



OS MODELOS DE PLANO DE NEGÓCIOS E SUA RELEVÂNCIA PARA SUSTENTABILIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

A partir dos estudos realizados, percebeu-se que o empreendedorismo apresenta-se em fase de crescimento no Brasil, apesar da prematuridade, sua prática mostra-se cada vez mais frequente entre os brasileiros, surgindo como uma opção de carreira, frente às dificuldades socioeconômicas que afligem o país e reduzem as oportunidades para aqueles que querem entrar no mercado de trabalho. No contexto dessas percepções, este estudo buscou identificar e descrever os modelos de planos de negócios, bem como a relevância da elaboração e utilização desse plano como fator de sustentabilidade e de sucesso para as Micro e Pequenas Empresas. Através de pesquisa bibliográfica apresentou-se modelos de plano de negócios que efetivamente são utilizados e discutidos na literatura, sua relevância como ferramenta nas empresas, de modo singular, as Micro e Pequenas Empresas do Brasil. A organização das ideias abordou os Fundamentos do Empreendedorismo e as concepções sobre Micro e Pequenas Empresas, seus enquadramentos, desafios e relevância ao desenvolvimento econômico. Na análise de resultados foi possível discutir e concluir que o plano de negócios é de fato um guia que auxilia o empreendedor na gestão, sendo que existem diversos modelos, assim, definiu-se o modelo mais adequado a essas empresas, trazendo consigo um grau maior de completude, simplicidade e objetividade, numa linguagem conveniente ao empreendedor.

PALAVRAS-CHAVES: Empreendedorismo; Empreendedor; Plano de Negócios; Micro e Pequenas Empresas.

MODELS OF THE BUSINESS PLAN AND YOUR RELEVANCE FOR SUSTAINABILITY OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

ABSTRACT

From the studies, it became apparent that entrepreneurship comes in growing in Brazil, despite the prematurity, the practice shows are becoming more common among Brazilians, emerging as a career option due to their difficulties socioeconomic afflicting the country and reduce opportunities for those who want to enter the labor market. In the context of these perceptions, this study sought to identify and describe models of business plans, and the importance of the development and use that plan as a factor in sustainability and success for Micro and Small Enterprises. Through literature presented models of the business plan are effectively used and discussed in the literature, its relevance as a tool in business, unique way, the Micro and Small Enterprises in Brazil. The organization of the ideas addressed the Foundations of entrepreneurship and ideas of Micro and Small Enterprises, its frameworks, challenges and relevance to economic development. In the analysis of results could be discussed and concluded that the business plan is actually a guide that helps entrepreneurs in management, and there are several models, so it was decided the most suitable model for these companies, bringing a greater degree completeness, simplicity and objectivity, in language appropriate to the entrepreneur.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Entrepreneur; Business Plan; Micro and Small Enterprises.

Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2012.

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: *Empreendedorismo e Inovação*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0003

Emanoel Alves dos Santos

Faculdade Dom Luiz de Orleans e Bragança, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5517575168763017>
emanoelprofunv@iq.com.br

Carlos Eduardo Silva

Escola Superior de Sustentabilidade, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>
carlos@arvore.org.br

Recebido: 10/01/2012

Aprovado: 24/05/2012

Avaliado anonimamente em processo de pares cegas.

Referenciar assim:

SANTOS, E. A.; SILVA, C. E.. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo como estudo acadêmico é muito jovem. Pode-se dizer que tem cerca de duas décadas no mundo, considerando que ainda está em fase de construção conceitual e que ainda levará algum tempo para atingir uma base científica. Apesar disso, é um campo efervescente em termos de pesquisas e publicações (DOLABELA, 1999, p.52).

Na antiguidade, o empreendedorismo foi marcado pelas relações intermediárias, comerciais e financeiras entre capitalistas e comerciantes aventureiros. Na Idade Média, um típico empreendedor era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (PETERS; HISRICH, 2004, p.27). Ainda na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para estabelecer o responsável pela gerência dos grandes projetos de produção. Em suma, ele não corria grandes riscos, simplesmente administrava os projetos, utilizando os recursos disponibilizados e financiados pelo Estado (DORNELAS, 2005, p.29).

Os primeiros indícios da convivência com os riscos surgiram na Idade Moderna. Foram percebidos no século XVII, quando os empreendedores passaram a estabelecer acordos contratuais com o Estado (DORNELAS, 2005, p.30). Ao passo que se constituíam a crescente industrialização e as transformações oriundas da época, o empreendedor passava a ser mais destacado em seu campo de atuação. Finalmente, no século XVIII, o empreendedor passou a ser diferenciado do fornecedor de capital (PETERS; HISRICH, 2004, p.28).

Na contemporaneidade, os empreendedores foram confundidos com gerentes ou administradores, vigorando essa concepção sob o enfoque econômico até os dias atuais. Sendo os empreendedores definidos como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalismo (DORNELAS, 2005, p.30). “No final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedores de gerentes, e aqueles eram vistos a partir de uma perspectiva econômica” (PETERS; HISRICH, 2004, p.28).

No Brasil, o movimento, para o desenvolvimento do empreendedorismo, surgiu com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), criadas na década de 1990 (DORNELAS, 2005, p.26). Essas organizações foram criadas com o objetivo de fomentar a cultura de inovação e criatividade no país. Para Drucker (1987, p.39), “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”.

O empreendedorismo “é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar” (DOLABELA, 2008, p.24).

Por entender que os empreendedores são encontrados em todas as profissões, sua definição não poderia ser restritiva, devendo assim, incluir em seu conceito os tipos de

comportamentos que representam ações do empreendedorismo (PETERS; HISRICH, p. 29). Assim, o “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (PETERS; HISRICH, p. 29).

Para Dornelas (2005, p.15), “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. O autor reforça que o “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2005, p.39).

Kaufman (1990, citado por ARAÚJO; CRUZ; WOLF; RIBEIRO, 2006 p.6) complementa o conceito de empreendedor, enfatizando que a capacidade empreendedora é algo ligado à inovação, à exposição de riscos de maneira inteligível, adaptando as rápidas e contínuas mudanças do ambiente inserido, com eficiência e eficácia.

Em síntese, o empreendedor é aquele que cria algo inovador, inédito, que tem a capacidade de transformar ‘valores’ e, ainda, evidencia o novo constantemente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades (DRUCKER, 1987, p.36).

Hoje, ser empreendedor é algo indispensável, por isso é importante ressaltar que por trás das novas ideias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso de empreendimentos inovadores (DORNELAS, 2005, p.40).

O empreendedor tenta antecipar situações e preparar-se para elas, assim, é alguém com capacidade de observação e de planejamento (DOLABELA, 1999, p. 42). É alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencendo-os de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro (DOLABELA, 1999, p.43).

Segundo Drucker (1987, p.38), “empreender é uma iniciativa ariscada”. Pois a maioria dos empreendedores não sabe o que está a fazer, além disso, viola regras elementares e bem conhecidas. No intuito de reduzir o risco e de transformar em práticas, as teorias relacionadas, deve-se fazer uso de uma ferramenta: o plano de negócios.

Para Peters e Hisrich (2004, p.225), o plano de negócios, frequentemente criticado por ser ‘um sonho de glória’, é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial e durante o processo, nas tomadas de decisões. Igualmente,

O plano de negócios é fundamental ao se iniciar um novo empreendimento. Muitas horas de elaboração devem resultar em um documento abrangente, bem redigido e bem organizado que servirá como guia para o empreendedor e como um instrumento para obter o capital e o financiamento necessários (PETERS; HISRICH, 2004, p.227).

