas”

A avaliação de uma oportunidade envolve vários fatores tais como: o conhecimento sobre o assunto, ramo de atividade, mercado, concorrentes, produto ou serviço. É importante fazer uma avaliação viabilidade econômica, verificar a disponibilidade de recursos pessoais e financeiros antes mesmo da análise estratégica do negócio.

Algumas perguntas deverem ser respondidas sobre essa nova oportunidade nos seguintes aspectos: 1. qual o mercado que atende? 2. qual o retorno econômico que proporcionará? 3. Quais as vantagens competitivas que ela trará ao novo negócio? 4. até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Uma idéia isolada não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando a atender a um público – alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade. (DORNELAS, 2001, p. 54).

É importante porém que o empreendedor por trás da idéia conheça o mercado onde atua, tem visão de mercado e saber ser pragmático no momento adequado, identificando suas deficiências e protegendo suas idéias.

Descobrir uma oportunidade não é tarefa fácil, pois estão envolvidos vários fatores. Antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas, definições do processo de produção, identificação das necessidades dos processos financeiros e pessoais, ou seja antes e elaborar o plano de negócios o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos para evitar desperdício de tempo e dinheiro. Alguns critérios possibilitam a análise de viabilidade tais como:

**Mercado:** Deve-se atentar para a estrutura desse mercado. Fatores como tamanho do mercado (número de clientes potenciais, quanto consomem, com que periodicidade, onde costumam comprar, concorrentes, ciclo de vida do produto) devem ser pesquisados.

**Análise econômica:** é importante que se faça uma análise criteriosa das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois de nada adianta ser líder de mercado se o retorno econômico não compensar o esforço investido. Deve-se considerar o montante de dinheiro necessário para iniciar o negócio, ou seja, o investimento inicial. O fluxo de caixa positivo somente ocorrerá quando a empresa retornar o investimento inicial. A decisão de investir muito dinheiro em negócios que proporcionam pouco retorno e demoram alguns anos para recuperar o investimento pode ser considerada uma decisão errada. Porém existem exceções. (DORNELAS, 2001, p. 61).

**Vantagens competitivas:** as vantagens competitivas estão relacionadas aos diferenciais que proporcionam um ganho ao consumidor. Empresas líder de mercado geralmente conseguem determinar prioridades de seus fornecedores e distribuidores. As empresas que obtêm vantagens com a economia de escala. As barreiras de entrada para novos competidores, constituem vantagem competitiva. Uma regulamentação governamental, uma concessão, um contrato de longo prazo com grande compradores são exemplos de barreiras de entrada que de certa forma deixa a empresa “protegida”. E mais a oportunidade de negócio deve se ajustar ao empreendedor, algo pode ser uma oportunidade para uma pessoa e não para outra

## 6. MOTIVOS PELO QUAL EMPREENDER

Segundo a pesquisa realizada pelo Sebrae em 2004, 60% dos empresários constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter seu próprio negócio e o número de empresários que identificou uma oportunidade de negócios cresceu em 15% em 2004 para 43% em 2005.

Já a pesquisa realizada em 2007 pelo mesmo órgão nos mostra que quase um terço dos que empreendem é por falta de opção. Segundo pesquisas desenvolvidas pelo IBGE e SEBRAE, os motivos que os levam a iniciar o próprio negócio são: 31% não encontraram emprego, 18% complementar a renda, 16% ter independência, 8% segue a tradição familiar, 7% achou o negócio promissor, 2 % quer horário flexível, 10% outros motivos. De acordo com pesquisas realizadas pelo Global Entrepreneurship Monitor – GEM divulgados numa pesquisa internacional conduzida pela London Business School e pelo Babson College dos Estados Unidos apontam que existem 7 milhões de empreendedores brasileiros motivados por oportunidades e 6 milhões que abrem negócios por necessidade.

A pesquisa realizada pelo sebrae em 2007 revelou que 60% das empresas ativas ou extintas, continuam sendo gerenciadas por pessoas do sexo masculino. Das ativas 1/3 é gerenciadas por mulheres. Segundo a pesquisa os empresários em geral de ambos os sexos, apresentam idade média de 38 anos, 79% deles com curso superior completo ou incompleto, 51% com experiência anterior e 60% com algum conhecimento no ramo do negócio.

No caso do Brasil, ainda um país em desenvolvimento, um dos fatores preocupantes é o fato de muitos negócios gerados no país tem como principal motivo a necessidade, ou seja, não são baseados na identificação de oportunidades de negócio e na busca de novos negócios diferenciados, mas na geração de renda para suprimento das necessidades básicas, para manter a si e sua família. São negócios na sua maioria focados no momento presente, sem planejamento sem identificação de nichos de mercados, sem o comprometimento com o crescimento econômico.

Ao observar empresas nacionais, podemos observar em sua grande maioria são empresas familiares, as quais ao longo dos anos foram passando de geração em geração, muitas das quais sem se preocupar com a inovação.

Gráfico 1 - Perfil dos Empresários

| %                                       | 2000/2002 | 2003                     | 2004                     | 2005                     |
|---|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>GÊNERO</b>                           |           |                          |                          |                          |
| Masculino                               | 62<br>63  | 65<br>67                 | 64<br>58                 | 64<br>61                 |
| Feminino                                | 38<br>37  | 35<br>33                 | 36<br>42                 | 36<br>39                 |
| <b>MÉDIA DE IDADE</b>                   | -         | 39,67 anos<br>39,64 anos | 38,84 anos<br>39,79 anos | 37,97 anos<br>39,06 anos |
| <b>ESCOLARIDADE</b>                     |           |                          |                          |                          |
| Até a 4ª série do ens. fund. incompleto | 3<br>5    | 3<br>4                   | 2<br>4                   | 2<br>1                   |
| Até 8ª série do ens. fund. incompleto   | 7<br>6    | 10<br>13                 | 9<br>10                  | 8<br>9                   |
| Ensino médio incompleto                 | 14<br>12  | 13<br>10                 | 10<br>10                 | 10<br>8                  |
| Superior incompleto                     | 46<br>46  | 50<br>52                 | 50<br>51                 | 49<br>52                 |
| Superior completo                       | 29<br>29  | 24<br>20                 | 29<br>25                 | 30<br>30                 |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>             | -         | <b>902</b>               | <b>1.052</b>             | <b>6.726</b>             |
| <b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>           | -         | <b>180</b>               | <b>127</b>               | <b>446</b>               |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003–2005

