



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: EMPREENDEDORISMO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO NA CRIAÇÃO E
MANUTENÇÃO DE EMPREENDIMENTOS**

LEANDRO FERNANDES DE FARIA
RA 2074639/4

PROFESSORA ORIENTADORA:
Mariângela Abrão

Brasília, maio de 2008

LEANDRO FERNANDES DE FARIA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO NA CRIAÇÃO E
MANUTENÇÃO DE EMPREENDIMENTOS**

Trabalho apresentado à faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília, maio de 2008

LEANDRO FERNANDES DE FARIA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO NA CRIAÇÃO E
MANUTENÇÃO DE EMPREENDIMENTOS**

Trabalho apresentado à faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Brasília, 15 de Maio de 2008.

Banca Examinadora:

Prof. Ms. Mariângela Abrão
Orientadora

Prof. _____
Examinador

Prof. _____
Examinador

"Não confunda jamais conhecimento com sabedoria. Um o ajuda a ganhar a vida; o outro a construir uma vida."

Sandra Carey

Dedico este trabalho à minha família, especialmente meus pais, Valdomiro e Nélia, que são a minha base e que sempre me apoiaram a estudar.

Agradeço,

A Jeová Deus por me abençoar e permitir mais esta conquista.

À minha família, em especial meus pais, o apoio e o amor que sempre demonstraram, incentivando sempre a minha formação acadêmica.

À minha noiva Lorena, o amor, o carinho, a paciência e o incentivo no decorrer da minha trajetória na faculdade.

Aos amigos e colegas que caminharam junto comigo e que, muitas vezes, estavam prontos a ajudar.

À professora Mariângela Abrão, por me guiar com grande paciência e dedicação na realização desta monografia.

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Motivação para a abertura de empresa.....	32
Gráfico 2: Uso do planejamento.....	32
Gráfico 3: Uso do plano de negócios.....	33
Gráfico 4: Dificuldades para abrir a empresa.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os perigos que existem na hora de montar um novo negócio.....	19
Quadro 2: As causas mais comuns de falha nos negócios.....	20
Quadro 3: Características do empreendedor de sucesso.....	21
Quadro 4: Modelo de um plano de negócio.....	28

RESUMO

A presente monografia aborda o tema empreendedorismo e o plano de negócios, que são temas atuais e de grande importância para empresários que desejam criar uma nova empresa ou até mesmo expandir o seu negócio. O objetivo é analisar a importância de uma ferramenta do planejamento: o plano de negócios, para criar e manter empreendimentos. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. O método de abordagem utilizado o dedutivo. Na discussão dos resultados, foi feito um levantamento de informações por meio de entrevista com seis empresários de diversos setores e de pequenas e médias empresas, que possibilitou fazer uma análise crítica entre a teoria levantada e as respostas dadas pelos empresários (empreendedores). Nas considerações finais, nota-se a importância do plano de negócios não só no processo de abertura de um novo empreendimento, mas também para aqueles que já estão em funcionamento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento. Plano de Negócios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 EMBASAMENTO	14
2.1 Surgimento do empreendedorismo.....	14
2.2 Empreendedor	15
2.3 Vantagens e desvantagens de ser um empreendedor	16
2.4 Como surge o empreendimento	17
2.5 Porque nascem novos empreendimentos.....	18
2.6 Porque as empresas não são bem sucedidas.....	19
2.7 Porque as empresas são bem sucedidas.....	21
2.8 Planejamento.....	23
2.8.1 Planejamento estratégico.....	25
2.9 Plano de negócios.....	25
2.9.1 A importância do plano de negócios.....	26
2.9.2 Como elaborar o plano de negócios.....	27
2.9.3 O tamanho do plano de negócios.....	29
3 METODOLOGIA	31
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade empresarial e dos negócios demanda que empreendedores, empresários e executivos ao iniciarem ou desenvolverem um negócio ou projeto, devem ter objetivos claros, recursos, competências e estratégias bem definidas, ou seja, modelos de negócio competitivos. Esses aspectos são de grande importância para aumentar as chances de sucesso do seu negócio ou até mesmo a manutenção e a sobrevivência do empreendimento.

O processo de construção de um bom plano de negócios é uma forma segura do empreendedor conhecer os aspectos essenciais que podem levar ao sucesso ou ao fracasso da sua idéia. Ele não descreve apenas os objetivos do negócio, mas também quais serão os passos para a sua realização e do que eles dependem.

Tais considerações levantam uma questão que justifica a realização desta pesquisa: “Qual a importância do plano de negócios na criação e manutenção de empreendimentos?”.

Esta pesquisa tem como objetivo mostrar a importância do plano de negócios na formação de novos empreendimentos e na busca por soluções para as empresas serem bem sucedidas e se manterem no mercado.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e entrevistas que foram realizadas com empresários que atuam no mercado para coleta de dados que serviram para confrontar com a teoria estudada.

A presente monografia está dividida em cinco partes, além desta introdução para a melhor compreensão do leitor.

Na primeira parte encontra-se a revisão bibliográfica onde foi realizada uma pesquisa de alguns autores para obter informações fundamentadas a respeito do assunto empreendedorismo.

A segunda parte aborda um assunto de extrema importância na criação e manutenção de novos empreendimentos que é o planejamento, onde buscou-se conhecer mais sobre o negócio no qual o empreendedor está disposto a arriscar e também de fazer previsões e projeções a cerca do futuro do empreendimento por meio do planejamento estratégico.

Na terceira parte, chega ao ponto principal deste trabalho monográfico onde apresenta uma poderosa ferramenta do planejamento, o plano de negócios. O qual deu origem à questão problema deste trabalho.

Na quarta parte foram confrontados o que os autores citados neste trabalho escreveram em seus livros e a realidade de alguns empresários (empreendedores).