No contexto dessas percepções, este estudo tem como objetivo identificar e descrever os modelos de planos de negócios, bem como a relevância da elaboração e utilização deste plano como fator de sustentabilidade e de sucesso para as Micro e Pequenas Empresas.

METODOLOGIA

Quanto à descrição dos procedimentos metodológicos e as técnicas da pesquisa, desenvolveu-se totalmente bibliográfico, através dos dados secundários, apoiando-se em livros, artigos científicos e produções científicas. Segundo Gil (1996, p.48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Quanto aos objetivos deste estudo, o mesmo pode ser classificado como descritivo, ao ponto que pretende identificar, descrever, comparar e classificar os diversos modelos de plano de negócios e sua relevância para as MPE's, assim, define-se como pesquisa descritiva quando “descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p.6). Para Gil (2009, p.42), a pesquisa descritiva abrange, entre outras, aquela que “têm por objetivo estudar as características de um grupo” e suas classificações possíveis.

REVISÃO TEÓRICA

Fundamentos de Empreendedorismo

O empreendedorismo ainda não é uma ciência, embora esteja entre as áreas com maior nível quantitativo e qualitativo de produção acadêmica. Isso quer dizer que, por enquanto, não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso. Mas, muita coisa pode ser dita sobre o empreendedor (DOLABELA, 2008, p.29).

Atualmente, em nível global, há um crescente interesse pelo empreendedorismo. Apesar desse fato, ainda não existem definições concretizadas sobre o assunto. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento da prática (PETERS; HISRICH, 2004, p.86). A busca por uma definição do termo empreendedorismo ainda se revela com certa diversidade de significados – fato que tende a dificultar o desenvolvimento da área como campo de investigação (OGBOR, 2000; PAIVA JR. 2004, citado por PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, p.114).

A partir desta concepção,

os estudiosos do tema se põem de acordo quanto ao fato de que o empreendedorismo não pode ser encerrado em uma definição universal, uma vez que isso não traduz a complexidade do fenômeno. A utilização do conceito multidimensional – que envolve o

empreendedor, a empresa e o ambiente – justifica-se por representar uma concepção mais ampliada do empreendedorismo e por renunciar ao formato reducionista de compreensão do fenômeno apenas como prática de abertura de empresa ou de intervenção em seu exercício funcional somente durante a primeira etapa de seu ciclo de vida (DANJOU, citado por PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, p.115).

Assim, a ação de abrir empresas, ou empreendedorismo empresarial, é uma das diversas formas de empreender. O pesquisador, o funcionário público, o empregado de empresas podem ser empreendedores também, assim como os políticos e governantes. As ONGs¹ e o terceiro setor apresentam uma quantidade considerável de empreendedores (DOLABELA, 2008, p.24). Isso é algo muito comum no Brasil, especificamente, nesta última década, em que a ação do empreender passou a ser algo mais natural e fonte de melhores resultados.

Seria confuso e intrigante definir o conceito de empreendedor a partir de uma ou duas vertentes, já que este é bastante genérico, sendo assim, “ser empreendedor não significa apenas abrir seu próprio negócio, mas também, criar algo novo e diferente, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços tanto de forma diferente como de forma renovada e única” (DRUCKER, 1987, p.32).

Barreto (1998, citado por ARAÚJO; CRUZ; WOLF; RIBEIRO, 2006, p.5) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. O autor não associa essa capacidade a uma característica de personalidade, já que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos.

Os “empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 1987, p.39). Essa riqueza é vasta, abrangendo aquelas psicológicas, sociais e econômicas.

Assim, é possível afirmar que “a essência do empreendedorismo hoje em dia é a busca de oportunidades inovadoras. Para isso, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso” (DORNELAS, 2005, p.46).

Dentro desta visão, percebe-se que

O empreendedor foi se tornando ao longo dos tempos figura essencial e imprescindível à evolução da humanidade. É ele que questiona paradigmas, produz revoluções, cria novos conceitos, formas de fazer as coisas, novas verdades para antigas questões, é um incessante e incansável agente de mudanças. O empreendedor está sempre pronto a aprender, a romper barreiras, a criar, a inovar, disposto a enfrentar desafios e superar dificuldades (CRUZ, 2005, p.17).

“O empreendedor bem preparado é que dá vida a empresa. Sem ele, excelentes recursos, como capital, tecnologia, tempo, pessoas, podem não redundar em uma atividade de sucesso.

¹ Organizações Não Governamentais.

Nem mesmo uma grande ideia estará segura em mãos de um empreendedor de segundo nível” (DOLABELA, 1999, p.106).

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, é isso que define o empreendedor e o empreendimento, ele está constantemente buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 1987, p.36). Entretanto, para que aconteça uma mudança, as pessoas precisam ousar. O medo de expor-se é uma dificuldade comum que se observa nas pessoas. Mas é preciso não ter medo de pensar para aprender e crescer (DUTRA, 2002, p.64). O sucesso do empreendedor está conexo inteiramente a sua capacidade de enfrentamento com o novo.

Ratificando essa visão, Drucker (1987, p.57,) diz que “os empreendedores veem o modelo, compreendem a ordem, experimentam a visão.” Segundo o autor, é empreendedor quem busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Dentro desse contexto, ostenta-se a relevância da “sustentabilidade como algo especialmente significativo para empreendedores que têm estado na crista da onda de uma nova tecnologia [...] que crie situações nas quais a oferta não consegue acompanhar a demanda” (SAHLMAN, 2002, p. 46).

Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo (DOLABELA, 2001, p.45).

A partir das definições de Peters e Hisrich (2004, p.40) sobre o empreendedor, conclui-se que nem todos podem alcançar um grau satisfatório de empreendedor de sucesso frente a uma organização. “Os tipos e a qualidade da educação recebida às vezes não desenvolvem as habilidades específicas necessárias à criação de um empreendimento e ao processo administrativo” (PETERS; HISRICH, 2004, P.40).

Como evidenciado pelas várias definições, o termo empreendedorismo significa coisas diferentes para pessoas diferentes e pode ser visto sob perspectivas conceituais diferentes. “Contudo, apesar das diferenças, existem alguns aspectos comuns: riscos, criatividade, independência e recompensa. Uma coisa está clara: o futuro do empreendedorismo parece ser brilhante” (PETERS; HISRICH, 2004, p.41).

Em síntese, pode-se dizer que “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2005, p.21).

O Empreendedor como Ser Social

O conceito de empreendedorismo no mundo é remoto, sendo que aconteceram várias interpretações desde o entendimento de empreendedor como ser social que saía dos moldes definitivos, até aquele essencialmente relevante para o desenvolvimento econômico e social da

humanidade. Atualmente não poderíamos admitir uma sociedade sem o empreendedor (CRUZ, 2005, p.24). Assim, é possível afirmar que “o empreendedorismo consiste em um fenômeno social no qual o empreendedor convive com seus interagentes em uma relação integrada à empresa e ao seu ambiente” (PAIVA JR, 2004, citado por PAIVA JR, ALMEIDA; GUERRA, 2008, p.116).

Dolabela (2008, p.23) também assegura que o empreendedor “não é um fenômeno apenas econômico, mas sim social”. O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, influenciando positivamente para o surgimento de novos empreendimentos. É um fenômeno local que varia de acordo com a região (DOLABELA, 2008, p.23).