Gráfico 2- Atividades exercidas antes de empreender

| %                              | 2000/2002 | 2003       | 2004        | 2005        |
|--------------------------------|-----------|------------|-------------|-------------|
| Funcionário de empresa privada | 34<br>30  | 54<br>56   | 53<br>44    | 51<br>39    |
| Autônomo                       | 24<br>25  | 18<br>20   | 22<br>19    | 19<br>19    |
| Empresário                     | 10<br>10  | 10<br>9    | 10<br>11    | 15<br>20    |
| Funcionário público            | 7<br>7    | 5<br>9     | 6<br>12     | 5<br>9      |
| Estudante                      | 9<br>7    | 6<br>2     | 5<br>5      | 4<br>4      |
| Dona de casa                   | 5<br>8    | 4<br>3     | 2<br>6      | 3<br>6      |
| Atuava no mercado informal     |           | 3<br>1     | 2<br>4      | 2<br>1      |
| Aposentado                     | 2<br>3    | 1          | 0           | 0<br>1      |
| Vivia de rendas                | 1<br>1    | 0          | 0           | 0<br>1      |
| Atuava no mercado financeiro   | 6<br>6    |            |             |             |
| Outra atividade                | 2<br>1    | 1<br>0     | 0           | 0           |
| Nenhuma atividade              |           | 0          | 0           | 0<br>0      |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>    | -         | <b>902</b> | <b>1052</b> | <b>6726</b> |
| <b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>  | -         | <b>180</b> | <b>127</b>  | <b>446</b>  |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003–2005

**Gráfico 3- Motivos para a constituição da empresa**

| %  | 2000/2002 | 2003       | 2004         | 2005         |
|--|-----------|------------|--------------|--------------|
| Desejo de ter o próprio negócio                  | 38<br>41  | 63<br>72   | 65<br>53     | 60<br>58     |
| Identificou uma oportunidade de negócio          | 15<br>19  | 36<br>38   | 37<br>36     | 43<br>37     |
| Para aumentar renda/melhorar de vida             | 7<br>16   | 35<br>39   | 37<br>44     | 37<br>47     |
| Tinha experiência anterior                       | 5<br>10   | 28<br>37   | 32<br>24     | 30<br>19     |
| Por influência de outras pessoas                 | 4<br>5    | 13<br>10   | 11<br>17     | 13<br>14     |
| Tinha capital disponível                         | 2<br>5    | 11<br>11   | 11<br>14     | 12<br>18     |
| Tinha tempo disponível                           | 1<br>5    | 10<br>17   | 11<br>9      | 10<br>16     |
| Estava desempregado                              | 16<br>20  | 7<br>9     | 7<br>5       | 6<br>3       |
| Estava insatisfeito no seu emprego               | 3<br>4    | 4<br>2     | 5<br>6       | 5<br>2       |
| Foi demitido e recebeu FGTS/indenização          | 3<br>5    | 4<br>5     | 3<br>2       | 2<br>4       |
| Aproveitou incentivos governamentais             | 1<br>3    | 1          | 0<br>2       | 1<br>1       |
| Aproveitou algum programa de demissão voluntária | 2<br>3    | 0<br>1     | 1            | 1            |
| Outros motivos                                   | 3<br>5    | 1<br>1     | 1<br>3       | 1<br>2       |
| Não responde                                     |           | 1<br>1     | 1            | 1<br>0       |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>                      | -         | <b>902</b> | <b>1.052</b> | <b>6.726</b> |
| <b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>                    | -         | <b>180</b> | <b>127</b>   | <b>446</b>   |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003–2005

O que vem acontecendo segundo a pesquisa que o número de empreendedores por opção tem superado os de necessidade, podemos concluir que estão melhorando a qualidade dos empreendimentos e as condições de empreender.

A redução da burocracia e a facilidade de regularização têm sido incentivos para os microempresários. A criação do Simples nacional permitiu que milhares de microempresários saíssem da informalidade pois Simples nacional permite reunir todos os impostos em um único com desconto.

## 7. O QUE LEVA TANTAS EMPRESAS A EXTINÇÃO? E QUAIS OS RISCOS?

O Sebrae e Vox Populi em 2007 realizaram uma pesquisa em todo o Brasil, para apurar a taxa de sobrevivência e mortalidade das empresas constituídas em 2003, 2004, e 2005 empresas com até quatro anos de atividades, identificando fatores condicionantes de fracasso e sucesso das micro e pequenas empresas.

O percentual da empresa de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005. Pode-se atribuir esse resultado à fatores como: maior qualidade empresarial e melhoria do ambiente econômico. Os empresários estão mais qualificados e com mais experiências a redução da inflação, da gradativa diminuição taxa de juros, aumento do crédito e conseqüentemente o aumento do consumo, favoreceram ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil

Tabela 1- Taxas de Sobrevivência

| Anos de existência das empresas | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000) | Taxa de sobrevivência (A) | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003) | Taxa de sobrevivência (B) | Varição da taxa de sobrevivência (B-A) |
|---------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|--|
| Até 2 anos                      | 2002  | 50,6%                     | 2005  | 78,0%                     | +27,4%                                 |
| Até 3 anos                      | 2001  | 43,6%                     | 2004  | 68,7%                     | +25,1%                                 |
| Até 4 anos                      | 2000  | 40,1%                     | 2003  | 64,1%                     | +24,0%                                 |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003-2005

Tabela 2 -Taxas de Mortalidades

| Anos de existência das empresas | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000) | Taxa de mortalidade (A) | Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003) | Taxa de mortalidade (B) | Varição da taxa de mortalidade (B-A) |
|---------------------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|--------------------------------------|
| Até 2 anos                      | 2002  | 49,4%                   | 2005  | 22,0%                   | - 27,4%                              |
| Até 3 anos                      | 2001  | 56,4%                   | 2004  | 31,3%                   | -25,1%                               |
| Até 4 anos                      | 2000  | 59,9%                   | 2003  | 35,9%                   | -24,0%                               |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003-2005

O que leva tantas empresas à mortalidade? O que faz com que outras sobrevivam aos “trancos e barrancos”? O fracasso pode estar ligado à escassez de recursos próprios, entrada de novos concorrentes e mudanças das políticas do governo. Mas, uma das causas mais freqüentes do fracasso está devem estar ligada, diretamente, aos próprios empreendedores, isto é, à falta de habilidade administrativa, financeira, tecnológica e mercadológica.

Estudos do Sebrae confirmam que a qualidade do micro empreendedorismo avançou nos últimos anos. Em 2002 apenas metade das microempresas sobrevivia até o segundo ano de vida, hoje são oito em cada dez.

Uma das razões para isso é a estabilização da economia, que permite planejamento e menos sustos com as mudanças de regras feitas pelo governo. Outra é a maior escolaridade da população: estudos mostram que quanto mais tempo de estudo, maior o lucro e maior a chance de sucesso para o empresário. Um outro motivo é as taxas de juros que permite o giro mais fácil das dívidas ou o financiamento para montar o negócio. Desde 2002 a taxa de juros caiu de 24,90% ao ano para 8,65%, além disso, o crescimento da classe C cresceu 40% nos últimos sete anos aumentando o potencial de consumo

Dedicar-se integralmente ao negócio é um fator importante para uma boa gestão e seu andamento. Segundo a pesquisa realizada pelo Sebrae, para 70% dos empresários que tinham empresas ativas a remuneração no primeiro ano de atividade foi a única fonte de renda obtida, em quanto 42% em média dos empresários das empresas extintas possuíam outra fonte de remuneração, ou seja não se dedicavam totalmente à empresa.