E por fim as considerações finais tratam da importância do plano de negócios para criar e manter empreendimentos e gerir de uma forma mais equilibrada com possibilidades de aumentar as chances de se ter sucesso no negócio.

2 EMBASAMENTO

Em um mundo com constantes e rápidas mudanças acaba sendo um desafio a criação e manutenção de novas empresas. Assim, este trabalho com o tema plano de negócios foi pesquisado por meio de dados bibliográficos. Para abordar este tema é preciso antes entender a história do empreendedorismo, o que vem a ser um empreendedor, os tipos de empreendedores, o ato de empreender e o planejamento, levando assim ao foco central desta monografia.

2.1 Surgimento do empreendedorismo

O autor Hisrish (1986, apud DORNELAS, 2001, p. 29) escreve que, “antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo”.

Assim, o primeiro uso do termo empreendedorismo se deu por meio de um homem chamado Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. O ato empreendedor de Marco Polo foi quando assinou um contrato com um homem (capitalista) que tinha dinheiro para vender os produtos deste. Na idade média, o empreendedor era aquele que gerenciava grandes projetos de produção, neste caso ele não assumia muitos riscos e, geralmente, usava recursos provenientes do governo do país. (DORNELAS 2001)

A partir do século XVII, o empreendedor estabelece um acordo com o governo para realizar serviços ou vender produtos. Um importante escritor e economista do século XVII, Richard Cantillon, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, pois foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor que é aquele que assumia riscos. E o capitalista que é aquele que fornecia o capital. (DORNELAS 2001)

No século XVIII, finalmente o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram muitas vezes confundidos com os administradores ou gerentes de empresas e isso vêm se arrastando até o século XXI. (DORNELAS 2001).

2.2 Empreendedor

A busca pelo sucesso de empreendimentos vem sendo cada vez mais almejada por empreendedores e empresários. Mas, o que vem a ser um empreendedor? A palavra empreendedor de origem francesa significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

De acordo com Dornelas (2001, p.17), “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Para Hisrich e Peters (2002, p. 29) “um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem”.

Assim, para ser um bom empreendedor é necessário não só um planejamento, e sim agir de modo audacioso, disposto a assumir os riscos e ter autoconfiança. Estar sempre inovando, se adaptando e antecipando as tendências de mercado que a cada dia são mais exigentes.

Segundo Chiavenato (2004, p. 3):

O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente [...] os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios.

Os autores Hisrich e Peters (2002), Dornelas (2001) e Chiavenato (2004) definem os empreendedores como aventureiros e ágeis para aproveitarem as oportunidades que lhes apresentam. Segundo Chiavenato (2004), não só pessoas que iniciam um novo negócio são empreendedores, mas também aqueles que de alguma forma estão atentos e focalizados em assumir riscos e inovar continuamente em suas empresas.

No empreendedorismo existem duas motivações para empreender: por necessidade e por oportunidade. A motivação por necessidade se caracteriza pelo fato do empreendedor se aventurar em abrir um negócio devido à necessidade financeira do mesmo e isso aumenta as possibilidades de fracasso do novo empreendimento por causa da falta de experiência e de um bom planejamento.

Por oportunidade, o planejamento do empreendedor é feito previamente, ou seja, o empreendedor já sabe onde quer chegar e por isso tem algum conhecimento

do mercado. A primeira motivação é mais comum em países em desenvolvimento como o Brasil (DORNELAS 2001).

Para Chiavenato (2004, p.6) o espírito empreendedor possui três características básicas:

- Necessidade de realização: as pessoas possuem diferentes necessidades de realização, às vezes, se contentam com a sua condição atual. Já os empreendedores apresentam uma elevada necessidade de realização, comparando-se a população geral.

- Disposição para assumir riscos: o empreendedor é a pessoa que assume vários riscos para abrir o seu próprio negócio. Entre eles, riscos financeiros devido aos investimentos próprios aplicados no empreendimento, riscos familiares quando a família é envolvida no negócio e riscos psicológicos que acontece com a possibilidade de fracasso para o qual, o empreendedor deve estar preparado.

- Autoconfiança: este é um ponto importante para se poder iniciar um empreendimento diferente e inovador. Assim, os empreendedores de sucesso são geralmente pessoas independentes que enxergam os problemas que irão enfrentar, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superá-los.

2.3 Vantagens e desvantagens de ser um empreendedor

Ser um empreendedor tem as suas vantagens, uma delas é ser seu próprio patrão. Outro ponto importante é a possibilidade de ter maiores ganhos se o empreendimento alcançar o êxito.

No entanto, existem desvantagens que valem a pena ser consideradas antes de tomar a decisão de empreender. De acordo com Maximiano (2006, p. 4), existem três vantagens e desvantagens de ser um empreendedor. São consideradas vantagens:

Autonomia: Ser independente e ter a liberdade para tomar decisões são considerados as principais vantagens;

Desafio: O grande desafio de se iniciar um negócio serve de estímulo para os empreendedores. A oportunidade de desenvolver um negócio rentável propõe ao empreendedor um sentimento de realização;

Controle Financeiro: Controle de seus ganhos e, além disso, com a possibilidade de aumentá-lo.

São considerados desvantagens:

Sacrifício pessoal: No início da criação da empresa, geralmente o empreendedor trabalha muitas horas por semana e devido a isso, acaba negligenciando e sacrificando a relação com os seus familiares e muitas vezes não tendo tempo nem para se divertir. Assim, o futuro empreendedor deve analisar se está disposto a se sacrificar para tornar o seu negócio um sucesso.

Sobrecarga de responsabilidade: O empreendedor não tem a mesma carga dos empregados, pois, podem ser substituídos ou receberem informações de outros colegas de trabalho para realizarem suas atividades dentro da empresa. Já o empreendedor não tem ninguém que possa se dedicar tanto quanto ele para que a empresa seja bem sucedida.