Um empreendedor de sucesso é frequentemente caracterizado como um vencedor; talvez a crença na vitória seja um pré-requisito para que ele realmente vença (PETERS; HISRICH, 2004, p.81). O empreendedor vai além da empresa, ele está em qualquer área, assim, “o empreendedorismo é uma das manifestações da liberdade humana” (DOLABELA, 2008, p.23).

Sendo assim, considera-se empreendedor aquele que oferece valor positivo para a coletividade, envolvendo-se toda a natureza. Entretanto, não seriam empreendedores aqueles que retiram valor, como os que fabricam produtos que poluem e causam doenças ou efeitos para aniquilar vidas (DOLABELA, 2008, p.24).

Dentro desse contexto, encontra-se o líder empreendedor que pode ser definido como:

[...] alguém que sabe desposar suas contradições e fazer de seus conflitos, de seus medos, de suas metamorfoses a própria condição de sua vida sem dominar o caminho que toma, nem as consequências exatas de seus atos; homem apto a recolocar em jogo sua vida e a correr riscos (PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, P.120).

Nesse sentido, é importante perceber que o entendimento acerca do empreendedor não deve estar orientado apenas por características individuais, uma vez que sua constituição está baseada nas relações que ele mantém com o *outro*. Dessa forma, a perspectiva interacionista tem força para nos ajudar a compreender a complexidade do fenômeno, elucidando, por exemplo, que a ação do empreendedor em seu ambiente de articulação tem reflexos em outros grupos sociais de sua interação (PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, p.20).

O empreendedor humanizado emerge como um ser relacional, em lugar do herói solitário. Nesse sentido, a corrente psicossocial reconhece o empreendedor como um ator que age na arena das relações sociais. Portanto, a compreensão do empreendedor como um ser relacional nos leva ao entendimento de sua ação sob o prisma dialógico em que a qualidade de interesses entre ele e seus parceiros se mescla no sentido gerado pela unidade empreendedora (DANJOU, 2002, citado por PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, p.20).

O empreendedor deve ser alguém que apresente alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, dotado de forte consciência social (DOLABELA, 2008, p.49).

O Papel do Empreendedorismo no Desenvolvimento Econômico

O empreendedorismo tem substancial relevância no desenvolvimento econômico, especificamente com as modificações na estrutura do negócio e da sociedade. Sendo que essas transformações acompanham o crescimento e aumento da produção, através da inovação que é o fator essencial ao crescimento econômico. Além de desenvolver novos bens e serviços, estimula-se o interesse no investimento de novos empreendimentos (CRUZ, 2005, p.37).

Cruz (2005, p.38) afirma que, mesmo com as dificuldades, o empreendedorismo continua sendo o elemento mais eficiente de relacionar a ciência ao mercado, através da criação de empresas e levando novos bens ou serviços ao mercado. A atividade empreendedora é extremamente importante à economia, pois é capaz de estabelecer a base econômica e gerar novos empregos. Devido a sua grande importância para a economia e a probabilidade de geração de novos empregos, deveria ser dada maior ostentação ao empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico.

A união das forças políticas, sociais, religiosas, econômicas da comunidade é fundamental para o desenvolvimento econômico. Todo projeto que visa ao bem – estar coletivo deve ter a cooperação das três esferas: governo, iniciativa privada e terceiro setor. Qualquer afastamento significa basicamente a redução do poder da comunidade como um todo (DOLABELA, 1999, p.27).

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro. Avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc. (DOLABELA, 1999, p. 65).

O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Através de suas ações inovadoras, movimenta a economia. O conceito de empreendedorismo lida com indivíduos, comunidades, cidades, regiões e países. Envolve-se a ideia de sustentabilidade (DOLABELA, 1999, p.24). Assim, “a sobrevivência e o sucesso sustentável de um empreendedor requerem uma combinação de criatividade e de capacidade de execução do dirigente” (BARROS; FIÚSA; IPIRANGA, 2005, p.113).

Pesquisas desenvolvidas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apresentam o “empreendedorismo como o principal fator de desenvolvimento econômico de um país” (DOLABELA, 1999, p.69). Assim, o papel do empreendedorismo nesse contexto envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. (PETERS; HISRICH, 2004, p.33).

Para Dolabela (1999, p.45), “o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas para a sociedade”. Pois se entende que

A criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento econômico. Isso passou a ficar claro a partir do estudo anual do GEM, do qual originaram-se duas definições de empreendedorismo. A primeira seria o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor é visionário, planeja antecipadamente. A segunda definição seria o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora pela situação de não ter alternativa de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios (DORNELAS, 2005, P.28).

“Com o pensamento de empreender por necessidade e não por oportunidade, o futuro empresário deixa de lado aspectos relevantes de planejamento, o que certamente contribui para a alta taxa de mortalidade dos projetos recém-implementados” (CANTELLI, CARNEIRO Jr., PUC, 2008, p.163).

Para Peters e Hisrich (2004, p.34), um incentivo forte para superar a inércia e deixar o atual estilo de vida para criar algo novo, em geral, vem de uma força negativa - a ruptura. Um número significativo de empresas é formado por pessoas que se aposentaram ou foram demitidas. Nessa análise, constata-se, através do estudo realizado pelo GEM, que Dornelas mencionou no texto acima, o surgimento de novas empresas despreparadas para o enfrentamento de seus desafios, em que, em sua grande parte dispensa o planejamento de suas atividades.

“Escolher se torna ainda mais difícil quando o que está em jogo é a própria sobrevivência. Dada a necessidade de empreender para sobreviver, o empresário brasileiro deixa para trás aspectos importantes do planejamento, que, aliado ao fato desse planejamento ser extremamente complexo, nada é realizado nesse sentido” (CANTELLI, 2006, P.146).

O Empreendedorismo como Fenômeno Cultural

“O empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia” (DOLABELA, 2008, p.25). Em síntese, é um acontecimento cultural, fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras. Essa disparidade ocorre no próprio convívio com outros empreendedores, assim, ter um negócio próprio é considerado algo muito positivo (DOLABELA, 2008, p.29).

“Para que haja um incremento no estímulo da atividade empreendedora é necessária a existência de um conjunto de valores sociais e culturais capazes de encorajar a criação de novas empresas” (CRUZ, 2005, p.18).

Ao mesmo tempo em que cresce o interesse pela prática empreendedora, verifica-se o surgimento de estudos críticos sobre o discurso hegemônico do empreendedorismo, os quais denunciam e renunciam as grandes narrativas que são tomadas como ‘certas’ por determinados grupos de interesse e que servem como legitimação da cultura ocidental contemporânea (DANJOU, citado por PAIVA JR.; ALMEIDA; GUERRA, 2008, P.115).

Formação e Capacitação para o Empreendedorismo

Conforme Dolabela (1999, p. 18), “na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

“O centro das pesquisas sobre empreendedorismo objetiva o estudo do ser humano e dos comportamentos que podem levar ao sucesso. Por isso, no ensino de empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber” (CRUZ, 2005, p.29).

A capacidade empreendedora oportuniza a tomar decisões difíceis e, ao mesmo tempo, nascidas de sua própria idealização. O empreendedor não consegue calar-se diante de situações que ele possa interferir, seja ela referente à organização em que trabalha ou seu próprio empreendimento.

Segundo Marins (2005, p.49), para que um funcionário interno possa ser empreendedor, faz-se necessário investir em formação profissional, oportunizando a ele as condições básicas para que desperte a criatividade e a satisfação pessoal e profissional.