Ainda segundo pesquisas do sebrae, os dados sobre falência das empresas podem estar relacionados as razões apresentadas segundo a pesquisa :

Gráfico 4 – Dificuldade no gerenciamento da empresa – Razões para o fechamento

| %                                    | 2003       | 2004         | 2005         |
|--------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Políticas Públicas e arcabouço legal | 52         | 56           | 54           |
| Carga tributária elevada             | 42         | 43           | 43           |
| Falta de crédito bancário            | 21         | 26           | 22           |
| Problemas com a fiscalização         | 8          | 2            | 7            |
| Causas econômicas conjunturais       | 54         | 60           | 62           |
| Concorrência muito forte             | 24         | 24           | 25           |
| Inadimplência/maus pagadores         | 26         | 29           | 28           |
| Recessão econômica no país           | 22         | 28           | 19           |
| Falta de clientes                    | 14         | 7            | 26           |
| Falhas gerenciais                    | 21         | 22           | 18           |
| Falta de capital de giro             | 27         | 34           | 27           |
| Problemas financeiros                | 58         | 60           | 55           |
| Falta de conhecimentos gerenciais    | 40         | 45           | 39           |
| Ponto/local inadequado               | 36         | 52           | 37           |
| Desconhecimento do mercado           | 20         | 21           | 18           |
| Qualidade do produto/serviço         | 11         | 11           | 10           |
| Logística operacional                | 19         | 12           | 13           |
| Falta de mão-de-obra qualificada     | 7          | 7            | 6            |
| Instalações inadequadas              | 13         | 15           | 19           |
| Não enfrenta nenhuma dificuldade     | 5          | 5            | 4            |
| Outras                               | 12         | 6            | 11           |
| NS/NR                                | 2          | 2            | 3            |
|                                      | 0          | 6            | 4            |
|                                      | 3          | 4            | 3            |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>          | <b>902</b> | <b>1.052</b> | <b>6.726</b> |
| <b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>        | <b>180</b> | <b>127</b>   | <b>446</b>   |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003-2005

Foram apresentadas quinze questões, para avaliação das principais razões de fechamento das empresas. A carga tributária elevada é o fator que mais impacta nas empresas. Para 71% dos empresários das empresas ativas o bloco de políticas públicas e arcabouço legal é uma das maiores dificuldades no gerenciamento da empresa, seguido de causas econômicas e conjunturais assinalando cerca de 70%.

Já para os empresários das empresas extintas 68%, a principal razão para o fechamento da empresa está no bloco de falhas gerenciais e desconhecimento do mercado, em seguida as causas econômicas.

Outros fatores tais como dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos, propaganda inadequada, formação inadequada dos preços dos produtos / serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

Gráfico 5 - Fatores de sucesso das empresas ativas

| %  | 2000/2002 | 2003       | 2004         | 2005         |
|--|-----------|------------|--------------|--------------|
| Capacidade empreendedora                         |           | 78         | 84           | 82           |
| Criatividade do empresário                       | 45        | 42         | 45           | 44           |
| Empresário com persistência/perseverança         | 36        | 42         | 44           | 46           |
| Aproveitamento das oportunidades de negócio      | 43        | 34         | 37           | 34           |
| Capacidade de liderança do empresário            | 28        | 21         | 26           | 23           |
| Capacidade do empresário para assumir riscos     | 22        | 22         | 23           | 24           |
| Logística operacional                            |           | 80         | 82           | 81           |
| Escolha de um bom administrador                  | 27        | 48         | 49           | 46           |
| Uso de capital próprio                           | 29        | 33         | 37           | 37           |
| Reinvestimento dos lucros na empresa             | 33        | 28         | 32           | 33           |
| Acesso a novas tecnologias                       | 23        | 29         | 29           | 27           |
| Terceirização das atividades por meio da empresa | 6         | 5          | 6            | 5            |
| Habilidades gerenciais                           |           | 74         | 76           | 76           |
| Bom conhecimento do mercado onde atua            | 55        | 52         | 52           | 53           |
| Boa estratégia de vendas                         | 46        | 46         | 53           | 53           |
| Outros   |           | 1          | 1            | 1            |
| NS/NR  |           | 0          | 0            | 0            |
| <b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>                      | <b>-</b>  | <b>902</b> | <b>1.052</b> | <b>6.726</b> |

Fonte: Fonte- Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003–2005

Tabela 3 - Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais

| Percentual de empresários             |          |      |      |      |           |
|---------------------------------------|----------|------|------|------|-----------|
| Habilidades gerenciais                | Status   | 2005 | 2004 | 2003 | 2002-2000 |
| Bom conhecimento do mercado onde atua | ativas   | 53   | 52   | 52   | 49        |
|                                       | extintas | 56   | 39   | 45   |           |
| Boa estratégia de vendas              | ativas   | 53   | 53   | 46   | 48        |
|                                       | extintas | 50   | 55   | 50   |           |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003-2005

Os fatores que integram as chamadas habilidades gerenciais refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado que atua e a competência para conduzir o seu negócio, como mostra a tabela. Para os empresários das empresas ativas, é necessário ter bom conhecimento do mercado que atua a que pode ser traduzido como conhecer a sua clientela em potencial, seus hábitos e costumes, a fim de identificar os produtos que ela deseja adquirir, bem como as melhores fonte de aquisição de produtos e ou insumos para a manutenção do estoque dentre outros.

Tabela 4 – Fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo a capacidade empreendedora

| Percentual de empresários                    |          |      |      |      |           |
|--|----------|------|------|------|-----------|
| Capacidade empreendedora                     | Status   | 2005 | 2004 | 2003 | 2002-2000 |
| Criatividade do empresário                   | ativas   | 44   | 45   | 42   | 31        |
|  | extintas | 40   | 34   | 40   |           |
| Empresário com persistência/perseverança     | ativas   | 46   | 44   | 42   | 28        |
|  | extintas | 38   | 37   | 42   |           |
| Aproveitamento das oportunidades de negócio  | ativas   | 34   | 37   | 34   | 29        |
|  | extintas | 28   | 41   | 34   |           |
| Capacidade de liderança do empresário        | ativas   | 23   | 26   | 21   | 25        |
|  | extintas | 20   | 22   | 24   |           |
| Capacidade do empresário para assumir riscos | ativas   | 24   | 23   | 22   | -         |
|  | extintas | 23   | 27   | 27   |           |

Fonte: Sebrae - Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil | 2003-2005

Para os empresários das empresas ativas e extintas, os fatores persistência, perseverança e criatividade foram os mais destacados .

Esses fatores refletem a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo por meio de habilidades que são natas aos indivíduos, porém podem ser aprimoradas com novos conhecimentos e técnicas de liderança e gestão.

Em suma o alcance de bons resultados está aliado ao bom conhecimento do mercado em que atua, boa estratégia de vendas, persistência, perseverança e criatividade, ser bom administrador e buscar o uso do capital próprio. É essencial para o bom funcionamento dos negócios deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.

## **8. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO**

O grande diferencial entre o negócio bem sucedido e o a beira da falência, está em saber planejar para disputar o mercado e sobreviver em meio a concorrência. Um dos principais fatores que levam as empresas fecharem nos seus primeiros anos está relacionado a falta de planejamento, Geralmente as micro e pequenas empresas não fazem planejamento antes de iniciar o negócio. Preocupam-se com a idéia, abriri a empresa, atrair o cliente visando apenas o lucro.