Pequena margem de erro: Às vezes, escolhas feitas pelos empreendedores podem ser incorretas e ao invés de dar lucro pode gerar um prejuízo prejudicando o empreendimento e correndo o risco de levá-lo a falência.

As vantagens e desvantagens apresentadas acima devem ser bem avaliadas pelo futuro empreendedor, a fim de que se possa decidir se está disposto a montar o seu próprio negócio, ciente das dificuldades que talvez possa enfrentar.

2.4 Como surge o empreendimento

Para dar início a um novo empreendimento a idéia surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo as oportunidades são detectadas ou visualizadas pelos empreendedores por meio da percepção ou intuição da necessidade identificada e não atendida: Assim, surge a idéia do empreendimento.

A criação deste novo empreendimento está relacionada ao gosto, habilidade e tendências pessoais para um determinado negócio. (BERNARDI, 2003)

Ainda, segundo Bernardi (2003, p. 63), “normalmente, a idéia de empreender é concretizada de cinco formas”:

- criar um novo empreendimento;
- comprar uma empresa que já esta em funcionamento;
- sociedade na criação de um novo empreendimento;
- sociedade em uma empresa que já está funcionando;

- franquia, muito utilizada para aqueles que não conhecem o ramo no qual querem empreender, pois, por meio da franquia tem a possibilidade de pular etapas e estudos e diminuição dos riscos existentes.

O empreendedor não precisa necessariamente criar uma empresa, pois ele pode empreender inovando em empresas que já foram criadas. Com suas idéias, os empreendedores podem inovar criando novas formas de negócio.

2.5 Porque nascem novos empreendimentos

Nem sempre o empreendedor busca um objetivo ou meta em sua vida. Muitas pessoas decidem começar o seu próprio negócio para escapar de algum fator ambiental. Knight (1980, apud, CHIAVENATO, 2004), “identificou vários fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de refugiados”. Assim ele listou sete tipos de refugiados:

- Refugiado estrangeiro: são pessoas que fogem do seu país de origem para fugirem das restrições políticas, religiosas ou econômicas. E por sofrerem discriminação ou desvantagens na hora de conseguir um emprego assalariado, escolhem abrir o seu próprio negócio.

- Refugiado corporativo: são aqueles que fogem do ambiente de burocracia das grandes e médias empresas. Ambientes desagradáveis de trabalho, decisões muito centralizadas e isso leva as pessoas a iniciarem o seu próprio negócio.

- Refugiado dos pais: são aquelas pessoas que tem certo espírito independente e por isso abandonam a família para mostrar que podem fazer as coisas sem depender dos pais.

- Refugiado do lar: são aqueles que começam o próprio negócio por já se sentirem livres das responsabilidades do lar. Os filhos já estão grandes e não dependem dos seus pais.

- Refugiada feminista: mulheres que sentem discriminações dentro da empresa na qual trabalha e por isso preferem abrir o seu próprio negócio para poderem administrar de forma independente.

- Refugiado social: são aqueles que não concordam com a cultura que prevalece na empresa, por isso, buscam uma atividade como empreendedores.

- Refugiado educacional: são pessoas que não gostam ou se sentem cansadas dos cursos acadêmicos e decidem iniciar o seu próprio negócio.

O autor Knight (1980 apud, CHIAVENATO, 2004), não cita a questão da necessidade de empreender, mas, muitos empreendedores começam o seu próprio negócio pela falta de emprego e de uma oportunidade no mercado de trabalho.

Deste modo, a necessidade de sobreviver do empreendedor e de sua família o leva muitas vezes a tentativas desastrosas, pois, devido à falta de experiência no ramo e a falta de um apoio financeiro os empreendimentos fecham antes mesmo de retornar o capital que foi investido gerando, assim, um grande prejuízo para quem antes nem tinha uma renda para sobreviver.

2.6 Porque as empresas não são bem sucedidas

Os empreendimentos muitas vezes não alcançam o sucesso esperado devido à falta de um profundo comprometimento para enfrentar as dificuldades de um novo negócio. O empreendedor deve estar atento as causas mais comuns para o insucesso dos negócios, a fim de, não cometer erros que poderiam ser evitados. Por isso, quando se deseja abrir um negócio próprio tudo deve ser bem pensado e ponderado para garantir o máximo de sucesso e o mínimo de fracasso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 12), os perigos mais comuns nos novos empreendimentos são:

Não identificar adequadamente qual será o novo negócio;
Não reconhecer apropriadamente qual será o tipo de cliente a ser atendido;
Não saber escolher a forma legal de sociedade mais adequada;
Não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras do novo negócio;
Errar na escolha do local adequado para o novo negócio;
Não saber administrar o andamento das operações do novo negócio;
Não ter conhecimento sobre a produção de bens ou serviços com padrão de qualidade e de custo;
Desconhecer o mercado e, principalmente, a concorrência;
Ter pouco domínio sobre o mercado fornecedor;
Não saber vender e promover os produtos/serviços;
Não saber tratar adequadamente o cliente.

Quadro 1: Os perigos que existem na hora de montar um novo negócio.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 13).

O quadro especifica o percentual para as causas de falha nos negócios segundo Chiavenato (2004):

Fatores econômicos 72%	<ul style="list-style-type: none"> - Lucros insuficientes - Juros elevados - Perda de mercado - Mercado consumidor restrito - Nenhuma viabilidade futura
Inexperiência 20%	<ul style="list-style-type: none"> - Incompetência do empreendedor - Falta de experiência de campo - Falta de experiência gerencial - Experiência desequilibrada
Vendas insuficientes 11%	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca competitividade - Recessão econômica - Vendas insuficientes - Dificuldades de estoque - Localização inadequada
Despesas excessivas 8%	<ul style="list-style-type: none"> - Dívidas e cargas demasiadas - Despesas operacionais elevadas
Outras causas 3%	<ul style="list-style-type: none"> - Negligência - Capital insuficiente - Clientes insatisfeitos - Fraudes - Ativos insuficientes

Quadro 2: As causas mais comuns de falha nos negócios.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 12 e 13).