“Assim, é preciso que a empresa crie as condições para que seus funcionários possam ser verdadeiramente empreendedores”. (MARINS, 2005, p. 50). Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de ‘empreendedores’, pois as empresas precisam de colaboradores que não dominem apenas a tecnologia, mas que conheçam também o negócio e saiba conquistar os clientes, atender a suas necessidades e identificar oportunidades de crescimento (DOLABELA, 2008, P.49).

O potencial empreendedor do brasileiro é desperdiçado, em virtude das pessoas não conseguirem enxergar a educação formal como fator essencial para a abertura e administração do negócio. Esses empreendedores que buscam educação formal não conseguem a capacitação necessária por falhas no próprio ensino que, na maioria das vezes, apenas apresenta as ferramentas gerenciais, mas não ensina de que forma essas ferramentas podem ser aplicadas na prática e quais são os benefícios que essa aplicação pode trazer para o empreendedor e seu negócio (ARAÚJO; CRUZ Jr.; WOLF; RIBEIRO, 2006, p.7).

Micro e Pequenas Empresas

Medeiros; Parente; Minora (2007, p. 196) dizem que

Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

Os padrões para definir o tamanho que caracteriza as empresas como micro e pequena variam de acordo com os diferentes propósitos existentes e consideram, principalmente, elementos como número de empregados, faturamento, entre outros. (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1997, p.76).

De acordo com o art. 3º da lei Complementar de nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou micro empresa. O quadro abaixo mostra os critérios de enquadramento das microempresas e empresas de pequeno porte quanto ao valor em receita e números de pessoas ocupadas.

Quadro 01: Enquadramento das Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO SEGUNDO	PORTE DE EMPRESA	VALOR DE RECEITA	NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS
Lei complementar nº 123/06	Microempresas (ME)	Faturamento até R\$ 240.000,00	
	Empresas de pequeno porte (EPP)	R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00	
SEBRAE - Comércio e Serviços	Microempresas (ME)		Até 9 pessoas
	Empresas de pequeno porte (EPP)		De 10 a 49 pessoas
BNDES	Microempresas (ME)	Até R\$ 1,2 milhão	
	Empresas de pequeno porte (EPP)	R\$ 1200.000,01 até R\$ 10500.000,00.	

Fonte: Adaptado de Brasil (2006)

De acordo com a Lei Geral² das micro e pequenas empresas, o conceito formal de micro e pequena empresa foram estabelecidos considerando-se microempresa como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e empresa de pequeno porte, como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (Dois milhões e quatrocentos mil reais).

De acordo com o SEBRAE, os critérios para as microempresas e empresas de pequeno porte podem ser definidos a partir do número de empregados através do IBGE³ - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

² www.leigeral.com.br

³ www.ibge.gov.br

Já órgãos federais como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ⁴ têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões. Os parâmetros do BNDES foram estabelecidos em cima dos parâmetros de criação do MERCOSUL. Com a nova lei, os limites, a princípio, não devem mudar, mas haverá adequações estatísticas, segundo o BNDES.

A Relevância das MPE's no Desenvolvimento Econômico

A forma de empreender através de pequenas empresas foi percebida primeiramente pela Inglaterra, que criou grupos de pesquisas para estudar a importância da pequena empresa na economia após a primeira Guerra Mundial, na década de 1920 (DOLABELA, 1999, p.39).

No ponto de vista de Dolabela (1999, p.54), os números apresentados pelas MPE's (Micro e Pequenas Empresas) em todo o planeta refletem a sua importância, especificamente, quanto à alta participação no PIB⁵, enorme geração de empregos e inovação tecnológica.

“A importância da micro e pequena empresa está principalmente relacionada à capacidade de produzir substancial parte dos bens e serviços e bem estar econômico” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p.128).

Nesse cenário, as MPE's despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, pelo seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos (VILLELA, 1994, citado por ARAÚJO; CRUZ Jr.; WOLF; RIBEIRO, 2006, p.4).

De acordo com Gregório e Soares (2009, p.2) quanto ao aspecto de porte empresarial, as micro e pequenas empresas respondem por uma quantidade significativa de trabalhadores. Os pequenos negócios reúnem cerca de 45% dos trabalhadores do país e são importantes agentes econômicos em aproximadamente 80% dos municípios brasileiros. Apesar de sua grande importância, são organizações que, na maioria das vezes, carecem de conhecimentos de gestão potencializadores de resultados (SEBRAE, 2003, citado por GREGÓRIO; SOARES, 2009, P.2).

O profissional do amanhã necessita estar preparado a ser agente condutor das mudanças para adaptar as organizações a esse processo. A hegemonia da empresa multinacional é inconteste, assim como a existência das micro, pequenas e médias empresas como mecanismo recriado pela grande organização, para sua reprodução. Ser grande deixou de ser uma vantagem, sendo que o mesmo se aplica à diversificação. A empresa bem-sucedida do amanhã terá tamanho médio (UFSC, 1995, citado por ARAÚJO; CRUZ Jr.; WOLF; RIBEIRO, 2006, p.8).

De acordo com a pesquisa GEM (2005), de aproximadamente 17 milhões de empresas do país, 99% caracterizam-se como micro ou pequenas empresas que empregam 35 milhões de

⁴ www.bndes.gov.br

⁵ Produto Interno Bruto

pessoas com carteira assinada GEM, portanto, podemos dizer que o número de brasileiros que abrem o próprio negócio é alto.

“No Brasil a atividade empreendedora ainda não é percebida pela sociedade de forma inteiramente positiva. Pelo contrário: para o senso comum, o empresário brasileiro é alguém que enriquece a custa da proteção governamental, da exploração de trabalhadores ou de atitudes ilícitas” (DOLABELA, 1999, p.103).

A pequena empresa é dominada pelo líder. A presença e a influência do empreendedor líder são categóricas, tudo depende de suas ações, assim, o sistema social da empresa é criado a sua semelhança. O empreendedor da pequena empresa faz de tudo e em sua maioria os sistemas de controles são frágeis ou inexistentes, tudo está na cabeça do dono (DOLABELA, 2008, p.55).

Um segundo conjunto de fatores, representando uma importante condicionante no sucesso do empresário, foi reunido na categoria Capacidade Empreendedora, formando um grupo de atributos que destacam a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio (SEBRAE, 2005).

Quadro 02: Fatores relevantes ao sucesso através da Capacidade Empreendedora

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%

Fonte: adaptado do (SEBRAE, 2004).

O empreendedorismo passa a se fortalecer a partir do espaço crescente nas MPE's. “Hoje, com a redução dos postos formais de trabalho que se identifica no Brasil, o empreendedorismo passa a ser visto como uma opção de carreira e uma forma de absorver os diplomados que não conseguem se colocar no mercado de trabalho” (FORUM, 2005, citado por ARAÚJO; CRUZ; WOLF; RIBEIRO, 2006, p.7).

Os Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Analisando por outro ângulo, percebe-se que essas MPE's não conseguem se manter ativas por muito tempo, segundo SEBRAE (2004), um dos principais problemas das pequenas e micro empresas brasileiras é a sua vida curta. Levantamento feito entre 2000 e 2002 mostra que metade das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência.

Tais causas estão relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, impulsionada pelo surgimento crescente de empreendedores motivados quase que somente pela necessidade de sobrevivência, levando esses a não avaliar, de forma correta, fatores importantes

para o sucesso ou fracasso do empreendimento, tais como o fluxo de caixa, a concorrência nas proximidades do ponto escolhido e o potencial dos consumidores, dentre outros fatores (SEBRAE, 2004).