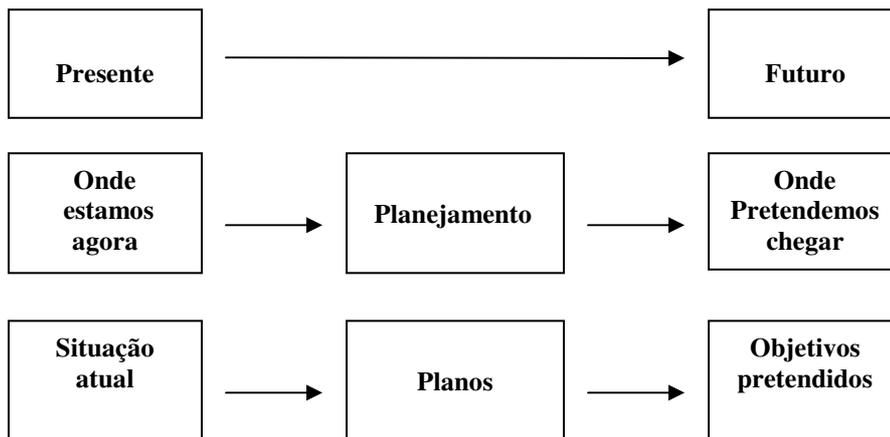
O planejamento das micro e pequenas empresas muitas vezes não é realizado por falta de conhecimento da estrutura do negócio, ou por subestimar as despesas do início da atividade de uma empresa.

Pode-se destacar alguns elementos principais que diferenciam o processo de planejamento das pequenas empresas em relação às grandes, como por exemplo, a escassez do tempo do proprietário , no desejo de começar, a falta de confiança do proprietário na comunicação das informações, a falta de habilidade em delegar poderes ou introduzir planos apropriados etc.

Com base nessas premissas foi desenvolvido um “passo a passo” de planejamento utilizando uma academia de ginástica como exemplo.

## 8.1 PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

Uma das principais funções administrativas, o Planejamento, o “P” do PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), Segundo (Chiavenato p.126) O planejamento é a primeira função administrativa, pois é aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Serve como modelo teórico para ações futuras. Começa com a determinação de objetivos e detalha os planos necessários para atingi-lo da melhor maneira possível. Planejamento define onde se pretende chegar e como deve ser feito.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, com adaptações da autora.

### 8.1.1 Estabelecimento de Objetivos

O planejamento é um processo que começa com objetivos e define os planos para alcançá-los. Isso faz do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento. Fixar objetivo deve ser a primeira coisa a ser feita, saber onde quer chegar e de que forma.

Objetivos são alvo futuro que se pretende atingir dentro de um determinado tempo aplicando os recursos possíveis ou disponíveis, ou seja objetivos são pretensões futuras. As empresas buscam alcançar vários objetivos, porém alguns deles são mais importantes que os demais é importante seguir hierarquia de objetivos, listando em ordem dos mais importantes ao menos importante . A partir dos objetivos o empreendedor pode fixar suas, metas, programas, procedimentos, e normas.

### 8.1.2 Abrangência do planejamento

(Chiavenato p.128) define três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático, e o operacional.

- Planejamento estratégico é o planejamento mais amplo da empresa como um todo. Suas características são: é projetado em longo prazo, tendo efeitos e conseqüências estendido por vários anos à frente.
- Planejamento tático é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da empresa, envolve recursos específicos para cada departamento da empresa.
- Planejamento operacional é o que abrange cada tarefa ou atividade específica, isoladamente. Preocupa-se com o alcance de metas específicas.

#### Planos

O plano é o produto do planejamento é o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento..O plano tem um propósito comum a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos descrevendo o curso de ações para alcançar um objetivo e proporcionar respostas as questões: o quê, quando, como, onde, por quem. (CHIAVENATO p.129).

## 8,2 Plano de Negócios.

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento é o modelo de negócios que demonstra a situação empresa e auxilia na tomada de decisões, pois permite ao administrador situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2001, p. 96).

De acordo com Dornelas (2001). A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa iniciante. Porém não se aplica apenas empresas iniciantes. Podendo ser utilizado no lançamento de novos empreendimentos de empresas maduras. Destaque para a utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento. Um plano de negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.

Na verdade não há formulas que garanta a eficiência nos negócios, por isso se aconselha aos empresários que se faça um planejamento periódico das principais ações da empresas. Uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios, é claro que existem as exceções. (BANG,1998)

Através de uma plano de negócios é possível estabelecer diretrizes para o seu negócio, gerenciar de forma eficiente e facilita nas tomadas de decisões, identificar oportunidades e torná-las em diferencial competitivo conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, investidores etc.

Todo plano de negócios deve ser elaborado seguindo regras básicas como: não deve mostrar apenas onde a empresa quer chegar, a situação futura mas também como a empresa está no momento. Não deve apenas está focado no aspecto financeiro, porém não há como definir uma estrutura ideal de plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças uma empresas diferem uma das outras quanto ao porte , produtos ou serviços oferecidos, objetivos e etc..

Segue abaixo a estrutura para pequenas empresas em geral conforme descreve (DORNELAS, 2001, p. 99-102).

**1.Capac:** A capa pode parecer pouco importante, mas faz parte da apresentação, é o primeiro contato e ajuda causar boa impressão.

**2.Sumário Executivo:** o Sumário executivo deve conter a apresentação sucinta do projeto, bem como o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva de onde se encontra cada assunto. Isso serve para orientar quem lê de forma que ache o que lhe interessa mais rápido.

**3.Análise estratégica:** a partir da análise estratégica são definidos os objetivos principais da empresas. A situação atual, a missão, a visão, as metas de negócio bem como FOFA( forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)

**4.Descrição da empresa:** Nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento, razão social estrutura,localização, parcerias, serviços terceirizados, etc.

**5.Produutos e Serviços:** Destina-se aos produtos e serviços da empresa; como são produzidos recursos utilizados,ciclo de vida, tecnologia utilizada, processo de pesquisa e desenvolvimento envolvido etc. Podendo ser incluído o nível de satisfação dos clientes.

**6. Plano Operacional:** Essa seção deve apresentar informações sobre as ações planejadas em seu processo produtivo e o impacto previsto que essas ações provocarão. Essas informações deverão ser dos produtos, otimização dos serviços, melhora no atendimento das entregas, redução de avarias etc.

**7. Plano de Recursos Humanos:** Aqui devem ser apresentadas informações que estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento e desenvolvimento dos recursos humanos, investimentos, metas de treinamento etc.

**8. Análise de Mercado:** nessa seção deve ser descrito o mercado no qual a empresa está inserido; Como está segmentado; qual o crescimento desse mercado, característica do consumidor, tendências, se há sazonalidade e como agir nesse caso, principais concorrentes etc.

**9.Estratégia de Marketing:** Deve-se apresentar como a empresa pretende vender seus produtos ou serviços, conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmo se aumentar a sua demanda. Como será utilizado os métodos de comercialização, qual será o diferencial, políticas de preço, promoções e mídias que serão utilizadas na divulgação.

**10. Plano financeiro:** Nessa seção devem ser apresentadas todas as ações planejadas para a empresa em número, comprovadas através de projeções, como fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstrativos dos resultados análise do ponto de equilíbrio, mostrar as necessidades de investimentos, indicativos financeiros, taxa interna de retorno (TIR) etc.