O quadro revela que um dos principais fatores é a questão da falta de experiência na atividade escolhida e também de não saber administrar bem o seu negócio a ponto de ter só prejuízos, e não ter lucro.

No Brasil, as taxas de mortalidade das empresas são grandes e segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2004, são as seguintes: “49,4% para as empresas com até dois anos de existência (2002); 56,4% para as empresas com até três anos de existência (2001); 59,9% para as empresas com até quatro anos de existência (2000)”.

A questão da mortalidade das empresas muitas vezes está ligada a falta de um bom planejamento. No Brasil o SEBRAE, presta esse tipo de ajuda para auxiliar os novos empreendedores na criação e manutenção de empreendimentos, mas muitos por falta de informações a respeito da consultoria ou até mesmo por não acharem importante a realização do planejamento, acabam não procurando ajuda e se aventuram em seu novo empreendimento sem qualquer planejamento e até mesmo sem experiência no ramo.

2.7 Porque as empresas são bem sucedidas

O sucesso do novo empreendimento depende de saber neutralizar ou evitar as ameaças que possam atrapalhar e explorar ao máximo as oportunidades que existam no ambiente no qual esta inserido e assim, tomar as melhores decisões para o novo negócio. Para McClelland (1961, apud, CHIAVENATO, 2004, p. 16), “as principais características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes”:

Iniciativa e busca de oportunidades;
Perseverança;
Comprometimento;
Busca de qualidade e eficiência;
Coragem para assumir riscos, mas calculados;
Fixação de metas objetivas;
Busca de informações;
Planejamento e monitoração sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles;
Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
Independência, autonomia e autocontrole.

Quadro 3: Características do empreendedor de sucesso

Fonte: MCCLELLAND (1961, apud, CHIAVENATO, 2004, p. 16).

Apesar de não ser garantia de sucesso nos negócios, as informações e as características citadas no quadro acima podem aumentar a possibilidade do empreendimento ter êxito. E para que isso ocorra, devem ser colocadas em prática as características de um bom empreendedor de maneira equilibrada, buscando aprimorar cada uma delas cada dia mais e se possível transmiti-las entre os parceiros ou colaboradores do empreendimento.

Segundo o SEBRAE em 2004, os fatores para o sucesso do empreendimento conforme pesquisa com empresários foram agrupados em três características comuns: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; e 3) logística operacional.

Fatores condicionantes do sucesso empresarial, segundo as habilidades gerenciais:

Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%

Obs: A questão admitia respostas múltiplas.

Tabela 01: Habilidades gerenciais

Fonte: Pesquisa SEBRAE em 2004.

Os dados na tabela revelam que para se obter sucesso nas vendas o empresário necessita ter um bom conhecimento do mercado, pois, isso facilita na hora de ter argumentos para vender aos seus clientes os produtos ou serviços, de acordo com a necessidade de cada um.

Fatores condicionantes de sucesso, segundo a capacidade empreendedora:

Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Capacidade Empreendedora	Criatividade do empresário	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%

Obs: A questão admitia respostas múltiplas.

Tabela 02: Capacidade empreendedora.

Fonte: Pesquisa SEBRAE em 2004.

A disposição e os aspectos da capacidade empresarial para comandar o empreendimento e por meio dessas habilidades naturais, descobrirem as melhores oportunidades para a criação do novo empreendimento.

As habilidades relativas à capacidade empreendedora não podem ser adquiridas, sendo possível, seu aprimoramento com novos conhecimentos e técnicas de liderança e gestão.

Fatores condicionantes de sucesso, segundo a logística operacional:

Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Logística Operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Obs: A questão admitia respostas múltiplas.

Tabela 03: Logística operacional .

Fonte: Pesquisa SEBRAE em 2004.

A tabela revela que para os empresários, os fatores relacionados à logística operacional como sendo importantes para o sucesso dos negócios encontram-se pouco abaixo dos que responderam a respeito da importância da habilidade e capacidade empreendedora.

Os resultados apontam que dentre às três categorias de fatores considerados importantes para o sucesso nos negócios, os fatores relativos às habilidades gerenciais ocupam lugar de destaque entre os condicionantes do sucesso empresarial, seguidos da capacidade empreendedora e da logística operacional. (SEBRAE, 2004).

2.8 Planejamento

O planejamento é uma atividade que tem como objetivo direcionar os rumos do empreendimento e dar a ele a sustentabilidade ajudando o empreendedor a tomar decisões certas em seu negócio e também produzir respostas consistentes a três questões fundamentais: Onde está? Aonde quer chegar? Como fazer para chegar lá?

De acordo com Chiavenato (2004, p.127), “Para ser bem sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais”. O planejamento tem a função de proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base nas hipóteses levantadas a respeito da situação atual e futura. Simulando assim, o futuro que se deseja para o empreendimento estabelecendo previamente os cursos de ação necessários e os melhores meios para atingi-lo.

Para Capezio (2002, p. 2): “Os métodos de planejamento permitem determinar o curso de um projeto”. O uso de bons planos possibilita dar prioridades às tarefas mais importantes, diminuir eventuais desperdícios e aproveitar as oportunidades que podem surgir no caminho.

A importância do planejamento consiste no trabalho de preparação, na antecipação em determinar objetivos pretendidos pela empresa e seus meios para alcançá-las. Além de descobrir oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos para o crescimento da empresa.

As empresas falham em sua implantação (criação) por motivos como falta de informação, desconhecimento do mercado, falta de capital de giro, análise de risco e

potencial de retorno. E isso é freqüentemente resultante de uma má elaboração ou da inexistência de um bom planejamento. Em qualquer empreendimento é necessário informações e análises que demonstrem a real situação e uma visão sucinta de toda empresa. (CAPEZIO, 2002).