Sendo mais detalhista e justificando tais motivos,

A mesma pesquisa do SEBRAE mostra que 25% das empresas que param suas atividades não dão baixa no órgão competente, ou seja, não fecha legalmente sua empresa porque consideram os custos altos e o próprio fato de não ter conseguido êxito na atividade que exercera. Outras 19% das MPEs não fecham por causa do tamanho da burocracia. Sendo mais específico e detalhista, cerca de 71% das micro e pequenas empresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos, de acordo com dados do SEBRAE (ARAÚJO; CRUZ; WOLF; RIBEIRO; 2006 p.8).

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

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Hoje, na atual era da competitividade, torna-se essencial o empreendedor planejar seu empreendimento de tal maneira que permita visualizar suas ações a curto, médio e longo prazo, permitindo assim, maior segurança e confiabilidade nas decisões gerenciais. Está sendo cada vez mais uma característica do empreendedor de sucesso nos novos tempos. Essa é a grande finalidade do plano de negócios, contribuir para a eficiência na gestão dos empreendimentos, oportunizando o empreendedor tomar decisões acertadas, confiáveis e que mostre os caminhos a serem trilhados.

Para Dornelas (2001, p.93), o plano de negócios é a parte fundamental do processo empreendedor, pois esses precisam saber planejar suas ações e definir as estratégias da empresa nascente ou em crescimento. Igualmente, “as mudanças de paradigmas deixam claro que as empresas e os seus profissionais sem planejamento, e que não possuam um alto grau de empreendedorismo dificilmente conseguem se manter competitivas, conseqüentemente ao longo do tempo acabam por fechar e desaparecer do mercado” (MICHEL, 2006, p.2).

O plano de negócios ajuda na administração da empresa, possibilitando identificar algumas situações que não se apresentaram eficientes, sendo assim, ele passa a ser uma ferramenta preventiva e solucionadora de situações anormais, como também poderá ser um instrumento de avaliação dos resultados alcançados, medindo o desempenho do empreendimento e projetando seu sucesso em resultados futuros.

O plano de negócios é uma ferramenta operacional que serve para mostrar a situação presente e as possíveis ações futuras. No entanto, é importante salientar que o sucesso não pode ser atribuído exclusivamente à existência do plano de negócios, uma vez que outros fatores

também são decisivos ao empreendimento nascente, conforme pode ser observado no quadro 03, a título de exemplo: a consultoria em gestão empresarial, pequeno investimento em infraestrutura, capital de giro disponível, etc.

Quadro 03: Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas

FATOR	NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO
EXPERIÊNCIA PRÉVIA	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
TEMPO DE ESTUDO ANTES DE ABRIR A EMPRESA	Período curto de estudo	Período maior de estudo
PLANEJAMENTO ANTES DA ABERTURA DA EMPRESA	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Buscar informações e aspectos legais (fornecedores e qualificação da mão de obra)
ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
DEDICAÇÃO AO NEGÓCIO	Parcial	Exclusiva
USO DE CONSULTORIA	Não utiliza consultoria externa	Utiliza consultoria externa
DISPONIBILIDADE DE CAPITAL	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
IDADE DA EMPRESA	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
PORTE DA EMPRESA	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: adaptado do SEBRAE/FIPE (1999).

Na realidade, sabe-se que “a utilização do Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia. Na Europa e nos Estados Unidos é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos” (DOLABELA, 2008, p.75). Os dados estatísticos mostram com clareza a extrema necessidade de se usar o plano de negócios, principalmente, “em um País em que a mortalidade empresarial atinge até 95% nos primeiros anos do negócio, ter um guia, torna-se essencial. É por esse e diversos outros motivos como: administração mais eficiente, melhor controle financeiro, de marketing, de produção e jurídico que se cria um plano de negócios” (FERREIRA; POSSAMA, 2007, p.1).

No Brasil, a ausência de um plano de negócios na administração das MPE's é fato, pois ainda não existe uma cultura enraizada a respeito dessa ferramenta como fator de sucesso. O problema aumenta quando se constata que uma grande parcela dos empresários desses empreendimentos tem baixa formação educacional, permitindo na maioria dos casos a propagação do problema que interfere em todos os aspectos sociais e econômicos do país, pois esses fatores negativos estimulam a redução dos postos de trabalho, a arrecadação de impostos e a minimização do poder de compra de uma população.

O Estado na condição de órgão beneficiário e regulamentador das MPE's no Brasil precisa repensar a maneira como esses empreendimentos são criados e administrados. Faz-se viável estimular a prática de criação de empresas por oportunidades e não simplesmente por necessidade. Compreender que a relevância maior para todos os envolvidos nesse contexto é ter

empresas sustentáveis, capazes de desenvolverem em curto, médio e longo prazo, possibilitando assim, uma estrutura capaz de superar as dificuldades comuns do cotidiano.

“Antes de começar uma análise do plano de negócios, é importante que o leitor entenda os diferentes tipos de planos que podem fazer parte de qualquer operação empresarial. O planejamento é um processo que jamais termina em uma empresa” (PETERS; HISRICH, 2004, p.209). Por isso, faz-se necessário adequar à medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, pois o planejamento continuará enquanto a administração buscar atingir suas metas de curto ou longo prazo (PETERS; HISRICH, 2004, p.209). Sendo assim, entende-se que o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico (DORNELAS, 2005, p.98).

Na elaboração do seu plano, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são controláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio (DOLABELA, 1999, p.206). Além disso, “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios” (DORNELAS, 2005, p.98).

Na definição de um plano é que se percebe sua singularidade e amplitude, delineando os passos a serem traçados. Sendo assim, define-se que o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (SALIM et al. 2001, citado por PIZO; PEREIRA; TUBINO, p.288).

Se o modelo de negócios não for sustentável, eles deverão criar um modelo novo. Para garantir os recursos exigidos por uma estratégia ambiciosa, eles devem gerenciar a ideia dos fornecedores de recursos: clientes potenciais, empregados e investidores. (BHIDE, 2002, p.28). Nesse contexto, percebe-se a relevância do planejamento, para que possa oferecer segurança e visão aos empreendedores.

Acrescenta-se esclarecendo que um bom “plano de negócios deverá responder a questões como: Onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores, clientes potenciais solicitarão ou exigirão um plano de negócios” (PETERS; HISRICH, 2004, p.210). Igualmente, um grande Plano de Negócios é aquele que se concentra em uma série de perguntas. Essas perguntas estão relacionadas aos quatro fatores fundamentais para o sucesso de cada novo empreendimento: as pessoas, a oportunidade, o contexto e as possibilidades de riscos e de recompensas (SAHLMAN, 2002, p.35).

“Algumas pessoas, talvez porque disponham de tempo e dinheiro sobrando, preferem iniciar um negócio sem um plano detalhado, fazer um voo cego. Mas esse não é o perfil do empreendedor de sucesso, que não assume riscos excessivos e sabe aprender com os erros.

Para quem começa um negócio sem planejamento, fica difícil até mesmo descobrir as causas do insucesso” (DOLABELA, 1999, p.161).

A profundidade e os detalhes do plano de negócio dependem da dimensão e do escopo do novo empreendimento proposto. O plano de negócio é valioso para o empreendedor, para potenciais investidores e até para os novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos (PETERS; HISRICH, 2004, p.212).