**11. Anexos:** Nos anexos devem conter informações adicionais relevantes para melhor entendimento do plano de negócios como; fotos dos produtos, pesquisas realizadas, contratos, *folders*, etc.

O plano de negócios é uma ferramenta que deve ser usada por todo empreendedor queira tornar o sonho uma realidade com bases concretas, reais e mensuráveis. Uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias de forma clara e organizada. Essa ferramenta deve ser mostrada como cartão de visitas, o empreendedor deve tê-lo sempre á mão e sempre atualizá-lo, pois a concorrência muda, o mercado muda e o plano de negócios sendo uma ferramenta dinâmica deve acompanhar as mudanças.

## 9. CONCLUSÃO

Podemos observar ao longo desse trabalho que segundo a visão de alguns autores as características, comportamentos e habilidades do empreendedor tem grande importância para sobrevivência profissional e das micro e pequenas empresas. Desta forma esse trabalho teve por objetivo realizar uma ampla revisão bibliográfica sobre empreendedorismo, delimitando-se a análise das principais causas que levam o fracasso das micro e pequenas empresas.

A análise bibliográfica permitiu constatações importantes para o trabalho. A partir da análise qualitativa e quantitativa observados nos estudos concluímos que uma das maiores causas de fracasso das pequenas e médias empresas estão relacionadas a falta de planejamento dessas empresas como também da falta de preparo dos que estão a frente na gestão desses negócios. O grande diferencial entre o negócio bem sucedido e o a beira da falência, está em saber planejar para disputar o mercado e sobreviver em meio a concorrência

O que vem acontecendo segundo o resultado da pesquisa apresentado, é que podemos concluir que estão melhorando a qualidade dos empreendimentos e as condições de empreender. O percentual da empresa de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005. Pode-se atribuir esse resultado à fatores como: maior qualidade empresarial e melhoria do ambiente econômico

Em suma o alcance de bons resultados está aliado ao bom conhecimento do mercado em que atua boa estratégia de vendas, persistência, perseverança e criatividade, ser bom administrador e buscar o uso do capital próprio. É essencial para o bom funcionamento dos negócios deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos Estratégicos e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed., Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- CID, Thiago. As histórias inspiradoras de quem constrói um novo Brasil. **Revista Época**, São Paulo; n.602, p.80-87,nov.2009.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócio**. São Paulo: Autores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis,. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.
- Druker, P. F.,*Innovation and entrepreneurship*. New York: Haper Bussines, 2003 Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thompson 1985.
- Howard, H. **Stevenson** and David E. **Gumpert**, 'The Heart of Entrepreneurship',. Harvard Business Review, March-April 1985.
- Kao, J. (1989), *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,
- Kets de Vries, M. (1997), "Creative rebels with a cause", in Birley, S., Muzyka, D. (Eds),*Mastering Enterprise*, Financial Times/Pitman, London, .
- LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3ª Edição. Recife: Bagaço, 2002
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**(2000)
- SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil SEBRAE. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
Acesso em 25 de jan. 2010
- SEBRAE . Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Disponível em : [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em 23 de Fev. 2010

## APÊNDICE – Plano de Negocios da Academia R&F

# PLANO DE NEGÓCIOS



RIO DE JANEIRO

2010

## SUMÁRIO

|   |          |
|---|----------|
| <b>OBJETIVO.....</b>                      | <b>1</b> |
| <b>EXECUTIVO.....</b>                     | <b>1</b> |
| 1.1 Introdução.....                       | 1        |
| 1.2 Mercado Potencial.....                | 1        |
| 1.3 Elementos de Diferenciação.....       | 1        |
| 1.4 Previsão de Vendas.....               | 1        |
| 1.5 Necessidades de Financiamento.....    | 2        |
| <b>2 A EMPRESA.....</b>                   | <b>2</b> |
| 2.1 Visão, Missão e Valores.....          | 2        |
| 2.2 Estrutura Organizacional e Legal..... | 2        |
| 2.3 Plano de Operações .....              | 3        |
| Administração.....                        | 3        |
| Comercial.....                            | 3        |
| Controle de Qualidade.....                | 3        |
| Terceirização.....                        | 3        |
| Sistema de gestão.....                    | 3        |
| 2.4 As Parcerias.....                     | 4        |
| <b>3. PLANO DE MARKETING.....</b>         | <b>5</b> |
| 3.1 Análise de Mercado.....               | 5        |
| O Setor.....                              | 5        |
| O Mercado.....                            | 5        |
| Análise de SWOT.....                      | 5        |
| Público Alvo.....                         | 7        |
| Concorrência.....                         | 7        |
| 3.2 Mix de Marketing.....                 | 9        |
| Serviço.....                              | 9        |
| Praça.....                                | 9        |
| Promoção.....                             | 9        |
| Preço.....                                | 9        |
| Matriz BCG.....                           | 10       |
| Tecnologia.....                           | 11       |
| Vantagens Competitivas.....               | 11       |

|  |           |
|--|-----------|
| Plano de Pesquisa e Desenvolvimento..... | 11        |
| Atenção ao cliente.....                  | 11        |
| Relacionamentos com os clientes .....    | 11        |
| Briefing de Criação.....                 | 11        |
| <b>4. PLANO FINANCEIRO .....</b>         | <b>12</b> |
| 4.1 Investimento.....                    | 12        |
| 4.2 Custos de Serviços.....              | 12        |
| 4.3 Receita.....                         | 13        |
| 4.4 Projeção do Fluxo de Caixa.....      | 13        |
| Payback.....                             | 14        |
| Cálculo do VPL.....                      | 14        |
| TIR.....                                 | 14        |
| 4.5 DRE.....                             | 15        |
| 4.5 Ponto de Equilíbrio .....            | 15        |
| <b>5. LAYOUT.....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>   | <b>18</b> |

## **OBJETIVO**

Este plano foi escrito para auxiliar nas decisões dos sócios cujo interesse em explorar financeiramente a oportunidade. Os sócios acreditam ser alta atratividade do negócio e que pode chamar atenção de instituições financeiras ligadas a investimentos, pessoa física com interesse em investimentos de médio prazo e empresas ligadas direta ou indiretamente ao ramo de atividade ou ao negócio explorado por esta empresa.

## **1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

A academia R&F trabalha com a prática da atividade física desde janeiro de 2000 ao longo desses anos passou por muitas modificações. Tendo como público-alvo pessoas em geral preocupadas com a saúde, qualidade de vida e boa forma.

### **1.2 Mercado Potencial**

O mercado potencial está voltado para a prática da atividade física. A oportunidade identificada pela R&F é a necessidade de uma academia que ofereça, qualidade no atendimento atendendo ao seu público de maneira eficaz e suprir assim suas necessidades.

### **1.3 Elemento de Diferenciação**

As pesquisas de mercado demonstram que os serviços prestados pelas academias da região, não oferecem preços tão acessíveis aos seus clientes e esse é o diferencial competitivo.

### **1.4 Previsão de Vendas**

De acordo com a pesquisa, foi estipulado um número de 300 alunos, que permanecem em média por mês na academia.