É fundamental para a empresa que os primeiros produtos a serem desenvolvidos garantam a sustentabilidade financeira do negócio e contribuam para o aprendizado tecnológico e de mercado dos empreendedores. Será a partir das bases de recursos financeiros, contatos e de conhecimentos geradas por esses produtos ou serviços que a equipe se capacitará para o desenvolvimento dos produtos subseqüentes. (CAPEZIO, 2002).

Segundo Maximiano (2006, p. 50), “planejar consiste em tomar três tipos de decisões: Definir o objetivo (ou objetivos); Definir um ou mais cursos de ação; Definir meios de execução”.

Assim, as decisões relacionadas com o futuro do negócio (longo prazo), são decisões que necessitam de um planejamento estratégico de todas as áreas que compõe o empreendimento.

2.8.1 Planejamento estratégico

De acordo com Capezio (2002), o planejamento estratégico tende a ser mais abrangente. Nesse tipo de planejamento envolve a análise do ambiente externo e Interno, questões econômicas, as tendências e os concorrentes existentes.

À medida que a empresa cresce, o seu planejamento também cresce, para acompanhar e sustentar o seu desenvolvimento. A entrada em novos mercados, a criação de novos produtos ou serviços passam a ser focalizados nos planos estratégicos. O processo do planejamento estratégico é bastante dinâmico e não tem uma seqüência formal a ser seguida. (MAXIMIANO, 2006)

Na formação de um novo empreendimento é difícil ter uma precisão de mercado, de comercialização e dos possíveis erros cometidos dentro do ramo escolhido. Para se aproximar mais da realidade é preciso pesquisar e planejar.

Maximiano (2006), Bernardi (2006) e Chiavenato (2004), mostram a grande importância de um planejamento estratégico para criar e manter empreendimentos. Neste contexto, apresenta-se um importante meio para realizar um bom planejamento estratégico, o plano de negócio.

2.9 Plano de negócio

No mundo em constantes mudanças e de uma concorrência cada dia maior e com grandes diferenciais, precisa-se ter alguns cuidados quando for iniciar um novo empreendimento que deve ser bem planejado.

Para isso é fundamental uma boa ferramenta como “o plano de negócios” que possibilitará recolher informações importantes a serem considerados antes de decidir abrir ou não um novo empreendimento e em qual área. E para isso foram pesquisados alguns autores a fim de se conhecer melhor a questão problema deste trabalho monográfico. O que vem a ser um plano de negócios? E qual a sua importância para os empreendimentos?

Dornelas (2001) define o plano de negócio como meio de se obter informações a respeito do negócio.

“O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos”. (CHIAVENATO, 2004, p.128).

Um bom plano de negócio aumenta significativamente as chances de sucesso de um novo empreendimento e também para manter os já existentes.

2.9.1 A importância do plano de negócio

O plano de negócio é indispensável pois, antes de iniciar o próprio negócio o empreendedor necessita levantar informações e dados a cerca do empreendimento definindo assim as suas principais características e condições, proporcionando saber a viabilidade ou não do mesmo. Também pode ser tratado de acordo com Chiavenato (2004), um pequeno *check list* para não deixar nada passar sem ser notado.

Outro fator que mostra a importância do plano de negócio é que por meio dele banqueiros e capitalistas de risco aprovam empréstimos ou financiamentos para o novo empreendimento. Também para se conseguir um sócio ele analisará o plano de negócio para avaliar os riscos e os benefícios, se é viável ou não a idéia e se entra ou não na sociedade deste empreendimento.

Segundo SEBRAE (2008):

O plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Desenvolver o seu é um sinal de maturidade e planejamento - através de seu plano de negócio quem quer iniciar uma empresa tem mais segurança para alcançar o êxito e também ampliar ou promover inovações.

Assim, o plano de negócio deve ser desenvolvido antes e depois da criação do novo empreendimento, possibilitando ao empreendedor analisar se está no caminho certo ou se está fugindo da missão da empresa, e também para que se tenha uma situação real do que foi e poderá ser realizado para o sucesso do empreendimento.

Ainda segundo Degen (1989, p. 178), "A elaboração do plano de negócio, antes do início de um novo empreendimento, acarreta os seguintes benefícios:"

- Reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- Examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- Torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e, assim, pode contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- Serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

A elaboração do plano de negócio serve também para testar a motivação dos futuros sócios que, participando na realização dele, poderão descobrir se realmente estão aptos e dispostos a trabalhar duro para começar esse novo empreendimento. (DEGEN, 1989).

Ao fazer o plano de negócio, o empreendedor irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido. Aumentará com certeza a sua chance de permanecer no mercado, criando riqueza, gerando empregos, introduzindo inovações.

2.9.2 Como elaborar o Plano de Negócio

Não existe uma estrutura que seja única e universalmente aceita por todos pois cada negócio é diferente do outro e tem suas particularidades. Apesar disso o plano de negócios deve conter um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Essas seções devem ter uma seqüência lógica para permitir a qualquer leitor do plano o entendimento de como a empresa esta organizada, quais são seus objetivos, quais são seus produtos e serviços, qual o mercado de atuação, a estratégia de marketing e a sua real situação financeira. (DORNELAS, 2001).