A importância de construir num único documento todas as questões referentes à empresa e seus processos possibilita a obtenção:

[...] do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais. Os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados. (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 1997, citado por PIZO; PEREIRA; TUBINO, 2001, p.288).

Para Biagio (2001, p.12), o que está por trás de um plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor que o negócio é viável, ou convencer um cliente que a empresa é organizada, ou ainda, convencer um fornecedor que a empresa é sólida.

Os melhores planos de negócios são como filmes do futuro. Eles mostram as pessoas, a oportunidade e o contexto por vários ângulos. Oferecem uma história plausível e coerente do que está por vir e que estendem oportunidades de ação e reação (SAHLMAN, 2002, p.48).

“O plano de negócios, pela amplitude de sua utilização torna-se uma ferramenta extremamente dinâmica, podendo assumir diversas formas estruturais, dependendo da finalidade pela qual foi elaborado” (BIAGIO, 2001, P.5). Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio (DORNELAS, 2005, p.96).

Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma micro e pequena empresa deve ser menor em relação à de uma grande organização, sendo que

[...] não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades semelhantes, sendo impossível de definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permite a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (DORNELAS, 2005, p.100).

Com um plano de negócios mais simples e que demonstre os riscos do empreendimento, acredita-se que seu uso pode aumentar e que sua análise seja facilitada, contribuindo para que

haja maior suporte ao projeto e menor taxa de mortalidade das empresas recém-construídas (CANTELLI, 2008, p.161).

Assim, as chances de um empreendimento crescer e se desenvolver com sucesso saem de um mundo imaginário e passa a ser algo capaz de se concretizar, desde que essa ferramenta venha agregada de pessoas dotadas de iniciativa, perseverança e capazes de ousar e fazer algo diferente e atrativo no mercado. É importante salientar que o plano de negócios é apenas um passo - embora de suma relevância - em meio a tantos desafios que será confrontado no gigantesco mundo do empreendedorismo.

Filosofias e Definição do Modelo mais Adequado para as MPEs

A grande relevância de um plano de negócio está na flexibilidade de abertura ao aperfeiçoamento necessário de sua estrutura e do foco de atuação. Assim, “devido à natureza versátil do plano de negócio, não é possível estabelecer um modelo padrão para sua elaboração, sendo possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim com alguns princípios básicos que norteiam seu conteúdo” (PIZO; PEREIRA; TUBINO, 2001, P. 290).

A partir das análises e discussões acerca dos planos de negócios apresentados, será definido um dos modelos demonstrados que mais se aproxima da realidade das MPE's, para assim, poder oferecer uma ferramenta mais eficiente e eficaz no gerenciamento das operações, nas tomadas de decisões, nas projeções futuras, entre outras finalidades que possa ser destinada.

Em geral, os planos de negócios construídos têm finalidades específicas para a obtenção de recursos financeiros junto a instituições financeiras ou para serem apresentados a sócios ou acionistas, nesse interino, relaciona-se a média e grande empresa. Nas MPE's, percebe-se a ausência e a pouca utilização desse guia na gestão do empreendimento, em suas áreas funcionais, nos seus fatores internos e externos e no conjunto de atividades a serem implementadas.

Analisando os modelos de plano de negócios em Dolabela (2008), Peters e Hisrich (2004), SEBRAE (2007), Biagio (2001) e Dornelas (2005), utilizou-se a estrutura mais coerente e viável a ser utilizada numa MPE's.

Quadro 04: Modelos de plano de negócios e suas abrangências: subsistema Produção

AUTORES	PROCESSOS			
	Processo de Fabricação	Máquinas e Equipamentos	Matéria Prima	Planejamento de Produção
DOLABELA				
HISRICH e PETERS	X	X	X	X
SEBRAE	X			X
BIAGIO	X	X	X	X
DORNELAS	X	X	X	X

Quadro 05: Modelos de plano de negócios e suas abrangências: subsistema Marketing

AUTORES	PROCESSOS			
	Preço	Praça	Produto	Promoção
DOLABELA	X	X	X	X
HISRICH e PETERS	X	X	X	X
SEBRAE	X	X	X	X
BIAGIO	X	X	X	X
DORNELAS	X	X	X	X

Quadro 06: Modelos de plano de negócios e suas abrangências: subsistema Pessoas

AUTORES	PROCESSOS			
	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Cargos e Salários	Análise de Desempenho
DOLABELA			X	
HISRICH e PETERS		X	X	
SEBRAE		X		
BIAGIO				X
DORNELAS		X	X	X

Quadro 07: Modelos de plano de negócios e suas abrangências: subsistema Finanças

AUTORES	GESTÃO FINANCEIRA			
	Balço Patrimonial	Demonstração de Resultado	Fluxo de Caixa	Planejamento Financeiro
DOLABELA	X	X	X	X
HISRICH e PETERS	X	X	X	X
SEBRAE	X	X	X	X
BIAGIO	X	X	X	X
DORNELAS	X	X	X	X

Foi possível perceber que entre esses modelos apresentados, apenas um não tem foco na MPE's – o modelo de Peters e Hisrich – os demais têm finalidade de utilização direcionada a essas empresas, dentre eles, o modelo de Dolabela, através da oficina do empreendedor, especificamente com estudantes em incubadoras e o modelo de Dornelas que também trabalha em incubadoras. O SEBRAE atua especificamente na capacitação através de cursos à distância e presenciais de empresários dessas MPE's e Biagio também com cursos de capacitação, singularmente no estado de Santa Catarina.

Assim, apresenta-se a filosofia e principais diferenciações entre cada modelo descrito na tabela 04 e em seguida a indicação do modelo mais viável a ser utilizado nas MPE's.

Modelo Dolabela (2005)

Como é possível observar nos quadros 04-07, esse modelo de plano de negócios apresenta-se semelhança, especificamente, na Gestão de Marketing e gestão financeira com os planos apresentados. Destaca-se nesse plano a singularidade e a linguagem utilizada na composição, de tal modo, que não necessita de um perito na área para começar a identificar seus elementos compostos e suas utilidades dentro da empresa.

Percebe-se também que esse modelo de plano de negócios foca com bastante propriedade os pontos essenciais intrínsecos: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras: fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros e etc.

Desse modo, possibilita ao empreendedor da MPE's refletir e definir as melhores estratégias a serem utilizadas na administração da empresa, deixando de ser um processo puramente racional, metódico e em alto nível de complexidade. A partir dessa estrutura, este plano de negócios tem como base de sustentação reduzir o risco do negócio, transformar o sonho em uma visão realística e evitar que uma boa ideia seja transformada em uma aventura imprevisível.

Embora demonstre substancial relevância, percebeu-se a ausência de algumas áreas funcionais - a gestão de produção, dentro desta, o processo produtivo entre outros elementos importantes. Igualmente, a gestão de pessoas – principal ativo de uma empresa, seja ela pequena ou grande, são as pessoas que fazem as ações acontecerem – apresentou-se apenas a análise de desempenho e os cargos e salários, esquecendo-se principalmente do treinamento e desenvolvimento e também do recrutamento e seleção dos colaboradores – a absolvição de novos colaboradores. Assim, deixa de ser um plano de negócios de alto nível, como pode ser observado na tabela 04.

É importante mencionar que o foco deste modelo de plano de negócios é a Pequena empresa – em que se apresenta maior necessidade de organização e planejamento, onde a maioria dessas não utiliza nenhuma ferramenta de gestão nas tomadas de decisões. Então, é possível concluir que este plano de negócios poderá sim contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, entretanto, deixando algumas lacunas de suma relevância na estrutura de um plano eficaz.