## **1.5 Necessidade do Investimento**

De acordo com as necessidades do investimento inicial, constatou-se que foi necessário para abertura do empreendimento o valor de R\$37.000,00.

## **2 A EMPRESA**

### **2.1 Visão, Missão e Valores**

#### **Visão**

Oferecer o melhor atendimento e ajudar as pessoas na conquista da forma física e qualidade de vida desejada.

#### **Missão**

Oferecer aos clientes, além de um lugar de qualidade para o exercício físico, também fazer deste um local para aproximação de pessoas.

#### **Valores**

O compromisso com a missão gera os valores que fazem parte da essência: Bem-estar, Qualidade, Comprometimento, Simpatia, Respeito e Saúde.

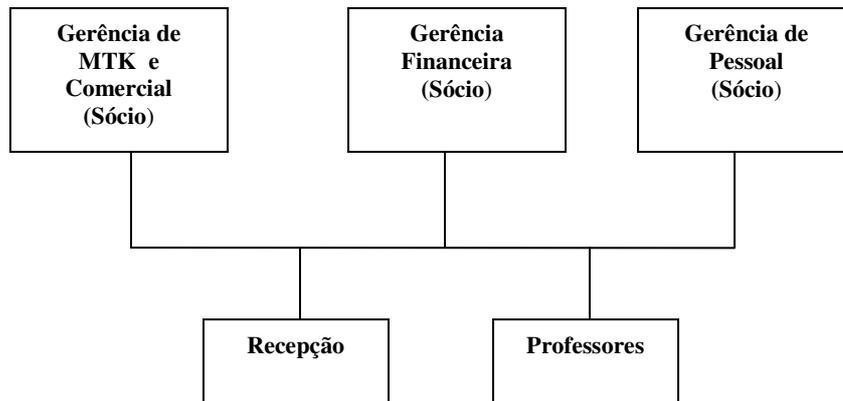
### **2.2 Estrutura Organizacional e Legal**

#### **Descrição Legal:**

O regime jurídico da academia é constituído por sociedade de cotas e responsabilidade limitada. A academia está sujeita à fiscalização do CREF- Conselho Regional de Educação Física, tem o objetivo de verificar se os estabelecimentos estão mesmo cumprindo o que determina a lei .

#### **Estrutura Funcional:**

A academia tem estrutura simples, por se tratar de uma micro empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, cada sócio tem sua área de responsabilidade, tendo ajuda de uma equipe de funcionários como: professores, recepcionista e serviços gerais.



### Descrição da Unidade

A academia faz arrendamento do espaço que ocupa de 220 m<sup>2</sup> dentro de um Iate Clube ao longo dos anos passou por algumas modificações, sendo todos os móveis e equipamentos de sua propriedade. Houve a preocupação por parte dos sócios em padronizar as cores do ambiente e dos aparelhos para melhor aparência visual e *layout*. Além da utilização de espelhos em quase todas as paredes. A academia tem 2 salas para realização das atividades: 1 sala de musculação e 1 sala para ginástica localizada

### Responsabilidades da Equipe Dirigente

**F, A, e R**, Fazem parte da equipe dirigente ( 3 no total).

**F** - é o fundador, formado em Educação Física com Especialização em *Fitness*, possui 10 anos de experiência no ramo. É responsável pelo Recursos humanos (professores)

**A** - Formada em Administração. de Empresas é responsável, pelo Financeiro e comercial.

**R** - Funcionário Público; é responsável também do financeiro e da parte comercial.

## 2.3 Plano de Operações

### Administração

A empresa tem estrutura hierárquica composta pelos sócios, que atuam na Financeira, Comercial, Administrativo, RH e Marketing. A centralização das funções, além de ter em

vista a redução dos custos permite que os sócios adquiram experiência em gestão contribuindo para o crescimento da empresa.

### **Comercial**

As formas de comercialização dos serviços é através da divulgação pelo “boca a boca” por meio de panfletos, atendimento no próprio estabelecimento, pelo site da academia e parcerias.

### **Controle de Qualidade**

O Controle de Qualidade da academia está voltada para o bom atendimento e a satisfação dos que utilizam os serviços. Esse controle pode ser verificado através de caixa de sugestões e questionários que são preenchidos pelos alunos.

### **Terceirização**

Sempre é necessário a academia R&F utiliza a terceirização como forma de agilizar as operações da parte técnica como manutenção de equipamentos, aparelhos e contábil.

### **Sistema de Gestão**

Com estrutura organizacional simplificada, desde o início de suas operações, a academia se preocupou em implantar sistemas de controle de acesso informatizados, como também nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e banco de dados .Em relação à concorrência quanto à tecnologia está apta para competir de igual pra igual

## **2.4 Parcerias**

Algumas empresas parceiras oferecem descontos para os clientes que as utilizam:

Fisk

Microlins

Mundo Verde

### 3. PLANO DE MARKETING

#### 3.1 Análise de Mercado

##### O Setor

O mercado *Fitness* é bastante competitivo. Os exercícios praticados no ambiente das academias têm atraído um número cada vez maior de pessoas de todas as idades. Trata-se ainda de um mercado bastante pulverizado, que oferece oportunidades para empreendedores individuais e micro e pequenas empresas. O preço e a qualidade dos serviços oferecidos são os fatores primordiais para o sucesso da academia.

##### O Mercado

As academias de ginástica não atraem somente os “malhadores”. Seus frequentadores são pessoas de diversas idades e faixa de renda, com interesses diversos, seja em busca de melhorar a condição física, combater o stress ou mesmo prevenir doenças (principalmente na terceira idade).

A academia R&F pretende ocupar um percentual de 50% no mercado das academias de musculação e ginástica existentes no bairro em que está localizada.

#### Análise de SWOT.

##### ▪ Análise Interna

##### **S - strengths - pontos fortes**

- Localização
- Instalações Modernas
- Preço
- Atendimento
- Equipe de professores competentes

##### **W- weaknesses – pontos fracos**

- Falta de espaço para mais atividades.
- Ergometria restrita

- **Análise Externa**

**O –oportunidades -oportunidade**

-Alianças Estratégicas

- A divulgação pelos meios de comunicação da necessidade da prática de exercícios físicos para a melhoria da qualidade de vida, diminuição do estresse e à boa saúde.

**T- threats – ameaças**

-Concorrência

-Infidelidade dos clientes

-Sazonalidade

**SO (maxi-maxi)**

Para tirar o máximo partindo dos pontos fortes detectadas a academia R&F intensificará a divulgação dos serviços por meio de panfletos nos estabelecimentos dos bairros próximos, tais como: padarias, mini-mercados e outros. E para aproveitar ao máximo as oportunidades a academia vai propor novas parcerias que possam trazer novidades para seu interior.

**WO (mini-maxi)**

Como estratégia para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e aumentar as oportunidades emergentes, a academia R&F realizará aulas ao ar livre no espaço externo cedido pelo clube, buscando incentivar a prática de exercícios diferenciados ao ar livre e ao mesmo tempo alcançar um número maior de pessoas.

**ST (maxi- mini)**

para aproveitar o máximo dos pontos fortes e para minimizar os efeitos das ameaças detectadas a academia R&F oferecerá planos que darão descontos em para pagamentos trimestrais e semestrais com intuito de garantir a maior fidelidade com a permanência dos clientes.