No plano de acordo com Chiavenato (2004), “deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional”. O modelo de Plano de Negócio abaixo é composto de sete partes básicas:

<p>1. Sumário executivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão e visão do negócio; - Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social; - Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido; - Breve relatório sobre os sócios do empreendimento; - Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.
<p>2. Análise completa e detalhada do setor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais características do setor; inclui as variáveis econômicas, sociais, demográficas e políticas que influenciam o mercado; - Oportunidades encontradas no mercado; - Identificação dos fornecedores de entradas (matérias-primas, dinheiro e crédito, tecnologia, mão-de-obra etc.).
<p>3. Natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Currículo dos sócios do empreendimento que contenha a formação e as competências pessoais de cada um; - Funcionários necessários para o empreendimento que contenha o perfil profissional e técnico de cada um.
<p>4. Simulação de relatórios financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balanço de abertura da empresa; - Previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento.
<p>5. Plano estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição da missão e da visão da empresa; - Definição do negócio; - Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa; - Definição da estratégia da empresa; - Declaração de premissas do planejamento;

- Estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.
<p>6. Plano operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Previsão de vendas; - Planejamento da produção; - Orçamento de despesas gerais; - Previsão do lucro operacional; - Previsão do fluxo de caixa e balancete; - Balanço patrimonial simulado; - Previsão de índices operacionais e financeiros.
<p>7. Apêndices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos pertinentes; - Informações técnicas.

Quadro 4: Modelo de um plano de negócio.

Fonte: Williams e Thompson (2002, apud, CHIAVENATO, 2004, p. 132).

2.9.3 O tamanho do plano de negócios

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócio de acordo com as necessidades do público-alvo. Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Já se o leitor for um parceiro, esse atentará mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Para um fornecedor, será mais importante à saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, a taxa de crescimento do negócio (DORNELAS, 2001).

Ainda é importante ressaltar segundo Dornelas (2001), que a estratégia e a quantidade de páginas do plano de negócio dependerão de qual será o seu público-alvo. Abaixo alguns tipos e tamanhos sugeridos de planos de negócio:

Plano de negócio Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de quinze a quarenta páginas, mais material anexo;

Plano de negócio Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e focar as informações específicas requisitadas. Varia de dez a quinze páginas;

Plano de Negócios operacional: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. (JIAN, 1997, apud, DORNELAS, 2001, p. 105).

O formato e os recursos utilizados na elaboração do plano de negócio também podem interferir no seu tamanho. Ao utilizar um *software* para elaborar o seu plano de negócio, o empreendedor agiliza muito o trabalho, pois basta preencher algumas planilhas e as projeções financeiras são obtidas automaticamente.

Para Dornelas (2001), alguns investidores não gostam de planos de negócios feitos em *software*, pois na maioria das vezes são limitados, e o empreendedor se prende à estrutura de plano existente no programa não dando uma real situação da empresa já que nem sempre está adequada à sua realidade.

Assim, o empreendedor deve realizar o seu próprio plano de negócios. Cada empresa tem as suas características que devem ser respeitadas e adequadas ao plano de negócios.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização desta monografia foi à pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa. Para fazer a pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, sítios da internet e artigos relacionados ao tema. Segundo Gil (2002), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O método utilizado foi o dedutivo, onde segundo Cruz e Ribeiro (2004), “Para a dedução se utiliza a síntese. Através de um fato geral conhecido, podendo dividi-lo e conhecer as suas partes”.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista totalmente estruturada com seis empresários em diferentes ramos no entorno de Brasília, pequenos e médios empreendedores dos setores de: comércio varejista de alimentos, propaganda, educação e de locação de coberturas para eventos. Segundo Gil (2002), as perguntas realizadas na entrevista estruturada devem, de preferência, ser mais objetivas e diretas para se conseguir uma melhor captação de informações.

As entrevistas ocorreram entre abril e maio de 2008. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004), “a técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações”.

Para a realização da pesquisa foram contatados os fundadores das empresas, que responderam por meio de dez perguntas, a fim de, coletar dados a respeito do empreendimento e de suas experiências. A ferramenta utilizada para aplicar na pesquisa foi a internet, por meio de mensagens eletrônicas repassadas aos empresários e depois respondidos. O tempo médio de resposta dos e-mails foi de dois dias. Após receber as respostas das entrevistas, todas foram lidas e confrontadas com a teoria de base.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com seis empresários em diferentes ramos no entorno de Brasília.

As entrevistas realizadas com médios e pequenos empresários dos setores de: comércio varejista de alimentos, propaganda, educação e de locação de coberturas para eventos. Os resultados das entrevistas revelam que:

As perguntas de um a quatro tiveram como objetivo principal obter informações do empreendimento. Na primeira, foi perguntado qual é o ramo da empresa. A segunda, se o entrevistado estava gostando do que estava fazendo em seu ramo. A terceira, quantos anos que a empresa atua no mercado. E na quarta, qual o porte da empresa.

A quinta pergunta relacionada ao surgimento do empreendimento, onde quatro deles responderam que começaram os seus negócios devido a oportunidade encontrada no mercado e dois responderam que foi devido a necessidade financeira.

E isso está de acordo com Dornelas (2005), que diz que existem duas motivações para empreender, por necessidade e por oportunidade.

A sexta pergunta tinha como objetivo saber se os entrevistados possuíam algum conhecimento na área do seu negócio, um disse que possuía bastante conhecimento e experiência na área pois já havia trabalhado em uma empresa do mesmo ramo e com um cargo que lhe dava acesso a todas as áreas dando assim uma visão geral do empreendimento; um respondeu que tinha um pouco de conhecimento passado por amigos; e quatro responderam que não tinham qualquer conhecimento do seu negócio.

E isso está de acordo com o que diz Knight (1980, apud, CHIAVENATO, 2004), que os empreendedores muitas vezes devido à necessidade se aventuram em novos empreendimentos sem terem nenhuma experiência no ramo. O interessante é que essa falta de experiência é mais comum do que se imagina.

A sétima pergunta estava relacionada ao que motivou a abrir a empresa. Quatro responderam que foi pela vontade de ser seu próprio patrão; Dois responderam que foi pela possibilidade de obter melhor ganho financeiro.