Modelo Peters e Hisrich (2004)

A partir da estrutura apresentada nos quadros 04-07 e dos conceitos mencionados na literatura, percebe-se que este plano de negócios é direcionado para outro público alvo – as médias e grandes empresas – demonstra-se quase que em sua totalidade adverso as MPE's. O principal aspecto desse cenário está no alto grau de complexidade que este modelo apresenta, traduzindo-se numa linha de estudo ampliada e aprofundada, em que sua construção levará em média 200 horas para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor.

A principal relevância deste plano está na sua construção, pois permite ao investidor em potencial e ao próprio empreendedor do negócio o esclarecimento de ideias obscuras, passando a exigir nível maior de formação por partes dos utilitários. Sua amplitude possibilita ser utilizada para

diversas finalidades, dentre elas, destacam-se: aquisição de capital junto às instituições financeiras, a busca de sócios ou acionistas etc. O plano de negócios pode ser lido pelos funcionários, investidores, agentes financeiros, fornecedores, clientes e consultores.

Como mostrado na tabela 04, este modelo de plano de negócios contempla todas as áreas funcionais de uma empresa, sendo que na gestão de pessoas percebem-se alguns pontos sofríveis, ou seja, uma atenção parcial junto aos colaboradores, problema esse percebido com mais propriedade no plano que se antecedeu. Entretanto, dispõe de estratégia empresarial que prioriza a tomada de decisões em curto e longo prazo, possibilitando com maior ênfase o planejamento eficiente.

O grande diferencial deste plano de negócios é a sua capacidade de abrangência, permitindo ter várias finalidades, necessitando apenas adequar ao objetivo específico definido. Entretanto, torna-se muito genérico, deixando aberturas para situações desconhecidas e não previstas com a prioridade necessária. Seus pontos positivos é que apresenta o mínimo de itens exigido por plano de negócios convencional, como também sua capacidade de adequar a empresas menores, no entanto, precisa buscar ser mais específico e aprofundado, evitando que seja apenas um documento formal, sendo assim, necessita-se que seja uma ferramenta que traduza a prática dos colaboradores, parceiros e dirigentes da empresa.

Modelo SEBRAE (2007)

É notória a preocupação do SEBRAE com as MPE's, suas ações e decisões passam pelo prisma do compromisso com o crescimento e desenvolvimento dessas empresas. Sabe-se que sua finalidade como órgão direcionado nesta linha de atuação é contribuir para o fortalecimento destas em todo o País. Embora atue e esteja viabilizando soluções para esses tipos de empresas, entretanto, é possível perceber que a construção e utilização da principal ferramenta de suporte destas - o plano de negócios - precisa ser melhor explorado estruturalmente, sendo assim, uma ferramenta confiável que possibilitará ao empreendedor utilizá-lo em todas as decisões empresariais. Entende-se que necessita de algo que estimule sua utilização nas atividades empresariais.

O propósito do SEBRAE quanto ao plano de negócio se assemelha aos demais, defendendo como um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e os passos que devem ser traçados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas, ou seja, permitir a identificação e restrição de seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Percebe-se que a grande questão que merece discussão no SEBRAE é a diversidade de atividades que esse órgão desenvolve ao mesmo tempo, permitindo que partes tão relevantes como o plano de negócios, seja pouco utilizado ou mesmo necessitando de maior eficiência na execução.

O modelo de plano de negócios apresentado tem como foco principal os produtos e serviços comercializados, a estratégia de preços e sua distribuição. Igualmente, é preocupação de este plano fazer planejamento financeiro das operações, fluxo de caixa (entradas e saídas da empresa), suas demonstrações financeiras, projeções futuras etc. A gestão financeira e de Marketing também é uma área com bastante semelhança em estrutura de itens em relação aos outros planos apresentados.

O SEBRAE vê o plano como o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. Uma de suas prioridades, portanto, diz respeito à capacitação dos empresários e dos interessados em abrir sua empresa, investindo na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais, para que estes possam criar e manter seus empreendimentos, participando efetivamente no desenvolvimento do País.

Um ponto bastante positivo deste plano de negócio, característica essa observada em outros planos, é sua abertura ao novo, as modificações e complementações pertinentes. Essa qualidade é percebida quando ele possibilita falar pelo empreendedor e suas entrelinhas permitem o claro entendimento. Quanto melhor sua aparência e quanto mais claras as ideias, melhores serão os resultados. Além disso, deve fazê-lo benfeito e organizado. Assim, tornará mais fácil sua utilização e sua consulta.

Percebeu-se, neste plano de negócios, problema semelhante a alguns planos que lhe antecederam, a gestão de pessoas e a gestão da produção, duas áreas de grande relevância numa empresa. Mesmo que uma empresa não fabrique os produtos ou serviços, mesmo assim, a própria ação de comercializar apresenta uma forte inclinação e semelhança com as empresas que comercializam, entre essas, destaca-se a gestão operacional, as entradas e saídas de mercadorias, sua organização e armazenamento, formando um processo necessário a ser planejado e controlado.

Modelo Biagio (2001)

Este plano de negócio, quanto à estrutura, foi o segundo mais completo, de acordo com os quadros 04-07, preenchendo todos os elementos essenciais em três importantes áreas funcionais de uma empresa. Sua estrutura permite que qualquer leitor entenda como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Entretanto, constataram-se pontos sofríveis neste plano, como é possível observar, parte está identificada nos planos anteriores, alguns com maior e outros com menor intensidade, ou seja, a limitada disponibilidade na área de gestão de pessoas, não mencionando a parte de Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, assim também, os

incentivos nos cargos e salários para melhor aproveitamento dos talentos e valorização destes na organização. Entretanto, percebeu-se atenção específica na análise de desempenho, uma vez que essa área é de substancial relevância no sucesso do empreendimento.

O propósito deste plano de negócios trata de algo essencial nas MPE's, em especial se utilizado como um instrumento de balizamento da empresa para as projeções futuras e como instrumento de planejamento, sendo possível ser utilizado por empresas de qualquer porte, nascente ou estabelecida no mercado. No entanto, poderão apresentar-se com diversas ênfases, tudo dependerá das prioridades e foco da empresa.

Os pontos positivos deste plano de negócios vêm por conta de sua amplitude e, ao mesmo tempo, especificidade em suas partes, tornando-o confiável e gerador de resultados, pois trabalha os principais problemas identificados nas MPE's. Assim, é possível afirmar que este plano de negócio merece destaque por trazer consigo como principal fator principal a utilização gerencial, operacional e estratégica.

Modelo Dornelas (2005)

Dentre os modelos apresentados e discutidos, foi possível identificar este plano de negócios como o mais adequado e completo a ser utilizado nas MPE's, pois ele apresenta os principais elementos na estrutura, com base na abrangência de cada área funcional mostrada nos quadros 04-07. A principal utilização deste plano é ser uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento de uma empresa.

Igualmente, percebeu que a ferramenta de gestão abordada pode e deve ser usada por qualquer empreendedor na exposição de suas ideias e entendimento do propósito, em uma linguagem simples e eficaz, principalmente, que mostre as condições de sucesso em seu mercado, transformando seu sonho em realidade, seguindo um caminho coerente, lógico e racional.