**WT (mini-mini)**

Como estratégia para minimizar os pontos fracos em face às ameaças, serão feitos investimentos para melhorar a parte ergométrica.

## Análise da concorrência, baseada nas Cinco Forças de Michel Porter

### ▪ Público Alvo

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, identificamos o público-alvo como sendo pessoas de ambos sexos com a faixa etária a partir dos 14 anos até 70 anos principalmente da classe B e C.

### ▪ Concorrência

Existem cerca de três academias de musculação e ginástica nas redondezas, sendo estes os principais concorrentes pois oferecem basicamente os mesmos serviços.



Fonte ; [http://www.oficinadanet.com.br/artigo/2207/as\\_5\\_forcas\\_de\\_porter](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/2207/as_5_forcas_de_porter)

### 1. Rivalidade entre os concorrentes

Há competitividade agressiva entre as academias são em relação aos serviços oferecidos, preço e inovação. É de grande interesse que ocorra renovações, motivando os clientes da academia. Toda novidade anima, estimula e cria um sentimento de satisfação. O estímulo é o que todo frequentador de academia procura. A academia se mantém atualizada quanto às tendências do setor, participa de feiras e eventos que reúnem expositores do segmento, visando também estabelecer contato com novos fornecedores e práticas.

### 2. Poder de barganha dos clientes

Os clientes frequentadores das academias exigem mais qualidade nos serviços oferecidos a preços mais baixos. O preço é um fator que conta muito na hora do investimento do

aluno da academia forçando o preço para baixo. A academia oferece plano e facilitações nos pagamentos.

### **3. Poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores de material para academias e de serviços também podem se mostrar fortes. Existem fornecedores que estabelecem quantidades mínimas para venda de seus produtos ou fornecedores de serviços podem se recusar a trabalhar com a academia quando estes recebem propostas mais atraentes de outras, ou quando a mão-de-obra especializada é caso dos técnicos em equipamentos de musculação.

### **4. Ameaças de novos entrantes**

Apesar das necessidades às vezes altas de investir capital, da falta de lealdade dos clientes, políticas governamentais que podem limitar a entrada de novos concorrentes, a cada vez mais surgem novas academias e com isso pode haver a perda da rentabilidade por parte da empresa. Com ajuda de “barreiras” fica mais difícil para os concorrentes “roubar” clientes.

### **5. Ameaças de produtos substitutos**

Os produtos ou serviços oferecidos que desempenham funções equivalentes ou parecidas também são considerados uma condição de barganha que podem reduzir os lucros. No caso da R&F academia situa-se no bairro onde há um conhecido corredor esportivo, uma grande área de lazer, projetada para prática esportiva com orla e ciclovia, que leva pessoas a práticas de atividades físicas sem que estas frequentem academias.

### **6. Participantes complementares**

Os complementadores influenciam a demanda com algo que complementem, influenciando na escolha de clientes. No caso das academias os professores acabam indicando a academia onde trabalham atraindo clientes ou indicam os produtos que academia vende.

### 3.2 MIX de Marketing

#### **Serviço:**

São oferecidos serviços de musculação e ginástica e *personal trainer*. A academia tem 2 salas para realização das atividades: 1 sala de musculação e 1 sala para aulas de ginástica localizada.

#### **Praça :**

A academia situa-se dentro do Iate clube em um bairro da Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro considerado residencial, de classe média e média-alta com algumas comunidades nas proximidades, com cerca de 6.180 habitantes.

#### **Promoção:**

A academia oferece o Plano de Fidelidade (descontos de 10% na mensalidade para quem trazer uma nova pessoa para academia). E para os que já são sócios do Iate Clube tem um desconto de R\$10,00 na mensalidade.

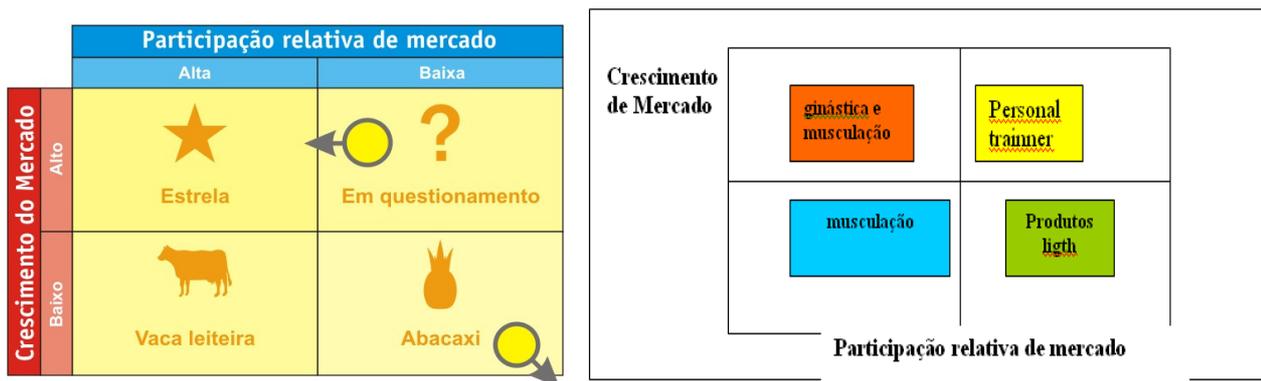
#### **Preço :**

De acordo com a preferência do cliente, é diferenciado. Existem duas categorias de preços: para sócios do clube e não sócios. Para Musculação, Além da mensalidade é cobrado também a avaliação física. A academia não cobra matrícula. A academia oferece facilidade no pagamento permitindo que o cliente escolha a data de vencimento da mensalidade. Para o serviço de *personal trainer* o cliente paga a mensalidade e mais o valor do serviço a ser combinado com o profissional.

|                        | Sócios    | Não Sócios |
|------------------------|-----------|------------|
| Avaliação Física       | R\$ 15,00 | R\$ 15,00  |
| Musculação             | R\$ 35,00 | R\$ 45,00  |
| Ginástica              | R\$ 35,00 | R\$ 45,00  |
| Musculação e ginástica | R\$ 55,00 | R\$ 60,00  |

### Matriz BCG

A Matriz BCG permite classificar os produtos ou linhas de produtos de uma empresa à luz de dois fatores: a sua **participação no mercado**, em relação a concorrência e as **perspectivas de crescimento** deste mercado.



**Musculação e ginástica** : grande procura por partes das mulheres, é o mais caro que academia oferece por unir as duas atividades. Porém a ginástica não pode ser realizada em qualquer horário, e há limite de alunas por turma devido ao espaço físico.

**Musculação**: tem a maior participação em relação as demais atividades, sendo procurado por ambos os sexos e diferentes faixa etárias.

**Personal trainer**: tem a menor procura em relação as demais atividades, mas é um serviço em crescimento no mercado

**Produtos light:** está em crescimento, tem uma relativa procura, porém a margem de contribuição para a academia não é tão relevante.

- **Vantagens Competitivas**

A academia R&F busca obter uma liderança no mercado através de um relacionamento diferenciado com seus clientes, orientando-os com relação à importância da atividade física, sendo o principal foco a qualidade nos serviços prestados e o preço praticado inferior ao dos concorrentes.