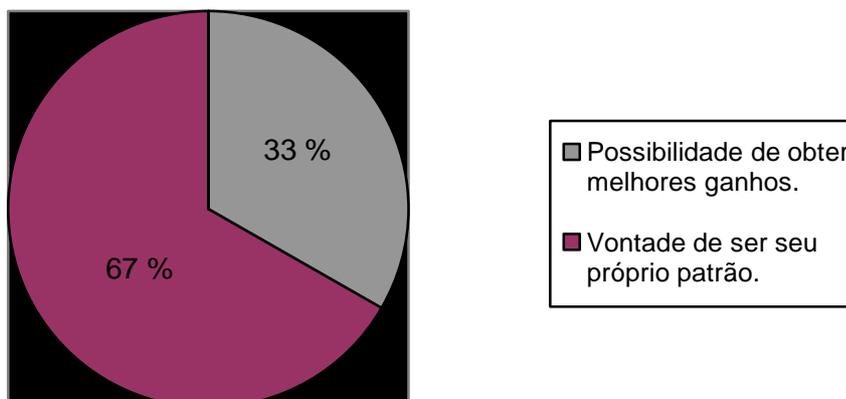


Gráfico 1: Motivação para a abertura da empresa

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados coletados pelas entrevistas realizadas pelo aluno Leandro Fernandes de Faria, em maio de 2008.

O gráfico revela que muitas pessoas optam por empreender por não gostarem de trabalhar para outras pessoas e sonham em serem seus próprios patrões.

A oitava pergunta trata da questão do planejamento, se foi feito ou não foi feito um planejamento para abrir a empresa. Cinco responderam que não fizeram planejamento para abrir a empresa; um disse que fez um planejamento, mas não muito amplo.

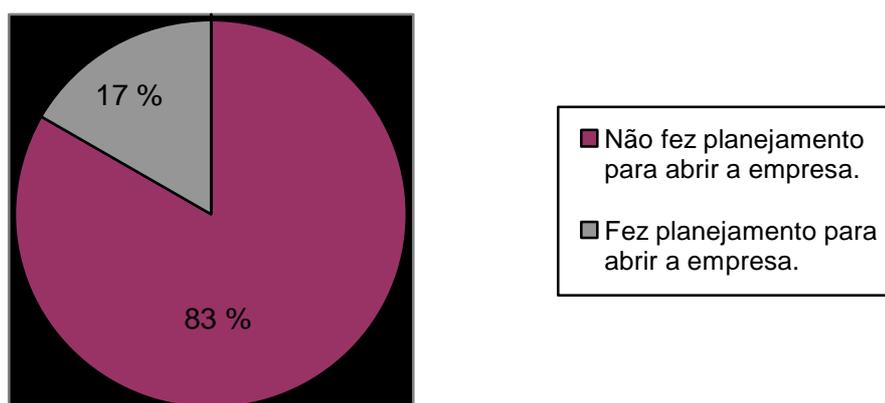


Gráfico 2: Uso do planejamento.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados coletados pelas entrevistas realizadas pelo aluno Leandro Fernandes de Faria, em maio de 2008.

O gráfico aponta um erro cometido por empreendedores que não fazem um bom planejamento, pois, de acordo com Capezio (2002) e Chiavenato (2004), o

planejamento é de grande importância, pois além de propiciar uma previsão das dificuldades que poderão sobrevir a empresa aumenta também a possibilidade de sucesso do empreendimento, pois dá um direcionamento para se dar prioridades as tarefas e decisões mais importantes.

A nona pergunta sobre o plano de negócios, se o entrevistado conhece e se utilizou antes de abrir a empresa. Um respondeu que conhece, mas não utilizou; cinco responderam que não conhecem.

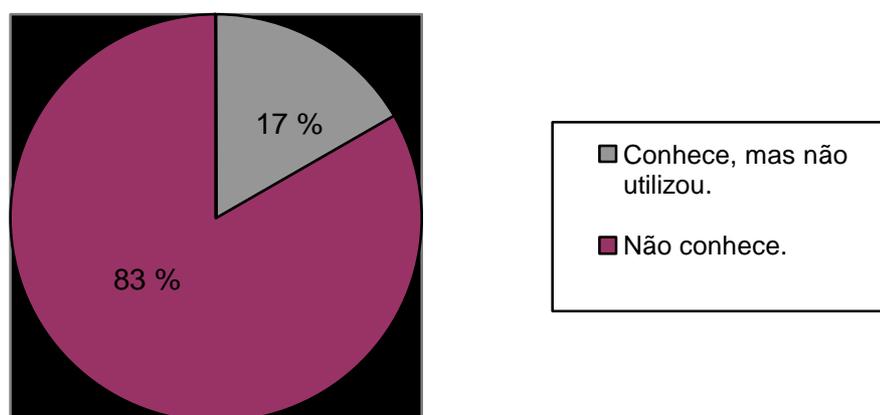


Gráfico 3: Uso do plano de negócios.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados coletados pelas entrevistas realizadas pelo aluno Leandro Fernandes de Faria, em maio de 2008.

Isso mostra a grande necessidade de se divulgar o plano de negócio como uma ferramenta do planejamento e que deve ser usada antes de abrir o empreendimento, pois, de acordo com SEBRAE (2008), serve para beneficiar o empreendedor na criação ou inovação do empreendimento traçando um caminho onde todos na empresa se guiam para obter melhores resultados. Além disso, pode ajudar na hora de conseguir um empréstimo para financiar o empreendimento ou um sócio.

A décima pergunta sobre as dificuldades que foram identificadas para abrir e manter a empresa. Quatro responderam que foi a falta de capital e os altos impostos; dois responderam que foi a falta de capital e a concorrência que é muito grande, diminuindo as possibilidades de crescimento da empresa.