Sua essência apresenta-se como uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto, mercado, riscos e retornos. Embora tenha uma abordagem bem mais abrangente, mostrando as áreas funcionais: gestão de produção, gestão de pessoas, gestão de Marketing e gestão Financeira. De modo mais abrangente, define-se o sucesso de uma MPE's como um conjunto de ações específicas que se somam a cada etapa desenvolvida no processo do empreender.

A escolha deste plano de negócios definiu-se como o mais adequado à realidade das MPE's, ao observar que os quatro modelos apresentados não atendem plenamente em sua estrutura. Embora seja necessário ressaltar que, mesmo assim, tem sua importância. O fato é que demonstrou fragilidades que poderiam ser evitadas, podendo ocasionar problemas futuros em função de tal situação. Levando em consideração também que os gestores em grande parte possuem baixa formação educacional, costumeiramente atuam pela intuição e improviso,

desprovido de qualquer planejamento formal. Essas empresas são criadas em sua maioria absoluta, exclusivamente para atender as necessidades do empreendedor – ou seja, sem planejamento, organização, análise da viabilidade do empreendimento etc.

Nesse contexto, apresentaram-se diversas estruturas e filosofias de plano de negócios, sendo que a maioria destes são muito generalizados, ou seja, estão focados a atender diversas finalidades, desvirtuando assim, o propósito maior destas empresas que é manter se competitivas no mercado, crescendo e se desenvolvendo, oportunizando o aproveitamento das oportunidades.

Assim, definiu-se como o Plano mais viável para ser utilizado nas MPE's o modelo de Dornelas (2005), pois este, além do seu propósito ser direcionado a estas empresas, demonstrou-se um grau suficiente de simplicidade e objetividade, embora, seja pertinente esclarecer que, este ainda não é o plano de negócios ideal as MPE's, precisa-se, a partir deste, desenvolver e mostrar novos caminhos mais eficientes eficazes para que os empreendedores destes empreendimentos possam obter melhores resultados. Afirma-se que é um grande começo em meio às problemáticas encontradas nesta linha de pesquisa.

Os resultados e discussões possibilitaram mostrar que o plano de negócios é indispensável para o sucesso de qualquer empresa, principalmente as MPE's, tornando-se a ferramenta crucial para o empreendedor que busca sucesso nos negócios, evitando tornarem-se fadados ao fracasso pela ausência de base gerencial e planejamento das ações. Igualmente, não basta usar qualquer plano de negócios, pois do mesmo modo que a ausência deste plano aumenta as chances de insucesso, assim também, o uso de um modelo não adequado ao empreendimento ou sua utilização sem propósito os resultados negativos poderá ser ainda mais rápido e de forma traiçoeiro, pelo excesso de confiança na sua utilização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforçou a importância do empreendedorismo para o sucesso e a sustentabilidades das MPEs no Brasil, como alternativa de construir um novo modelo de gestão, priorizando o fortalecimento e permanência nesse mercado, fortalecendo a economia nacional e oportunizando melhores condições a esses gestores e colaboradores.

Percebeu-se que o empreendedorismo não seria efetivo sem a elaboração e utilização do plano de negócios. Nesse interino, identificou-se uma série de modelos, dentre eles destacaram-se SEBRAE (2007), Biagio (2001) e Dornelas (2005), ambos voltados para as MPE's.

Após comparação dos modelos apresentados, chegou-se à conclusão de que o mais adequado para aplicação nas MPE's é Dornelas (2005), pois apresenta um plano de negócios mais contextualizado, abrangendo as principais áreas funcionais de maneira mais completa e transparente.

Sugere-se o acompanhamento mais efetivo por parte do Estado, participando e defendendo a criação de normas mais efetivas na abertura de novas empresas, exigindo que

esses futuros empresários passem por um processo de capacitação e de preparação antes de efetivamente passar a gerir seu empreendimento.

Sugere-se também atenção maior por parte das universidades do País, ao trazer para a sala de aula a educação empreendedora e dar maior ênfase ao estudo das MPE's, através da oferta de disciplinas, entre outras ações pertinentes, já que no Nordeste essas empresas são maioria absoluta.

Igualmente, sugere-se que os empresários das MPE's procurem profissionais de consultoria empresarial para poderem subsidiar nessa tarefa desafiadora de construir um plano de negócios e utilizá-lo no dia a dia, uma vez que o mercado local passa a ter profissionais nessa linha de atuação aptos a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Percebeu-se que no processo de gestão planejar é fundamental. Estabelecer objetivos, princípios, prever, atingir metas etc. Esse conjunto de ações norteará o processo de gestão de uma Micro e Pequena Empresa. Sendo que o grande diferencial está em juntar todos esses fatores através de um plano de negócios, pois este abrange as principais áreas funcionais do empreendimento, oportunizando assim, uma análise mais detalhada das operações e controles mais eficazes.

Conclui-se que o empreendedor de sucesso precisa se adequar as novas transformações oriundas dos avanços tecnológicos, econômicos e sociais evidenciados em todo o mundo, principalmente, na maneira de gerir seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, P. C.; CRUZ, J. B.; WOLF, S. M.; RIBEIRO, T. V. A. R.. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática. **Revista de Ciência da administração**. Santa Catarina, v.8, n.15, 2006.

BARROS, F. S. O.; FIÚSCA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R.. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de Sucesso. **Revista da ANPAD**, v.12, n.33, 2005.

BIAGIO, L. A. **O plano de negócios na administração estratégica de micro e pequenas empresas: estudo de caso na incubadora de Itu São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2001.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Dispõe sobre a definição de microempresa e empresa de pequeno porte, e da outras providências, Brasília, 14 dez 2006.

BHIDE, A..Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo.In: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CANTELLI, W. W.; CARNEIRO. M.; CATÓLICA, P. U.. Proposta operacional de plano de negócios com ênfase na percepção de riscos. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicada**. Paraná, v.3, n.1, p.161-180, 2008.

CRUZ, C. F.. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das Organizações: um estudo de caso: pramp's Lanchonete**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

DOLABELA, F.. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura. 1999.

- DOLABELA, F.. **O segredo de Luiza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship**. 2 ed. São Paulo. Pioneira. 1987.
- DUTRA, I. S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2002.
- FERREIRA, P.; POSSAMAI, I. C.. Plano de negócios: Farmácia Dehon Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-23, 2007.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. GEM, 2005.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LONGENECKER, J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARINS, L.. **Homo habilis: você como empreendedor**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2005.
- MEDEIROS, L. S., PARENTE, R. N. C.; MINORA, L. A.. Desafio das micro e pequenas empresas do RN: como a tecnologia da informação cria valor de negócio. **Holos**, v.3, n.23, p.195-203, 2007.
- MICHEL, M.. Empreendedorismo: uma ferramenta para a prática da Administração e sua utilização em discentes dos de graduação em Administração. **Revista Científica de Administração**, São Paulo, v.6, n.1, p.1-8, 2006.
- PAIVA JR., F. G; CORDEIRO, A. T.. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, Salvador, 2002. **Anais**. Salvador: Bahia, 2002. CD ROM.
- PETERS, M. P.; HISRICH, R. D.. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PIZO, C. A.; PEREIRA, M. F.; TUBINO, D. F.. Plano de Negócios e as Novas Fontes de Riqueza na era da Informação. In: ENCONTRO DE ESTUDO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 9., Londrina, 2001. **Anais**. Londrina: Paraná, 2001. CD ROM.
- SAHLMAN, W. A.. Como elaborar um grande plano de negócios. In: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SEBRAE. **Relatório de Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidades de empresas no Brasil**. Brasil, 2004. Brasília: SEBRAE, 2004.