- **Tecnologia**

A academia dispõe de computador com Internet; Impressora; Aparelhos de Som; televisores e DVD.

- **Plano de Pesquisa e Desenvolvimento**

A academia R&F está atenta ao desenvolvimento estratégico no ramo de academias de fitness que possam representar um fator de sucesso.

- **Atenção ao cliente**

Através da utilização do banco de dados a academia mantém contato com clientes informando as promoções e buscando fidelização dos mesmos.

- **Relacionamentos com os clientes**

A academia R&F está estreitando relacionamento com seus clientes através de aulas comemorativas, temáticas e confraternizações com objetivo de aproximar as pessoas fazendo ser a academia um lugar onde as pessoas sintam-se bem e sendo assim permaneçam.

## **Briefing de Criação**

Logotipo

Site na Internet

Folders, Divulgação em pontos específicos, divulgação pela Internet.



**Academia R & F**

**MUSCULAÇÃO**

**NÃO SÓCIO R\$ 45,00**

**SÓCIO R\$ 35,00**

**MATRÍCULA R\$ 15,00**

**HORÁRIOS:** SEG a SEX 06:30 às 12:00h 14:00 às 22:00h SÁBADO 09:00 às 14:00h

**GINÁSTICA**

**UMA PROGRAMAÇÃO ESPECIAL, FEITA PARA VOCÊ**

INFORMAÇÕES NA RECEPÇÃO DA ACADEMIA

## 4 PLANO FINANCEIRO

### 4.1 Investimento

A academia R&F investiu nos itens relacionados abaixo para dar início às suas operações comerciais:

Móveis e Equipamentos : R\$ 33.000,00

Despesas pré-operações (obras e legalização) : R\$ 4.000,00

Total: R\$ 37.000,00

### 4.2 Custos de Serviços

Os custos dos serviços prestados são de aproximadamente **60%** sobre o preço total do serviço.

Total dos Custos: R\$ 8.155,00 / 300 ALUNOS = 27,18

Preço: 45,00

$27,18 / 45,00 = 0,604$

### **Despesas Operacionais Mensal**

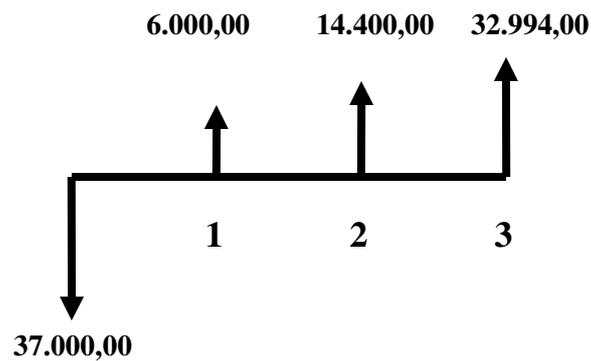
- a) Custo do material : R\$ 300,00
  - b) Salários e Encargos Pessoais : R\$ 3.800,00
  - c) Terceirização de serviços contador: R\$265,00
  - d) Arrendamento 20% da Receita: 2.600,00
  - e) Manutenção (máquinas e equipamentos) : R\$ 600,00
  - f) Administrativas (telefone e internet) : R\$ 90,00
  - g) Outros: 500,00
- Total dos Custos : R\$ 8.155,00**

### **4.3 Receita**

A Receita total mensal da Academia R&F é de aproximadamente **R\$ 13.000,00**

### **4.4 Projeção do Fluxo de Caixa**

| <b>Projeção do Fluxo de Caixa</b> | ano 1               | ano 2                | ano 3                |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Investimento inicial</b>       |                     |                      | R\$ (37.000,00)      |
| <b>Receitas</b>                   | R\$ 92,880          | R\$ 103.200,00       | R\$ 156.000,00       |
| <b>Saídas</b>                     | R\$ (86,880)        | R\$ (88.800,00)      | R\$ (123.006,00)     |
| <b>Fluxo do período</b>           | <b>R\$ 6.000,00</b> | <b>R\$ 14.400,00</b> | <b>R\$ 32.994,00</b> |



**Payback = 2,5 anos**

O prazo de retorno do investimento é de 2,5 anos

$$\text{VPL} = 6.000,00 + 14.400,00 + 32.994,00 - 37.000,00$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 16.394,00 \quad \text{POSITIVO } > 0$$

VPL > 0 A empresa estaria obtendo um retorno maior que o retorno mínimo exigido; aprovaria o projeto;

VPL = 0 A empresa estaria obtendo um retorno exatamente igual ao retorno mínimo exigido; seria indiferente em relação ao projeto;

VPL < 0 A empresa estaria obtendo um retorno menor que o retorno mínimo exigido; reprovaria o projeto

**TIR = 16,01%**

#### AVALIAÇÃO DA TIR

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Investimento Inicial | \$ 37.000 |
| Pessimista           | 13%       |
| provável             | 15%       |
| Otimista             | 17%       |

#### 4.4 DRE – ANUAL

|                 |     |             |
|-----------------|-----|-------------|
| Receita         | R\$ | 156.000,00  |
| (-) Deduções    | R\$ | (780,00)    |
| Receita Líquida | R\$ | 155.220,00  |
| (-) Custos      | R\$ | (97.860,00) |
| = Lucro Bruto   | R\$ | 57.360,00   |
| Depreciação     | R\$ | (6.600,00)  |
| LAJIR           | R\$ | 50.760,00   |
| (-) IR          | R\$ | (17.766,00) |
| LLDIR           | R\$ | 32.994,00   |

#### 4.5 Ponto de Equilíbrio

Foi analisado o número necessário para o ponto de equilíbrio da academia . É necessário está análise para saber em que momento seu empreendimento começa obter lucro, e assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| Custos Variáveis..... | 800,00   |
| Custos Fixos.....     | 7.355,00 |
| Vendas Totais.....    | 13.000,0 |

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{Custo Variável/Receita Total})} = 7.841,15$$

Através do calculo apresentado acima, é necessário que a academia obtenha R\$ **7.841,15** de recebimentos ao mês para que ocorra o ponto de equilíbrio. Abaixo deste valor é considerado prejuízo, acima deste valor é considerado lucro. Baseado nesses valores e necessário que academia mantenha uma média de **175** alunos com a mensalidade de R\$ **45,00**. Já que academia trabalha com vários planos de pagamento.

### 5.2 LAYOUT



## 6 CONCLUSÃO

A academia R&F resolveu investir no segmento de *fitness* porque observou uma oportunidade real e sugestiva no mercado. O principal motivo desta decisão deve-se a uma opção mais viável aos clientes, visto que os preços são mais acessíveis, além da demanda neste segmento estar aquém da oferta. Com incentivos dos próximos anos com a Copa do Mundo e as Olimpíadas no Rio de Janeiro esse mercado irá se tornar cada vez mais atrativo, além de proporcionar o desenvolvimento social e econômico da região.

Experiências adquiridas foram essenciais para a elaboração do Plano de Negócios. Através de pesquisas, puderam-se conhecer as necessidades, preferências e o comportamento da clientela.

## **7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Ed. De Cultura, 1999