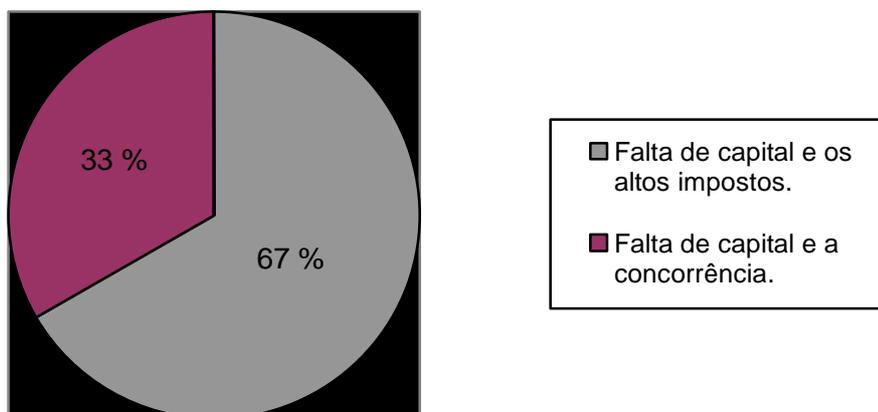


Gráfico 4: Dificuldades para abrir a empresa.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados coletados pelas entrevistas realizadas pelo aluno Leandro Fernandes de Faria, em maio de 2008.

E isso está de acordo de acordo com Chiavenato (2004) onde mostra que os “fatores econômicos representam 72%” do percentual de falha nos negócios.

Assim, com base nas entrevistas e a bibliografia levantada nota-se a grande importância de um bom planejamento. Como uma excelente opção de planejamento para todos os tipos e tamanhos de empresas, o plano de negócios deve ser utilizado pelos empreendedores, seja para criar ou manter seus empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais competitivo devido à grande concorrência existente, uma das principais indagações que os empreendedores fazem ao decidirem abrir seu próprio negócio é se vão conseguir sobreviver diante deste mercado cada dia mais exigente.

A presente pesquisa abordou o tema do empreendedorismo e do plano de negócio, mostrando o surgimento do empreendedorismo, o que o empreendedor deve estar atento quando decidir abrir um novo negócio, a necessidade de se fazer um planejamento como o plano de negócio nas empresas, sejam elas, pequenas, médias, ou grandes empresas.

Assim, utilizando essa ferramenta do planejamento, o plano de negócio pode ajudar os empreendedores a se tornarem mais competitivos. As estratégias apresentadas no plano de negócio como uma ferramenta de gestão não só para abertura de uma empresa, mas também para empresas em funcionamento.

Em relação ao problema proposto no início desta monografia que foi verificar a importância do plano de negócio na criação e manutenção de empreendimentos, se mostrou uma ótima ferramenta para diminuir os riscos do novo negócio, pois, possibilita uma melhor tomada de decisão por meio de informações mais profissionais e precisas.

Os objetivos propostos foram alcançados por meio desta monografia, que mostra a grande importância de se elaborar o plano de negócio para os futuros empreendedores que desejam iniciar o seu negócio próprio e para aqueles que desejam manter o seu empreendimento. É importante lembrar que o plano de negócio é uma ferramenta muito útil, mas, a utilização não garante o pleno sucesso, apenas diminui as possibilidades de fracasso.

Conclui-se assim, que o empreendedor que faça um bom plano de negócio de sua empresa tem uma maior possibilidade de obter sucesso em seu empreendimento, pois, possibilitará ao empreendedor gerenciar, tomar decisões e corrigir possíveis erros de uma forma mais eficaz. Além de abrir possibilidades de conseguir um sócio que por meio do plano poderá avaliar uma possível sociedade tornando possível o empreendimento e também conseguir empréstimos para viabilizar o projeto.

As limitações encontradas durante a elaboração deste trabalho monográfico foram, não ter a oportunidade de entrevistar empresários de grandes empresas para obter mais dados relevantes para a pesquisa sobre o plano de negócio e não poder realizar as entrevistas pessoalmente.

Assim, este trabalho fica à disposição para consultas acadêmicas e sugere-se a continuidade de outras pesquisas referente ao plano de negócio, que como mostram as entrevistas na prática poucos empreendedores conhecem ou utilizam.

Deste modo, incentiva-se o uso do plano de negócio para aquelas pessoas que desejam abrir o seu próprio negócio, e assim sejam minimizados os riscos e dificuldades existentes na criação e manutenção de empreendimentos.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNARDI, L. A. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAPEZIO, P. **Como se planejar com sucesso: Técnicas para obter resultados através de planejamento**. São Paulo: Market Books, 2002.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRUZ, C. ; UIRÁ, R. **Metodologia Científica: teoria e prática – 2 Ed. – Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.**

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial / Ronald Jean Degen, com a colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

HISRICH, Robert D. ; PETERS, M. P. **Empreendedorismo - 5.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2002.**

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SEBRAE. Disponível em:

[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acesso em: 18 Abr. 2008

SEBRAE. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/144-0-como-elaborar-um-plano-de-negocio/BIA_1440/integra_bia? Acesso em: 27 Abr. 2008

APÊNDICE

Entrevista:

1. Qual o ramo da empresa?
2. Esta gostando do que esta fazendo em seu ramo ou pretende mudar?
3. Quantos anos a sua empresa atua no mercado?
4. Qual o porte da sua empresa?
5. Como ou quando surgiu a idéia de criar a empresa?
6. Quando começou tinha algum conhecimento na área em que você atua?
7. O que influenciou você a abrir a empresa?
8. Fez algum planejamento antes de abrir a empresa? Você acha importante fazer um planejamento?
9. Conhece uma ferramenta do planejamento chamada plano de negócios? Se conhece você utilizou antes de abrir a sua empresa?
10. Quais foram as dificuldades que identificou para abrir e manter a empresa até hoje?